

ملخص:

تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة نפטال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية -بسكرة-، حيث أصبح ينظر لرأس المال الفكري ممثل حقيقي لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة.

ولتوضيح العلاقة بين متغيري البحث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وقد وزعت على عينة حجمها 50 فردا، واسترد منها 43 إستبانة، كما تم استخدام برنامج SPSS الاحصائي في التحليل الاحصائي للبيانات.

ومن النتائج المتوصل إليها في ضوء هذه الدراسة أن هناك دور لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وأن لرأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني التأثير الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية مقارنة برأس المال البشري.

ومن بين التوصيات التي توصلنا إليها: ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد إستراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ويجب الحفاظ عليه، بإضافة إلى ضرورة إدراك المؤسسة أن امتلاكها لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية.

Abstract

This study deals with the role of the intellectual capital in achieving competitive advantage in the company of NAFTAL and marketing and distributing the petroleum based products in Biskra, the capital became an important factor that empower the company to enforce competition and success. This is mainly because economy became based on knowledge.

In order to clarify the relationship between the variables, the research used a questionnaire so as to gather information, using a sample composed of 50 persons, but we got just 43 persons, also the program SPSS was used to analyse data statistically.

Throughout our research, we reached the conclusion that, the intellectual capitoll with its different aspects (human capital, structural capitoll, and custom capitoll) has a great role in achieving the competitive advantage in our sample company. In addition, the structural capitoll and custom capitoll have the biggest role in achieving competitive advantage, in comparison with the human capitoll.

One of the advices we shall give as a result of our research, we have to deal with the human capitoll as a strategic factor the company owns, that should be well kept. In addition, the company

Abstract

This study deals with the role of the intellectual capital in achieving competitive advantage in the company of NAFTAL and marketing and distributing the petroleum based products in Biskra, the capital became an important factor that empower the company to enforce competition and success. This is mainly because economy became based on knowledge.

In order to clarify the relationship between the variables, the research used a questionnaire so as to gather information, using a sample composed of 50 persons, but we got just 43 persons, also the program SPSS was used to analyse data statistically.

Throughout our research, we reached the conclusion that, the intellectual capital with its different aspects (human capital, structural capital, and custom capital) has a great role in achieving the competitive advantage in our sample company. In addition, the structural capital and custom capital have the biggest role in achieving competitive advantage, in comparison with the human capital.

One of the advices we shall give as a result of our research, we have to deal with the human capital as a strategic factor the company owns, that should be well kept. In addition, the company should be aware that having a special human capital took part in achieving the competitive advantage.

خطة البحث:

ملخص

مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

تمهيد

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم ونشأة رأس المال الفكري

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري

المطلب الرابع: أدوار رأس المال الفكري

المبحث الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري، بنائه وأساليب المحافظة عليه

المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

المطلب الثاني: بناء رأس المال الفكري

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وشروط استمراريتها

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

المطلب الخامس: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال -بسكرة-

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: حدود ومنهجية البحث

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: خصائص مبحثين الدراسة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

المطلب الثالث: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات البحث

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المراجع

الفهرس

الملاحق

تعمل المؤسسات اليوم في عصر يتسم بسرعة التغير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصالات وسهولة الحصول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العملية في عالم تتقاذفه تحديات العولمة، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية خلال مناخاتها المعقدة ومتغيراتها السريعة التي لا يرقى إلى مواكبتها ولا يتكافأ مع تحدياتها الديناميكية سوى أصحاب العقول المتقدمة ممن يتسمون بالفكر المبدع والإنتاج المبتكر والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة.

وهكذا أدت هذه التطورات والتغيرات في البيئة إلى الابتعاد عن الموارد المادية الملموسة تدريجياً لينتقل إلى الموارد غير الملموسة، ممثلة في العناصر البشرية على اعتبار أنها المسؤولة عن كل أنشطة ووظائف المؤسسة، الأمر الذي يحملها مسؤولية نجاح وبقاء المؤسسة، وعليه نجد الاهتمام بالعناصر البشرية أو بالأحرى الاهتمام بالموارد الفكرية ممثلة في رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الموجودات قيمة وامتلاكه قدرات وخبرات ومصدر الإبداع والتجديد، وضرورة إدارته والمحافظة عليه وتنميته بشكل يدعم المركز التنافسي للمؤسسة ويحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين وتضمن لها البقاء والاستمرار.

وإنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

وتتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد دور لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل يوجد دور لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل يوجد دور لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

1- فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1 - لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3- لا يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- أهمية البحث:

- إن حدة المنافسة الحالية بين المؤسسات تقتضي البحث عن الوسائل الناجعة التي تضمن لها عوائد مستمرة وهذا ما يتجلى في رأس المال الفكري.
- موضوع رأس المال الفكري له أهمية كبيرة باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية، ومحاولة العديد من المنظمات تبني برامج إدارة وتنمية والمحافظة على رأس مالها الفكري، باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز من خلال مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني).

3- أهداف البحث:

- التعريف برأس المال الفكري نظرا لأهميته وتحديد مكوناته.
- إبراز دور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنواعها وأهم مصادرها.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة .

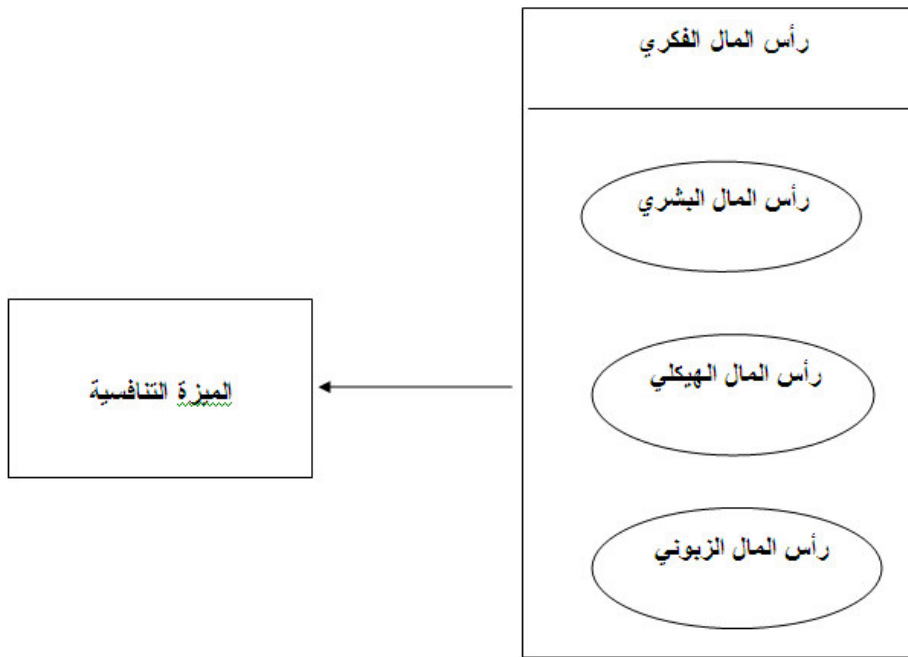
4- أسباب اختيار الموضوع:

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وبخاصة لدى منظمات الأعمال.
- اعتبار رأس المال الفكري رأس مال حقيقي له القدرة على نجاح أي مؤسسة.
- التعمق أكثر في فهم مكونات رأس المال الفكري ودور كل مكون في تحقيق الميزة التنافسية.

5- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري ويشمل (رأس المال البشري, رأس المال الهيكلي , رأس المال الزبوني).
- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

6- نموذج البحث:



7- الدراسات السابقة:

1/ مصطفى رجب علي شعبان، (2011, 2012)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة فيما يلي :

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" ؟

وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي و الزبوني) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .

- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .

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

- لفت انتباه الشركة إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

-تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63% ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس المال الفكري متميز

- هناك تفاوت في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

2- طبشي وهيبية ،(2011-2012)،الإستثمار في رأس المال البشري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة المتوسطة،دراسة ميدانية في مطاحن الواحات في تقرت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،تخصص مؤسسات صغيرة متوسطة،جامعة قاصدي مرياح بورقلة.

وقد تمثلت إشكالية هذه الدراسة في:

إلى أي مدى يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

وهدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

-إبراز أهمية موضوعي الاستثمار في رأس المال البشري في المنظمات بالإضافة إلى ربطه بتحقيق الميزة التنافسية.

-محاولة تجسيد النظريات العملية بالواقع الاقتصادي(الجانب الميداني).

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تعتبر وظيفة تسيير المورد البشري أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد لديها، إلا أن ليست جميع المؤسسات توليها المكانة التي تليق بها.

- إن المنافسة اليوم أصبحت أحد السمات الأساسية في الاقتصاد و عليه من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة و منهج جديد يؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.

-إن سر نجاح و تفوق المؤسسات و تحقيقها لميزة تنافسية يتوقف على مدى نجاعة مواردها البشرية.

-لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط وإنما يتعدى ذلك لكيفية استغلالها المختلفة مواردها خاصة منها الموارد البشرية، و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها و التي تمكنها من تصميم و تطبيق ميزة تنافسية.

3 - محمد حباينة (2006,2007) دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة،دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر و اوراسكوم تيليكوم الجزائر،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة أعمال،جامعة سعد دحلب بالبلدية.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في :

مامدى أهمية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آليات لتحقيق ذلك.

وللإجابة على هذه الإشكالية قام الباحث بتقسيم هذه الإشكالية إلى إشكاليات فرعية تمثلت فيما يلي :

1- ما مدى تأثير المعرفة و إدارة أعمال المعرفة والرأس مال الفكري على الميزة التنافسية للمؤسسة؟

2- ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتنمي بها رأس مالها الفكري ؟

3- ما هو موقف مسيري مؤسسات الاتصال من رأس المال الفكري وهل يعتبرونه عاملا في تحقيق الميزة التنافسية ؟

وتمثلت أهداف الدراسة فيما يلي :

- تسليط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي

- تبيين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة ، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها

- تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- الأهمية البالغة لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, واستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال بما يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي, بالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

2- تواجه بعض المؤسسات مشكلة كيفية استخدام المعلومات و تشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال استيراد فعال للرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات و المعدات وخطوط الإنتاج و غيرها، ولكي يتم التشغيل و الاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميزة.

- تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المناقشة، فكلما زادت سرعة و جودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة احتفظت برياديتها و قدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات (أي التميز و القيادة الابتكارية)

- هناك قابلية كبيرة للعمال للبحث عن المعرفة و تحويل المعارف التي لديهم في كلا المؤسستين.

- وفيما يخص معرفة العمال لمهارات بعضهم البعض ومعرفة الأشخاص الحاملين المعرفة داخل المؤسسة نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر أحسن من اوراسكوم تيليكوم الجزائر من هذه الناحية.

تمهيد:

تزايد الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات خاصة بعد تحرير النظم المالية والاقتصادية في ظل العولمة، ولعل ما سرّع من عمليات التحرير هو حدوث ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا العالية، وتعاضم دور المعرفة كعنصر أساسي للثروة القائمة على الطاقات الإبداعية، الخبرات، المهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة وإنتاج تطبيقات ومنتجات جديدة تهدف إلى إشباع حاجات إنسانية جديدة، حيث أن عملية توليد المعرفة بصورة واسعة وبتركيز كبير هو ما ولد مفهوم رأس المال الفكري والاهتمام به على نطاق واسع، باعتباره يمثل نسبة عالية من القيمة السوقية للمؤسسة مقارنة برأس المال المادي، بالإضافة إلى أنه يعتبر من الموضوعات الأكثر أهمية التي لها تأثير على نجاح أو فشل المؤسسات.

ومن أجل التعرف على رأس المال الفكري تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين نوضح من خلالهما ماهية رأس المال الفكري، وطرق قياسه، وبنائه وأساليب المحافظة عليه على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري، وبنائه وأساليب المحافظة عليه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد بات من المتعارف عليه أنّ لرأس المال الفكري دورٌ كبير في المؤسسات وفي الاقتصاديات الحديثة، لا سيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث لا يمكن لأي مؤسسة وفي أي قطاع كانت وبأي حجم كانت أن تحقق ميزة تنافسية من دونه، بعد أن كانت المصادر المادية تعد الثروة الحقيقية للمؤسسات، صار رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية لكل الإستراتيجيات الحديثة في الإدارة، وسبب نمو وبقاء هذه المؤسسات، وللتعمق أكثر في ماهية رأس المال الفكري، نقسم هذا المبحث إلى أربعة مطالب موزعة كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم ونشأة رأس المال الفكري.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري.

المطلب الرابع: أدوار رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة رأس المال الفكري

أولاً: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبنائه، وقد حددت فيما يلي:

➤ المرحلة الأولى: توجه الاهتمام بأهمية الموارد البشرية⁽¹⁾

تمتد هذه المرحلة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينات من القرن العشرين، وقد أكدت على أهمية الموارد البشرية، وضرورة تصنيفها وفقاً لمهاراتها (أعمال مهرة، شبه مهرة، وغير مهرة)، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأجور وهذا على أساس مهارات العامل وما يبذله من جهد ووقت في العمل وبذلك ركزت اهتمامها على الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية بوصفها عاملاً مكماً لرأس المال المادي.

➤ المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانيات واستمرت حتى التسعينات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء ومقترحات الباحثين ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بناء المؤسسات ونموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام (1991) وهو رأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوفرة عند بعض الأفراد في المؤسسة ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره ستيوارت عندما قال «أن رأس المال الفكري بمعنى آخر هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للمؤسسة»⁽²⁾

➤ المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة إيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمؤسسات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا

(1) عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 241.

(2) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 40.

الموضوع، وقد ركزت هذه الجهود بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت فرضيات هذه النظرية على النحو التالي: (1)

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها.
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسات.

ثانياً: تعريف رأس المال الفكري

يعد رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي (Johnson Ville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام (1991)، حيث قال « في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات المؤسسات، بعدها أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هو أهم المكونات المؤسسات والمجتمع وموجوداتها أما الآن فقد حل محل هذه جميعاً رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات» (2)

إن ما تقدم يشير إلى أن رأس المال الفكري يعد أهم مصدر لتحقيق الثروة للمؤسسات، حيث تعددت التعاريف الخاصة به من قبل الأكاديميين والباحثين في هذا المجال، إذ أنه تم تعريفه من جهات نظر مختلفة، اقتصادية، إدارية ومحاسبية، ومن هذا التعاريف ما يلي:

يعرف توماس ستيوارت (Tomasse Stewart) رأس المال الفكري على أنه المادة الفكرية التي تتضمن المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة لان الاقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس من حيث أنه يعتبر رأس المال الفكري من أهم مكونات المؤسسات الحديثة والذي يجب قياسه وإدارته (3).

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 162 - 165.

(2) عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 244.

(3) عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، أبريل، 2013، ص 12.

وهو أيضا قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تعد الموارد الرئيسية للاقتصاد اليوم.⁽¹⁾

كما يرى أولريش (uhich) أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.⁽²⁾

وعرفه دانيال ونوردويس (Noordhuis et Danials) أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للمؤسسة، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى المؤسسة على قيمة رأس مالها السهمي.⁽³⁾

ويشير يونديت (Youndet) أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.⁽⁴⁾

وكتعريف شامل لرأس المال الفكري، فهو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس المال المؤسسة وتشتمل على مكونات متمثلة في ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وخبرات، وما يمتلكه المؤسسة من أصول غير ملموسة وعلاقات المؤسسة بالأطراف الخارجية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد المؤسسة على توسيع وتحسين حصتها السوقية وتحقيق مزايا تنافسية، ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل انه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية.

ثالثا: التميز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

(1) الهادي بوقفلول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، عدد 24، جامعة عنابة، جوان 2009، ص 94.

(2) قويدر حاج قورين، رضوان أنساعد، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 4.

(3) حسين يرقى، إدارة التحول التحسين في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 6.

(4) ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 226.

لا بد من فهم وتحليل رأس المال الفكري وتمييزه عن رأس المال المادي انطلاقاً من حقيقة أن هذا التحليل التمييزي سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المؤسسة والمقارنة بينهما تعتمد على أبعاد أساسية للتمييز واختلاف بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، والجدول الموالي يقدم المقارنة بينهما:

الجدول رقم(1): مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
البنية الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	أثري، غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

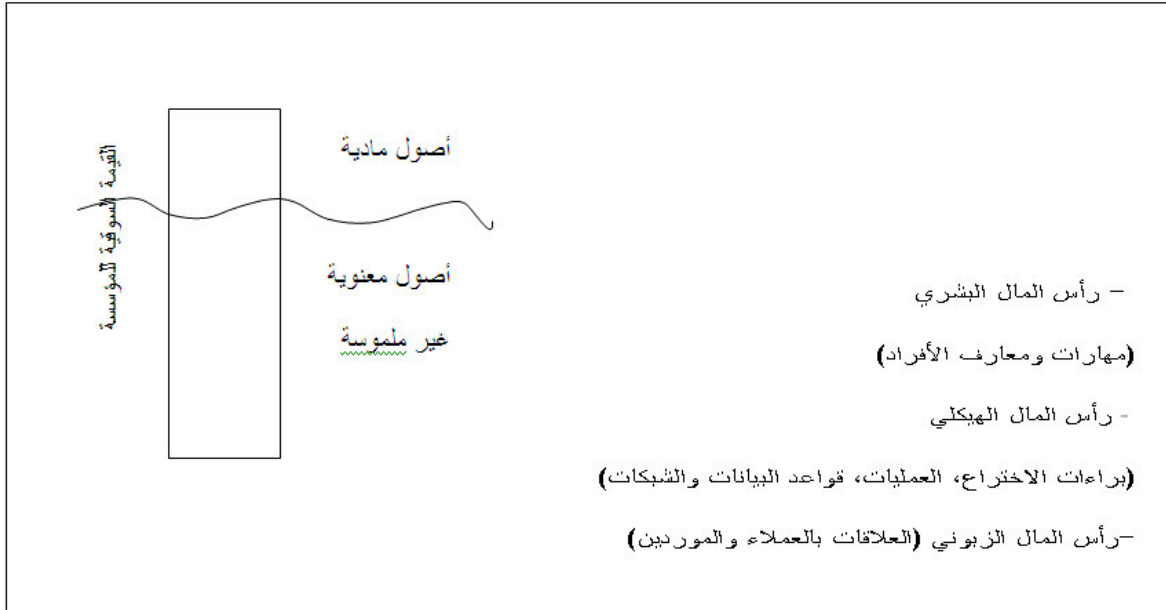
المصدر: أحد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 228.

ولقد أصبح من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمؤسسة هو مجموع رأس مالها البشري (مهارات وخبرات)، رأس مالها الهيكلي (الملكية، الفكرية، البرمجيات، الوثائق والمستندات)، ورأس مالها الزبوني (العلاقات بالعملاء والموردين).

وبين الشكل الموالي أن رأس المال الفكري يتمثل بالأصول المعنوية غير الملموسة التي تشكل الجزء الأكبر من القيمة السوقية الكلية للمؤسسة، وهي تمثل الجزء غير الظاهر مقارنة بالأصول المادية للمؤسسة. (1)

شكل رقم (01): نموذج رأس المال الفكري

(1) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2013، ص 241.



المصدر: عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2013، ص 242.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

إن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط التالية: (1)

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، كونه يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة.
- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفوعا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، ومن أساليب استخراجه نشر المعرفة.
- رأس المال الفكري هو مصدر توليد الثروة للمؤسسة والأفراد وتطويرها.
- تكوين رأس المال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية لتكوينها. (2)

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري

(1) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوني العملية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 158-160.

(2) محمد رتول، أحمد مصوغة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 4.

أولاً: خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص يمكن تقسيمها الى خصائص تنظيمية، مهنية وأخرى سلوكية وشخصية وذلك على النحو التالي:

1- الخصائص التنظيمية (Organizational) :⁽¹⁾

ويتضمن هذا النوع من الخصائص ما يلي:

- يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية أي انه يتواجد في المستويات الإستراتيجية (الإدارة العليا)، الإدارة الوسطى وصولاً إلى المستوى التشغيلي أو التنفيذي.
- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل المرنة التي تساعد على التجديد المستمر.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية أي استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً.
- البعد عن المركزية بشكل كبير.

2- الخصائص المهنية (Professional): وتشمل مايلي:⁽²⁾

- ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنطقي، وكذا تدريبهم الإثرائي.
- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

3. الخصائص الشخصية والسلوكية (Personal and Behavioral) : تتضمن ما يلي:⁽³⁾

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة، أي حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

(1) الهلالي الشريني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو، 2011، ص23.

(2) عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008، ص 28.

(3) طرشاني سهام، ستوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إصدارات التطوير التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص 4.

- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

ثانيا: مكونات رأس المال الفكري

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور المهمة التي تساعد في قياسه وتقييمه، حيث وضعت العديد من التقسيمات له من قبل العديد من الباحثين، ومن بينها تقسيم ستيوارت الذي يعتبر أكثر شيوعا والذي قسمه إلى ثلاث مكونات: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، وفيما يلي نتعرف على هذه المكونات بشيء من التفصيل.

1- رأس المال البشري (human capital)

إن تكوين رأس المال الفكري وتنميته ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيرا في كفاءة رأس المال البشري، وفي هذا الصدد يشير مؤتمر هيئة الأمم المتحدة المنعقد في القاهرة عام 1966 بشأن تصنيع البلدان الإفريقية إلا أن مدى ونوعية تأهيل الأفراد يعتبران عاملا رئيسيا للتقدم وان النقص في العمل المؤهل والخبرة الفنية هو السبب الرئيسي الذي يحول دون التنمية البشرية.⁽¹⁾

ويمكن تعريف رأس المال البشري على أنه: مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والإبداعات والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمرونها في العمل⁽²⁾.

والتي تقدم حلولاً للمشاكل وتعزز عمليات التطوير، حيث يأخذها العاملون معهم عند مغادرتهم المؤسسة⁽³⁾.

ومن بين أهم مؤشرات رأس المال البشري ما يلي:⁽⁴⁾

- **قدرات العاملين:** وتشمل مستوى جودة العاملين وقدرة التعلم لدى العاملين.

(1) حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 12.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 343.

(3) الهلالي الشريني الهلالي، مرجع سابق، ص 27.

(4) حسين حساني، عبد الغني الحريري، مدخل تقييم أداء رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص 4.

- **إبداع العاملين:** ويشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من أفكارهم الأصلية.

- **اتجاهات العاملين:** وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.

ويمكن عد رأس المال البشري موردا معرفيا إذا تحققت في العاملين القواعد المعرفية الآتية: (1)

- 1 - **قاعدة معرفة ماذا (Know_what):** وهي معرفة إدراكية تتصف بالبراعة الفائقة والعالية حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه من خلال التعليم المستمر وبرامج التدريب والتحصيل الدراسي.
- 2 - **قاعدة معرفة كيف (Know_How):** وهي مهارات متقدمة تتجلى في تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس يهدف إلى قلب مستوى المهارات المهنية للأفراد.
- 3 - **قاعدة معرفة لماذا (Know_why):** وهي تتبع من كيفية فهم الأنظمة وتتجلى في التعمق بنسيج العلاقات بين الأشياء والمواقف، ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل وصقل المهارات بحيث يساعد في انجاز المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة.
- 4 - **قاعدة رعاية الأفراد لماذا (Care_why):** وهي معارف مترتبة تتوجه نحو تحريك إبداع العاملين ذاتيا، بحيث تتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والتحفيز والتمكين بغرض التكيف مع النجاح والتفوق المنظمي.

وان الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري تجعل المؤسسات أمام مسؤوليات وقضايا أساسية ينبغي أن تهتم بها: (2)

أ- **استقطاب أفضل المواهب البشرية:** وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات ايجابية إزاء الذين يأتون إليها من الخارج، وأن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار وأن يكون لديها نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد، والأهم أن تكون ذات قدرة عالية على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم كأنهم زبائن لها.

(1) ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، 2009، تاريخ الاطلاع 2014/03/12، ص 134، على الموقع: [www.uikufak,edc,iq,journals\(index.php\)ghjec/1646](http://www.uikufak,edc,iq,journals(index.php)ghjec/1646)

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار وراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2008، ص 301.

ب-اغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز، التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتفاقم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

ج-المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد رابط قوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين.

د-إيجاد بيئة تعلم: وهذه البيئة تساعد المؤسسات على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري والمتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر العمال الشركة ويأخذون معهم معارفهم.

2-رأس المال الهيكلي:

يعرف رأس المال الهيكلي على أنه قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات الزبائن بطريقة منظمة ومهيكلية، وتساهم في نقل المعرفة الضمنية وتحويلها إلى موجودات فكرية، وهيكلية للمؤسسة.⁽¹⁾

ويصف روس (Roos) رأس المال الهيكلي بأنه كل ما يبقى في المؤسسة عندما يغادر الموظفون في المساء إلى منازلهم، أي هو ما تملكه المؤسسة.⁽²⁾

وينكون رأس المال الهيكلي من:⁽³⁾

جرائم الاختراع والابتكار والاكتشاف: وتأخذ شكل الامتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته في اختراع شيء ما.

(1) عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سابق، ص16.

(2) ولاء محمد عدنان النقي، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سورية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010، ص31.

(3) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 231.

حقوق النشر والتأليف: وتأخذ شكل إمتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

العلامة التجارية: وتمثل شخصية المؤسسة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها. **قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات:** والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم مصالح المؤسسة وارتباطها بزيائنها.

3- رأس المال الزبوني:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير الفكرة إلى منتج أو خدمة.⁽¹⁾

ويكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون وبتلبية حاجاته ورغباته وولائه وتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المؤسسة، والاحتفاظ به عن طريق استمرارية التعامل معها، وقدرتها على استبقائه لديها، وتمكينه، وذلك بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة مثلاً وإشراكه في أعمال المؤسسة وصفقاتها التجارية، وتبادل المعلومات والأفكار معه.⁽²⁾

ويمكن توضيح أبعاد رأس المال الزبوني في المؤسسات من خلال الأتي:⁽³⁾

1 - في وقت مضى كانت أقسام البحث والتطوير أكثر تكلفة من تطوير المنتجات الجديدة، لهذا أصبحت المؤسسات الآن تعتمد على الإصغاء للزيائن والسماح لهم بالمشاركة من أجل تطوير المنتجات حسب رغباتهم.

2. إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزيائن، بما يخلق ما يسمى بالزيائن ذوي الولاء.⁽⁴⁾

(1) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002/2001، ص368.

(2) سعد العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص231.

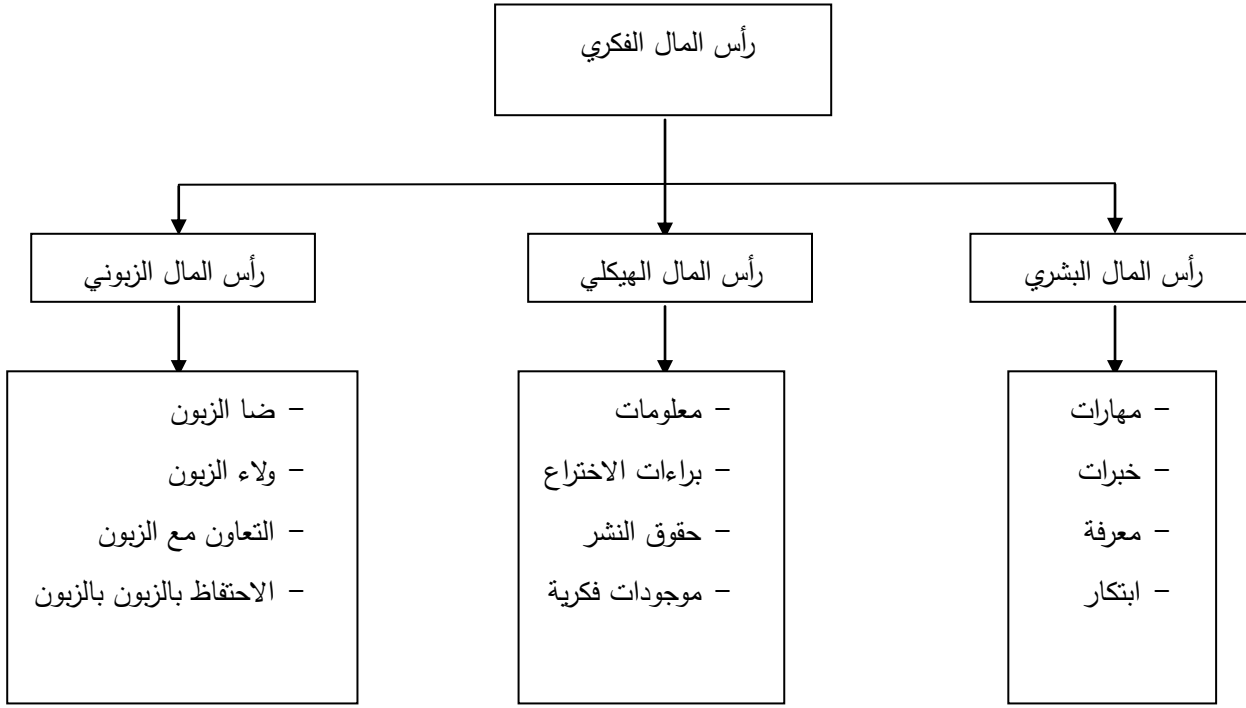
(3) حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص136.

3- جذب الزبائن: هذه المهمة اعتبرها دراكر (Drucker) هو هدف المؤسسة الأساسي وهي ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجيدة سواء على أسس تقليدية (سكانية، نفسية، جغرافية، اجتماعية، ثقافية... الخ) أو على أساس الخدمات الجديدة للزبائن.

4- التركيز على الزبائن الملائمين ومن ثمة الزبائن الذين يكونون زبائن مقادين وموالين للمؤسسة.

ويمكن أن نوضح مكونات رأس المال الفكري من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 133.

المطلب الرابع : أدوار رأس المال الفكري

تميل معظم المؤسسات الى الاعتقاد أن دور رأس المال الفكري يكمن في تجميع الإيرادات فقط ،الا انه هناك مجالات أخرى يمكن توضيحها في الاتي : (1)

أولاً: الادوار الدفاعية (Defensive Roles) وتشمل الممارسات الاتية:

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات راس المال الفكري للمؤسسة.

ب- حماية حرية الإبداع والتصميم .

ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى .

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 264-272.

ثانياً: الأدوار الهجومية (Offensive Roles) : وتضم الممارسات الآتية :

أ- توليد العائد عن طريق :

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمؤسسة.
- الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- معرفة المؤسسة ومعرفة - كيف (اي براءة المؤسسة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

المبحث الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري، بنائه وأساليب المحافظة عليه.

المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه، إلا أنه يجعل المؤسسات التي تملكه غنية، ورغم الأهمية المتزايدة له، إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحقوق النشر نظرا لصعوبة قياسه وتقييمه، حيث قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم إتفاق بين المختصين حول طرق قياس وتقييم رأس المال الفكري.

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى سببين رئيسيين هما: (1)

- 1- إن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأنه يمكن قياسه ويمكن إدارته.
 - 2- تساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة.
- ويمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربع مجموعات كما يلي: (2)

أولاً: النماذج الوصفية: وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يلي:

- أداة تقييم معرفة الإدارة
- التقييم الذاتي للإنتاجية
- بطاقة الدرجات المتوازنة

(1) هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص39.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص305.

- إدارة أصول المعرفة.

ثانيا: النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية

وهذه النماذج تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية (رأس المال البشري، الهيكلي والزبوني)، ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في المؤسسة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية حيث أن ذلك أكثر تحديد وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في المؤسسة وتضم هذه النماذج:

- نموذج رأس المال الفكري

- دليل المعلومات

- الاتصالات والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

ثالثا: نماذج القيمة السوقية

وتركز هذه النماذج على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين قيمة المؤسسة في السوق وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس تعتمد أكثر على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية، ومن أمثلة هذه المقاييس:

-القيمة السوقية إلى الدفترية

-القيمة غير الملموسة المحسوبة

رابعا: نماذج العائد على المعرفة

وهذه المقاييس تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) والتي تحسب بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المؤسسة حسب الصياغة التالية:

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

وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط الصناعة، ويكون الفرق بمثابة عائد على المعرفة الخاص بالمؤسسة.

ومن أمثلة هذه النماذج: (1)

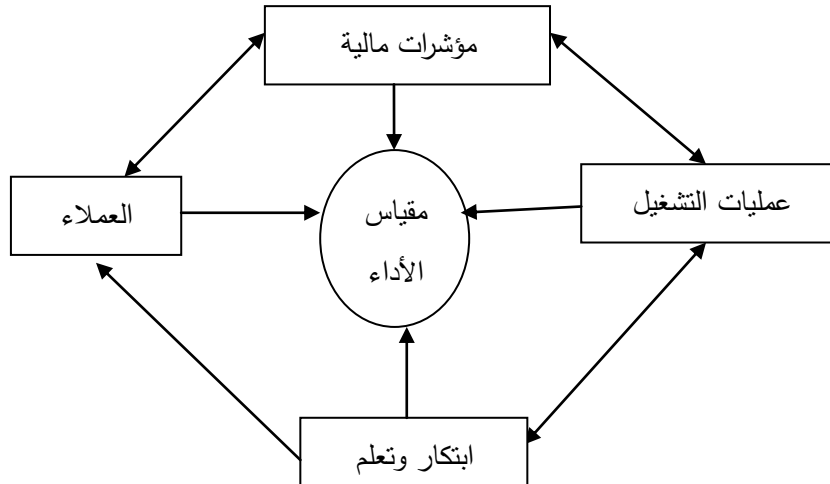
- القيمة غير الملموسة المحسوبة
- نموذج القيمة المضافة

ومن أهم الطرق المستخدمة لقياس رأس المال الفكري:

1. نموذج القياس المتوازن: وهو أحد النماذج أو الطرق المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ويقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين كل من: المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية، والمقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات والأصول المعنوية. (2)

و يمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل الموالي:

الشكل رقم(3): نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، دار سحاب النشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 43.

ويبين لنا هذا الشكل:

1 - أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء وهي: الأداء المالي، العلاقة مع العملاء، عمليات التشغيل الداخلية، وأنشطة التعلم والابتكار.

(1) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 231 - 232.

(2) هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 42.

2 - أن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث أن الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المؤسسة أن يراها المساهمين فيها، أما الجانب العملاء فهو يعكس الصورة التي ترغب المؤسسة أن يراها السوق فيها، أما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المؤسسة حتي يتم إرضاء المساهمين والعملاء، وأخيرا جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه المؤسسة من تطوير وتحديث حتى يمكنها تحقيق الفعالية. (1)

2- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة

تعد من أبسط طرائق قياس رأس المال الفكري، وتستند هذه الطريقة إلى الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسات و الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيسي للطريقة هذه يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسات، ومن ضمن تلك القيمة، قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، أي أن الفرق بين القيمتين (السوقية والدفترية) تمثل قيمة الموجودات الفكرية. (2)

ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

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

فإذا كان سعر سهم للمؤسسة عند الاكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمه الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري = 5-10=5.

الجدول الموالي يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية بموجب هذه الصيغة:

(1) هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص ص43 و 44.

(2) بشار ذنون السكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 20، 2010، ص 38.

الجدول رقم (2): أمثلة عن نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لشركات مختارة

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

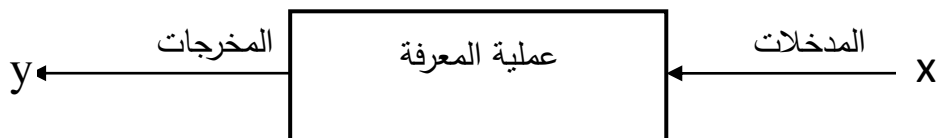
المصدر: آيت عمر، حمدي عمر، مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 11.

ثالثا: نظرية القيمة المضافة للمعرفة

هي النظرية متجذرة في الصناعة (حيث القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات قيمة كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمديرين والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (kva) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المؤسسة، ويمكن توضيح هذه النظرية وافترضاها الأساسية من خلال الشكل الموالي:⁽¹⁾

الشكل رقم(4): الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 315.

الافتراضات الأساسية:

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

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار وراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 2008، ص 316.

المطلب الثاني: بناء رأس المال الفكري

حدد كل من (karp et manasco) آليات بناء رأس المال الفكري في آليتين وهما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.⁽¹⁾

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

يكشف (biesalsi) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله: «في ظل الاتجاهات السائدة في مؤسسات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون و المنافسة الشديدة، أخذت معظم المؤسسات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفوة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى التوجه نحو أنه عامل نجاح»

وقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة لآلية استقطاب رأس المال الفكري فيما يلي:

- 1 - شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، حيث أن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

(1) سعد علي العنزي، احمد صالح، مرجع سابق، ص ص 264-266.

2 - شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث أن المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

3 - مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابها.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري: (1)

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، بحيث أكدت الدراسة التي قام بها الباحثان (nahapiel et choshal) عن ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر للميزة التنافسية، التي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها لما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق.

ونجد أيضا أن (العنزي) يؤكد أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة.

وفيما يلي سنوضح بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

1 خريطة المعرفة: وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.

2 بناء الأنسجة الفكرية: تمثل تشكيل فرقي يشارك فيه مجموعة ابتكاره تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاره جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

(1) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ص ص 267-272.

3 - القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأفراد قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر.

وأيضاً المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن بينها:

- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.
- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعاً وصعب النسيان.
- الشمول: يشجع مديري الأقسام على تقدير عمالهم.
- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري: (1)

إن المحافظة على رأس المال الفكري يعد من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات، فبدون البحث عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتعرض المؤسسة إلى العديد من المشكلات والتي من بينها:

- 1 - اندثار رأس المال الفكري أي أنه لم يعد له قيمة مؤثرة ولم يعد يكون ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 2 - حرقلة رأس المال الفكري خطط المؤسسة، خاصة إذا فشلت المؤسسة في معرفة رغبات زبائنهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.
- 3 - هجرة رأس المال الفكري إلى مؤسسات أخرى وذلك لأن المؤسسة لم تستطع تحويل خبرة ومهارة أفرادها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة.

ومن خلال مسح تتبعي لنتائج بحوث ودراسات الموضوعات الآتية:

- 1 - هجرة الكفاءات
- 2 - الرضا والأداء
- 3 - المناخ التنظيمي
- 4 - معدل دوران العمل

(1) عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 138-143.

5 - معوقات البحث العلمي

وباعتبار مضامين هذه الموضوعات تنطبق على خصائص رأس المال الفكري وأسباب المحافظة عليه أو تقترب منه إلى حد كبير تم حصر 17 أسلوبا للمحافظة عليه تعود إلى 30 كاتباً وباحثاً عربياً وأجنبياً.

ومن بين الأساليب التي حصلت على أعلى النسب من خلال النتائج دراسة الموضوعات آنفة الذكر نجد:

- 1 - التصدي للتقادم التنظيمي.
- 2 - مواجهة الإحباط التنظيمي.
- 3 - تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
- 4 - تعزيز التميز التنظيمي.
- 5 - تنشيط الحافز المادي والمعنوي.

خلاصة الفصل :

تعد مسألة إدارة رأس المال الفكري ضرورة وليس خيار للمؤسسات إذ أنه يمثل تأشيرة بقائها وضمن استمراريته، من خلال اكتشاف المعارف الموجودة لدى أفرادها وإبداعاتهم وابتكاراتهم وأساليب العمل والاجراءات والعلاقات الوطيدة مع الزبائن ونيل رضاهم التي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية لها.

وتناولنا من خلال هذا الفصل مفهوم رأس المال الفكري وأهميته والخصائص التي يتميز بها ومكوناته الأساسية التي لها أهمية كبيرة في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة وأيضا طرق ونماذج قياسه وأساليب المحافظة عليه وتعتبر هذه الأخيرة من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات.

ولا يسعنا القول إلا أن رأس المال الفكري له تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسات نظرا لأهميته الكبيرة.

تمهيد:

إنّ موضوع الميزة التنافسية من بين الموضوعات التي تشغل المؤسسات كثيراً، إذ يقضي المسكرون جزءاً كبيراً من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دوراً كبيراً في مصير مؤسساتهم حيث من بين أهم الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها هذه المؤسسات هو بقاؤها واستمرارها في السوق، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى إمتلاك مزايا تنافسية متعدّدة تحقق من خلالها التميز والتفوق، وتلبية حاجات ورغبات عملائها لتتال رضاهم مقارنة بمنافسيها.

ويأتي هذا الفصل كمحاولة للتعرف على ماهية الميزة التنافسية ودور رأس المال الفكري في

تحقيقها من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بصورة دائمة إلى تكوين وضع تنافسي وميزة تنافسية تميزها عن مثيلتها في نفس القطاع، والعمل على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة شديدة التنافس.

وقبل التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية يمكننا أن نعرض على مفهوم التنافسية وأنواعها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها**أولاً: تعريف التنافسية**

هناك اختلاف في تعريف التنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي ويختلف تعريف التنافسية باختلاف محل الحديث عنها، سواء مع مستوى الدولة، المؤسسة أو القطاع.

1-التنافسية على مستوى الدولة:

يعرّف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية على أنها: قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تتنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقق مستويات جيدة لأفرادها على المدى الطويل⁽¹⁾.

2-التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسات بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهدافها والتمثلة في الربح والنمو والاستقرار والبقاء⁽²⁾.

3- التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف تنافسية القطاع أو الفرع على أنها قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم أو الحماية الحكومية مما يؤدي إلى تمييز تلك الدولة في هذه الصناعة⁽³⁾.

(1) عبد الكريم صالح حمدان، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، تاريخ الاطلاع : 2014/03/25، ص 2، على الموقع:

www.gsenx.com/shou.article.main.CFm?!=12726.

(2) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 20.

(3) إسماعيل حجازي، معالم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 167.

ثانياً: أنواع التنافسية : تصنف التنافسية وفق معيارين :

1-التنافسية بحسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة: (1).

• **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أن هذا الأمر غير كافٍ باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق.

• **تنافسية المؤسسة:** ويتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، فالتقويم المالي لهذا الأخير يتم بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه، أما التنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية (ومن بينها النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية..الخ) من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فهي مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها

2-التنافسية بحسب الزمن: وتضم التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية(2).

• **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إذا أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.

• **القدرة التنافسية:** تعبر القدرة التنافسية عن جوانب التفوق والتميز التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى والقدرة التنافسية تسند إلى مجموعة من المعايير الضرورية التي تبقى المؤسسة صامدة في وسط بيئة متغيرة، ومن أمثلتها: السعر، الجودة، تميز السلعة أو الخدمة، المرونة والوقت.

(1) عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية

التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2008/2007، ص ص 9-10.

(2) H.Lzsa, Structure et Système d'information. Facteurs de compétitivité (nasson . France, 1982), P 13

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وشروط استمراريتها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد اختلفت التعاريف التي أسندت للميزة التنافسية باختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن التعاريف ما يلي:

➤ يعرف بورتر (M.Poreter) الميزة التنافسية بأنها: تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع⁽¹⁾.

ويركز بورتر في تعريفه هذا على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع.

➤ وهي أيضاً قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁽²⁾.

ونجد أنّ هذا التعريف يركّز على استراتيجيات التنافس كمصدر للميزة التنافسية، ويتم من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية المادية والمالية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.

➤ كما يعرفها البكري على أنّها: قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب الزبائن، وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم وحاجاتهم⁽³⁾.

ومن خلال هذا التعريف كان التوجه نحو بناء المكانة الذهنية عند الزبون وتحقيق رضاهم.

➤ ينطلق بيتس ولي (Pets et lei) في تعريفهما للميزة التنافسية من تحليل البيئة الداخلية في تحقيقها، فالميزة التنافسية هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدايمهم لأنشطتهم⁽⁴⁾.

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها يُكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.

واستناداً إلى ما سبق نستطيع أن نخلص إلى أنّ مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يمكن أن يقصد

به : المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها، حيث تقوم باستغلال أقصى إمكانياتها

(1) M.Porter, L'Avantage encurentiel des notions inter, Edition 1993, P 48.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004/2003، ص 13.

(3) مروان محمد نجيب، دور التوزيع التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 66.

(4) محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 80.

المادية والبشرية من أجل تقديم قيمة متميزة للعملاء، سواء من ناحية الجودة، المنتجات أو القدرة على خفض التكاليف أو الإبداع أو تفعيل عنصر الزمن أو امتلاك مواد بشرية مؤهلة.

ثانيا: شروط استمرارية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية: (1).

1 حاسمة: أي تعطي الأسبقية أو التفوق على المنافسين.

2 الاستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن.

3 إمكانية الدفاع عنها: أن يصعب على المنافسين محاكاتها وإغائها.

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن لا ينظر إليها كل شرط على حدى وإنما مجتمعة لأن كل شرط مرهون بآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع عنها، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، وفيما يلي نتطرق إليهم بشيء من التفصيل.

1- ميزة التكلفة الأقل (cost Advantage):

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز عن التكلفة الأقل إذا كان بمقدورها تسويق أو إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، أي تنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج (2).

وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل ما يلي: (1).

(1) عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها-تتميتها وتطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 15.

(2) عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، أبريل، 2008، ص 307.

- **مراقبة الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.
- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حدٍ سواء، لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النقابات والأنشطة المنتجة للقيمة ، فالمديرون مطالبون بتجسيد التعلم وتحديد أهدافه وليتم بذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقارنتها بمعايير المعمول بها في القطاع.
- **مراقبة الروابط:** تحسن مؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.
- **مراقبة الإجراءات :** عندما تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية قد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف ضرورة الغاء أو تغيير بعض الاجراءات التي تساهم ايجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإنّ مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمّة تخفيض التكاليف. وأيضاً الحصول على ميزة التكلفة الأقل ليس مكنناً في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط نوردتها في ما يلي: (2).
- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مستويات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة للاستخدام السلعة لكل المشتريين.

2- ميزة التمييز (Differentiation Advantage) :

-
- (1) محمد طرشي، بديري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، يومي 27 و28 نوفمبر 2008، ص ص 3 - 4.
- (2) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، كلية التسيير والعلوم والاقتصادية ، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، 2006/2007، ص 15.

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (1) . بمعنى أن تحقيق التميز يتم عندما يكون بمقدور المؤسسة إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء، بحيث تنفرد به عن المنافسين ويصعب تقليده من طرفهم (2).

و ليتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد على عوامل تدعى بعوامل التفرد ومن بينها: (3).

- **الإجراءات التقديرية:** وهي خاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على التفرد وتتمثل في:
 - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
 - الخدمات المقدمة.
 - كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.
 - خدمات ما بعد البيع.
- الروابط: وتمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين أو مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التوقع : وهي حسن إختيار المؤسسة الموضع الملائم لأنشطتها وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الانتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم: تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، والتي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأحسن بفضل المعرفة التي يملكها كافة الأفراد.
- الرزنامة: وهي ارتباط المؤسسة بالتاريخ الذي بدأت فيه بممارسة نشاط معين لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة ممّا يسمح لها باستخدام التكنولوجيا أكثر حداثة.
- الاندماج: إن إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.

(1) المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، جويلية 2011، تاريخ الاطلاع 10/04/2014، ص 13، على الموقع :

www.ncoyuia.com/ascerts/rep1

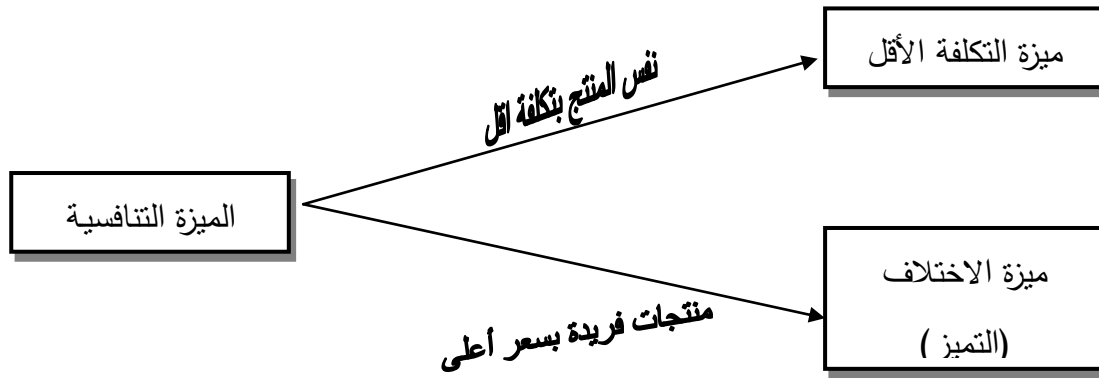
(2) غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الادارية، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات قطاع العام والخاص، عمان، افريل، 2008، ص 61.

(3) بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011/2010، ص ص 57-58.

• الحجم: إن حجم النشاط الذي تمارسه المؤسسة قد يتناسب إيجابياً أو سلباً مع عنصر التمايز الخاص بها، حيث يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى التميز الذي لا يمكن أن تحققه باعتمادها على النشاط ذو الحجم الصغير بالإضافة إلى وجود مجموعة من الشروط لابد من توفرها لتطبيق ميزة التميز والاستحواذ عليها والتي من بينها: (1).

- عندما يقرر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.
- والشكل الموالي يوضح لنا أنواع الميزة التنافسية

الشكل رقم (5): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدانة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان أبريل 2008، ص 308.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

هناك خمسة أبعاد للميزة التنافسية نوردتها فيما يلي: (2)

(1) حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 17-18.

(2) أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي، 2007، ص 252-253.

1 -التكلفة: وهي قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف مقارنة مع منافسيها، حيث يراعى التناسب ما بين تكلفة تقديم المنتج والمواصفات الموجودة فيها، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها، وذلك بناءً على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل منها، وهو ما يعني تعظيم العوائد.

2 -الجودة: بعدما كان الاهتمام منصباً على بعد التكلفة وكنتيجة لتغير أذواق المستهلكين وزيادة وعيهم أصبحوا يركزون على بعد آخر وهو الجودة التي تعني الخصائص المتفردة والمتميزة في المنتج والتي يتم إدراكها وتقبلها من طرف الزبون، إذ يتوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية، من أن تصنع منتجات ذات جودة عالمية.

3 -المرونة: وتعرف على أنها القدرة على التجاوب مع المتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق نوعين من المرونة:

- مرونة الحجم: وتعني القدرة على التكيف مع الطلب ، وتقلب أنه من خلال التحكم في حجم الإنتاج .

- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

4 -الوقت (التسليم): يمثل الوقت أهمية كبيرة لدى الزبون من خلال تقليصه لفائدة العملاء كتقليص زمن التسليم للعميل والتي يعني تقليص الفترة الممتدة ما بين تقديم الطلبية والتسليم.

5 -الإبداع: يعتبر الإبداع بعد الميزة التنافسية من خلال استكشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها باتجاه تطور معين أو عمل خلاق، سواء في محل الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو في ايجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجال المؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

من أهم المصادر التي تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية ما يلي: (1).

(1) غسان قاسم داود اللامي، عامر عبد اللطيف العامري، ادارة سلسلة التجهيز منظور استراتيجي، دار وراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011،

- التكاليف المنخفضة: من خلال منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل أو أسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية.
- التمييز: تطوير خصائص ومزايا خاصة في المنتج مما يضيف عليها جاذبية ذلك الجزء من السوق الذي تخدمه المؤسسة.
- التركيز: اختبار المؤسسة جزءاً صغيراً من السوق، وتركيز جهودها عليه لتحقيق الميزة التنافسية.
- التكنولوجيا والأداء العالي: إنجاز مستويات مرتفعة من الأداء أو الخدمة التي لا يستطيع المنافسون مجاورتها بسهولة، وذلك بتقديم منتجات يقتصر حق التعرف فيها على المؤسسة المنتجة فحسب، أو تعيين أفراد ذوي مواهب متعدّدة.
- الجودة: يجب على المؤسسات تقديم منتجات ذات جودة عالية، بحيث يمكن للمؤسسات الأخرى المنافسة لها مجاراتها في ذلك.
- الخدمة: تعتمد بعض المؤسسات إلى تقديم مستوى عالٍ من الخدمة، بحيث تعجز المؤسسات الأخرى عن مجاراتها، مثل الخدمات المتميزة التي تقدم للزبائن من قبل شركة (McDonald) للأطعمة الجاهزة.
- ثقافة المنظمة: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدراً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- الوقت: قد يكون الوقت مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية ولا سيما تقديم منتج جديد إلى السوق، إذ يؤدي الوقت دوراً هاماً في المؤسسات ذات الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا إذ يكون عمر المنتج فيها قصيراً.

ثانياً: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية

للحكم على الميزة التنافسية هناك ثلاثة معايير نوجزها في ما يلي: (1).

1- مصدر الميزة التنافسية

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

(1) نيبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية، 1998، ص ص 100-101.

- **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- **مزايا تنافسية من درجة مرتفعة:** مثل تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
 - يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص ، البحوث والتطوير والتسويق.
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- ويمكن القول بأنّ المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطرٌ كبير، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماماً، وبالتالي فإنه يتعين على المؤسسة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد ويصعب على المنافسين تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمراريتها أكثر في التميز.

2-درجة التحسين و التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكلٍ أسرع لنفاذي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر للأداء ميزاتها التنافسية، ومدى استعدادها بالاعتماد مع معايير السائدة في القطاع كما

يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافسين والوفورات الاقتصادية. ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ممّا يلي: (1).

- ظهور تكنولوجيا جديدة ساهمت في اكتشاف فرص جديدة في عدّة مجالات أهمها: تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ممّا يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

المطلب الخامس: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية:

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكلٍ عام كلما كانت الميزة الأكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها (2).

ومتلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى تبدأ بمرحلة التقديم وهي تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة ومع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع لذلك للقبول الذي تتاله من قبل العملاء.

ثمّ تليها مرحلة التبني هنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار والتبني من طرف المؤسسات المنافسة، أما مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق

(1) بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، ص 11.

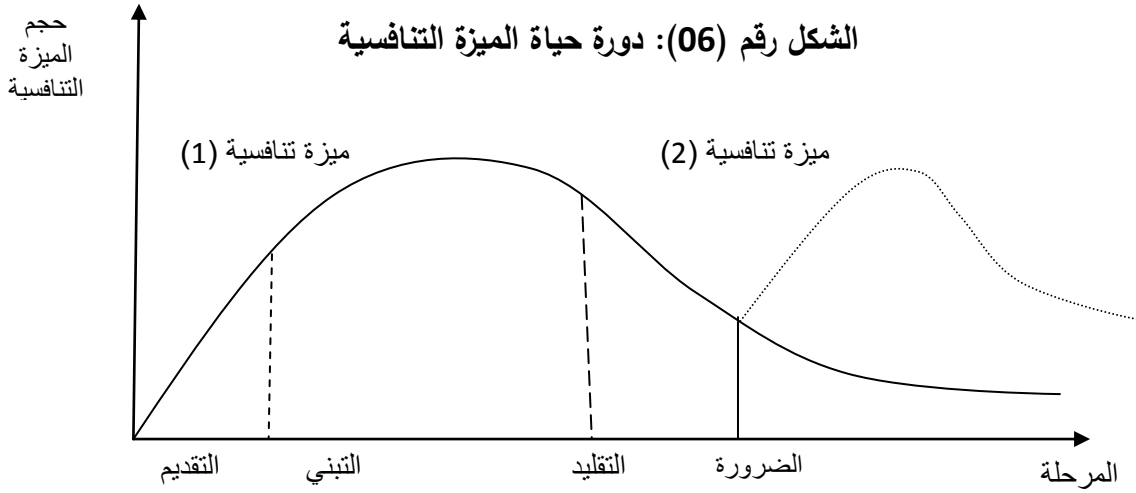
(2) نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة

بسكرة، 2008، ص 80.

عليها، وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تبدأ في تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.

ومن خلال الشكل الموالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا:

(1)



المصدر: بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص 82

ب- نطاق التنافس (السوق المستهدف):

وهو يشير إلى مدى اتساع الأسواق المستهدفة من قبل المؤسسة داخل الصناعة التي تعمل بها، ومدى أيضاً اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن أمثلة متغيرات نطاق التنافس مدى التنوع في المنتجات المتقدمة، منافذ التوزيع التي تستخدمها، أنواع المشتريين الذين تخدمهم والمناطق الجغرافية التي تباع فيها.

(2)

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي و نطاق الصناعة.

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

(1) بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2011، ص 89.

(2) نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 66.

- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع)، أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء).
- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة.
- **نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة⁽¹⁾.

ثانياً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية و خارجية نوضحها من خال التالي: (2).

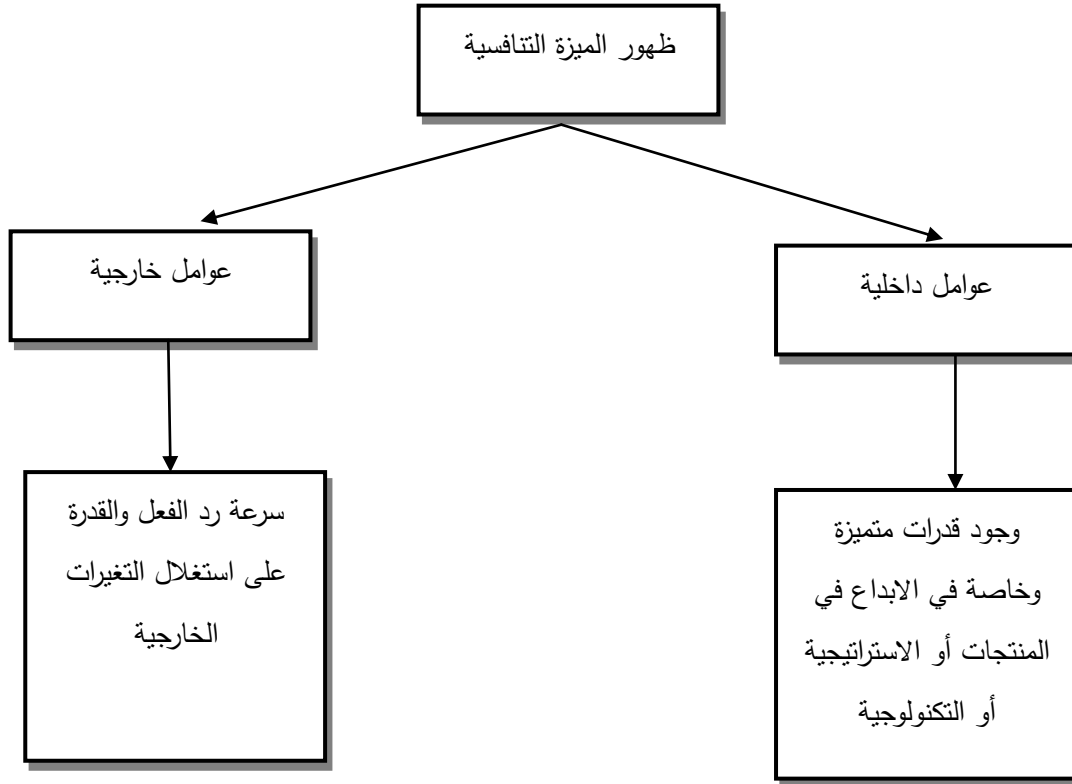
- 1 **العوامل الخارجية:** وتتمثل في تغيير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها في خلق الميزة التنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات ووجود نظام المعلومات.
- 2 **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الإبداع والابتكار اللذان لها دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع فقط في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة. ويمكن أن نخلص هذه العوامل من خلال الشكل الموالي:

(1) أمينة بن علي لعجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11 نوفمبر 2003، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، ص 167.

(2) رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة كفر الشيخ، 1-

4 نوفمبر 2009، ص 24 و25.

الشكل رقم (07): يوضح العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة

في مؤتمر إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان أبريل 2008، ص 306.

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية وتدعيم الإمكانات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، وحتى يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق التميز لا يتطلب توفر الموارد المادية والتكنولوجية فحسب وإنما يتعين على المؤسسة توفير الموارد البشرية التي تتميز عن غيرها من الموارد بقدرتها على الخلق والإبداع والابتكار فهي ذات قدرة ذهنية وفكرية لا يمكن إغفالها ونظراً لأن المؤسسات الحديثة لا ترضى بديلاً إلا ان تكون قادرة على المنافسة فإن هذا يدفعها دوماً لجذب واكتساب موارد بشرية ذات خصائص فريدة تسمح لها باكتساب ميزة تنافسية⁽¹⁾.

ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية⁽²⁾.

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة لأنها هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والذيان يعتبران أساس التنافسية.

- المورد البشري هو أساس التنظيم بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

ولكي تعتبر الموارد البشرية مورداً استراتيجياً يحقق ميزة تنافسية يجب أن يتمتع بالخصائص

التالية:⁽³⁾

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات وبذلك

تمكن المؤسسة من البقاء لمنافسة الآخرين.

(1) جديان صبرينة ، معدن شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني : سياسة التشغيل ودورها في

تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة بسكرة، يومي 103 و 14 افريل، 2011، ص .

(2) إبراهيم بوزيان ، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13

(3) محمد زويبر، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13.

- أنه مورد يتسم بالندرة بحيث يكون غير متاح لجميع المؤسسات والمنافسين وأن خلقها صعب جداً.

- انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، أي أنه صعب التقليد من طرف المنافسين لأن عمل الفرد لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بدوافعه ومستوى رضاه التي استطاعت المؤسسة بناءها خلال مدى زمنية.

- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة بالتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، وبالتالي فإنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

يعبر الرأس المال الهيكلي عن الموجودات المعرفية التي تملكها المؤسسة، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر وبنفس المستوى من الاهتمام لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط عنصر البشري التابع للمؤسسة⁽¹⁾. ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال رأس مال هيكلي من خلال:⁽²⁾.

- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.

- تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن أمثلة ذلك حداثة نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات.

- اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية

يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري وإن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المؤسسة ويتمثل بعلاقة المؤسسة مع عملائها ومورديها، ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمؤسسة وكسب زبائن جدد

(1) مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 81.

(2) المرجع نفسه، ص 82.

من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وإقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة، ودخول أسواق جديدة او اكتساب حصص سوقية إضافية وبناء علاقات حميمة مع الزبائن ونيل رضاهم كل هذه الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من أجل تحقيق مزايا تنافسية، حيث أنه وفي بعض الأحيان يتم قياس حجم مؤسسة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى ولائهم وارتباطهم بها.

أما خصائص المؤسسات التي تتعامل مع الرأس المال الزبوني فهي:

- 1- الاحتفاظ بعلاقات متينة وراسخة مع الزبائن رئيسيين فضلا عن كسب زبائن جدد.
- 2- فهم البيئة الأساسية والتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم⁽¹⁾.

(1) كرم منيب محمود الدباغ، أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء، عينة مختارة من الشركات في محافظة المعهد التقني، الموصل، 2010، ص ص 11-12.

خلاصة الفصل:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة مما يدفعها للبحث عن مزايا تنافسية تكون لها التفوق على المنافسين بإتباعها طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبائن بطريقة أفضل منهم، ومن خلال استهداف السوق بأقل سعر ممكن أو تمييز منتجاتها.

وفي ظل بيئة شديدة التنافس تسعى المؤسسات إلى البقاء والإستمرار، حيث يلعب رأس المال الفكري دور في تحقيق مزايا تنافسية، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد وما تملكه المؤسسة من أصول غير ملموسة، وعلاقات المؤسسة بزبائنهم من خلال تلبية طلباتهم ونيل رضاهم.

تمهيد:

إنّ الدراسة النظرية لأي موضوع تظل حبراً على ورق، بمعنى مجرد أحكام وقوانين ما لم تطبق على أرض الواقع، ولأجل تطبيقها على أرض الواقع قمنا بإجراء دراسة ميدانية لغرض إثبات والتحقق من الدراسة النظرية التي تناولنا فيها أهم المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري والميزة التنافسية، والدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وهذا في الفصلين الأول والثاني، أما الفصل الثالث فسنحاول من خلاله دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال -بسكرة- على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات.

المبحث الرابع: اختيار فرضيات البحث.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة الأم، "المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية" NAFTAL المتواجدة بالجزائر العاصمة، وبعدها نعرف بمؤسسة نפטال -بسكرة-

أولاً: لمحة حول المؤسسة الوطنية نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية

تعود نشأة المؤسسة الوطنية نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية إلى سونطراك "SONATRACH" التي تعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني، وذلك لأهميتها الكبرى على الصعيد الوطني والخارجي، حيث تعمل على تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني من الطاقة، وتعد أكبر شركات البترول الجزائرية التي تقوم باستخراج وتكرير وتصنيع البترول والغاز الطبيعي، كما تقوم بعمل العديد من الأبحاث في مجال البترول وجيولوجيا الأرض، حيث كانت نפטال عبارة عن القسم التجاري لشركة "سونطراك" مكلفة بتوزيع المحروقات على المستوى الوطني، وعند إعادة هيكلتها انبثقت منها العديد من المؤسسات حدد لكل منها مهام خاصة بها بهدف الحصول على نظام جيد للتسيير، وإحدى هذه المؤسسات هي المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المواد البترولية "نפטال" والتي أنشأت بموجب المرسوم رقم 1401/80 المؤرخ في 1980/04/06، وأسندت لها مهام وأهداف محددة ومسطرة وفق هذا المرسوم ودخلت في النشاط فعلياً في 1982/01/01.

وفي 1987 انقسم نشاط المؤسسة إلى قسمين هما التكرير والتوزيع للمواد البترولية، حيث انبثقت مؤسسة نفتاك "NAFTAK" وهي مؤسسة جزائرية تعمل في مجال تكرير البترول حيث تقوم معاملة التكرير بإنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات المكررة وفق القواعد الوطنية والعالمية.

وبهذا اقتصر نشاط مؤسسة نפטال على توزيع المواد البترولية فقط، حيث تقوم المؤسسة بتسيير وإدارة جميع شبكات التوزيع ونقاط البيع المتواجدة في كافة التراب الوطني.

ثانياً: التعريف بمؤسسة نפטال -بسكرة-

تمّ إنشاء مقاطعة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة- بتاريخ 1985/02/21 بموجب قرار صادر عن إدارة مؤسسة نפטال المركزية المتواجدة بالشرافة بالعاصمة، وقد كانت في السابق تشمل نشاطين رئيسيين هما:

1 توزيع الغاز وتوزيع المحروقات ومشتقاتها (الزيوت والمطاط) وبموجب المرسوم رقم 504 المؤرخ في 1998/10/13 تحولت مقاطعة بسكرة إلى مقاطعة لتوزيع المحروقات والزيوت والعجلات، أما الغاز المميّع أصبح تابعاً لمنطقة الغاز المميّع بباتنة. والهدف الرئيسي لمقاطعة نפטال- بسكرة - هو توزيع المنتجات البترولية على مستوى التراب الولائي لولاية بسكرة.

2 توسيع شبكات التوزيع بزيادة نقاط البيع، وذلك استجابة لاحتياجات السوق الوطنية.

ولقد اتّسع نشاط المقاطعة ليضم: نشاطات أبحاث، إنتاج ، نقل، تحويل وتجارة المحروقات.

كما تعمل المؤسسة على توزيع بعض المنتجات المستوردة كالعجلات المطاطية، والزيوت ومن المنتجات التي تقوم بتوزيعها هذه الوحدة نذكر:

- المحروقات (وقود ممتاز، عادي، مازوت).

- الزيوت بمختلف أنواعها.

- قارورات الغاز للسيارات (سيرغاز).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال -بسكرة-

يبين الهيكل التنظيمي المستويات الإدارية في المقاطعة، وكذلك الوظائف الموجودة بها، ويمكن تقسيمه إلى المستويات التنظيمية التالية:

أولاً: الإدارة العامة

1 -المديرية: ويمثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن إدارة الدوائر والمصالح والأقسام المكونة للمقاطعة، حيث يقوم بتوجيهها والتنسيق بينها، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر واللوائح في ضوء صلاحيته، كما يقوم بتعيين وتوجيه واقتراح الإطارات.

2 -مصلحة المعلوماتية: في هذه المصلحة يتم إنجاز تقارير المركز ومتابعة نتائج النشاط الاقتصادي شهرياً وإعداد قوائم عن مردودية النشاط بالمركز، ومن بين المهام المسندة إليها:

- غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى مركز متعدد المواد.
- تخزين العمليات في الملفات.

- إدخال الوثائق في آلة الكمبيوتر فيما يخص نظام البيع والزبائن.

3 -الأمن الصناعي: يهتم بالتدخل في حالة الطوارئ والقيام بزيارات شهرية للمخازن، ومراقبة المحطات المسيرة تسييراً مباشراً، ويتمثل دوره الأساسي في مراقبة نظام إطفاء الحريق.

ثانياً: الدوائر

تتكون من أربعة دوائر والتي تعرض كآلاتي:

1 -دائرة التقنية والنقل: تتكون هذه الدائرة من مصلحة التخطيط والتمويل والتوزيع، مصلحة النقل، مصلحة الاستغلال وصيانة العتاد، ومصلحة الدراسات والإنجاز.

➤ مصلحة التخطيط والتمويل والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بتلبية احتياجات السوق المحلية لتمويل جميع الزبائن بالمنتجات، ومن ناحية أخرى تقوم باستخدام المعطيات والبيانات الإحصائية ومراقبة استهلاك الزبائن.

➤ مصلحة النقل: تتكون من رئيس المصلحة ومفتش العتاد المتحرك، حيث يختصان بالعتاد المتحرك والمتمثل في الشاحنات وصيانتها إن اقتضى الأمر.

➤ **مصلحة الاستغلال والصيانة:** تتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات والمعدات الخاصة بالمنطقة، كما تقوم بإصلاح المحطات، وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سيرغاز.

➤ **مصلحة الدراسات والإنجاز:** تقوم هذه المصلحة بالدراسة الميدانية وإعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال واحتياجات الوحدة، ويسهر على تنفيذ المخططات مهندس في الهندسة المدنية، والمسؤول عن الأشغال الجديدة، ومتابعتها داخل المنطقة وكذا الإشراف على الترميمات العامة.

2 - دائرة الإدارة والوسائل العامة: وتتكون من:

➤ **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق ورواتب العمال المهنية والاجتماعية ودراسة ملفاتهم.

➤ **مصلحة الوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة بإمداد جميع الأقسام بالوسائل والتجهيزات المادية من مكاتب وآلات مكتبية.

➤ **مصلحة الدراسات:** مهمتها دراسة ما يتعلق بالمستخدمين في الوحدة من إحصائيات حول عدد العمال، الأعمال، الأجور بإضافة إلى الإشراف على التمهين والتريصات في الوحدة، وإعداد الإحصائيات.

➤ **مصلحة الإدارة:** وهي مصلحة تهتم باستخدام الفعّال والكفاء للموارد البشرية والمالية والمادية، والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

➤ **خلية الشؤون الاجتماعية والثقافية:** تقوم هذه العملية بتنظيم الرحلات والحفلات.

➤ **قسم التسيير:** هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد وتسيير هذه الآلية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

3 - دائرة المحاسبة المالية: تنقسم إلى ثلاث مصالح:

➤ **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمتها تسجيل وإثبات العمليات المحاسبية التي تخص الوحدة، كما تقوم بإعداد الميزانيات الختامية للسنة المالية للوحدة، ودراسة جميع الحسابات والتعليق عليها ومناقشتها.

➤ **مصلحة الخزينة:** تقوم بتسديد جميع النفقات الخاصة بالشراء، كما تقوم بدفع الرواتب والأجور طبقاً للكشوف المقدمة إليه من مصلحة المستخدمين، كما تقوم بالتحويلات المصرفية للإيرادات المقاطعة لمصالح المديرية العامة لمؤسسة سونطراك.

➤ **مصلحة الموازنة والتكاليف:** يتكفل الفرع بإعداد الميزانيات التقديرية وكذا تقدير الأموال الضرورية اللازمة لضمان السير الحسن للوحدة.

➤ **دائرة التجارة:** تتكون من أربعة مصالح، وخطية تحصيل الديون من الزبائن، وسنقوم بذكرها كما يلي:

- **مصلحة المحروقات:** تعتبر مصلحة الوقود من أحد العناصر الممكنة للدائرة التجارية، حيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح الملفات للزبائن الجدد، كما نجد أنّ هذه المصلحة تقوم بجمع وإحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود ومن ثمّ تقوم بإعداد التقارير الشهرية.

- **مصلحة الزيوت:** تتألف هذه المصلحة من رئيس وإطار تقني يقومان بمتابعة نشاط الزيوت توريداً وتوزيعاً .

- **مصلحة العجلات:** تتكون من رئيس وإطار تقني يهتمان بمنتوج العجلات المورد والمسوق منه .

- **قسم الشبكات:** وتسمى هذه الشبكة محطة نفضال للتوزيع، بحيث تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لأن فيها تموين يغطي كامل الشبكة عبر كل مناطق الولاية.

- **فرع المدينون:** وهو فرع يهتم بتسجيل ومراقبة ديون الزبائن.

- **خلية التحصيل:** يتم على مستواه تحصيل حقوق المقاطعة لدى زبائنها.

- **قسم الفاتورة:** تقوم بإصدار الفواتير .

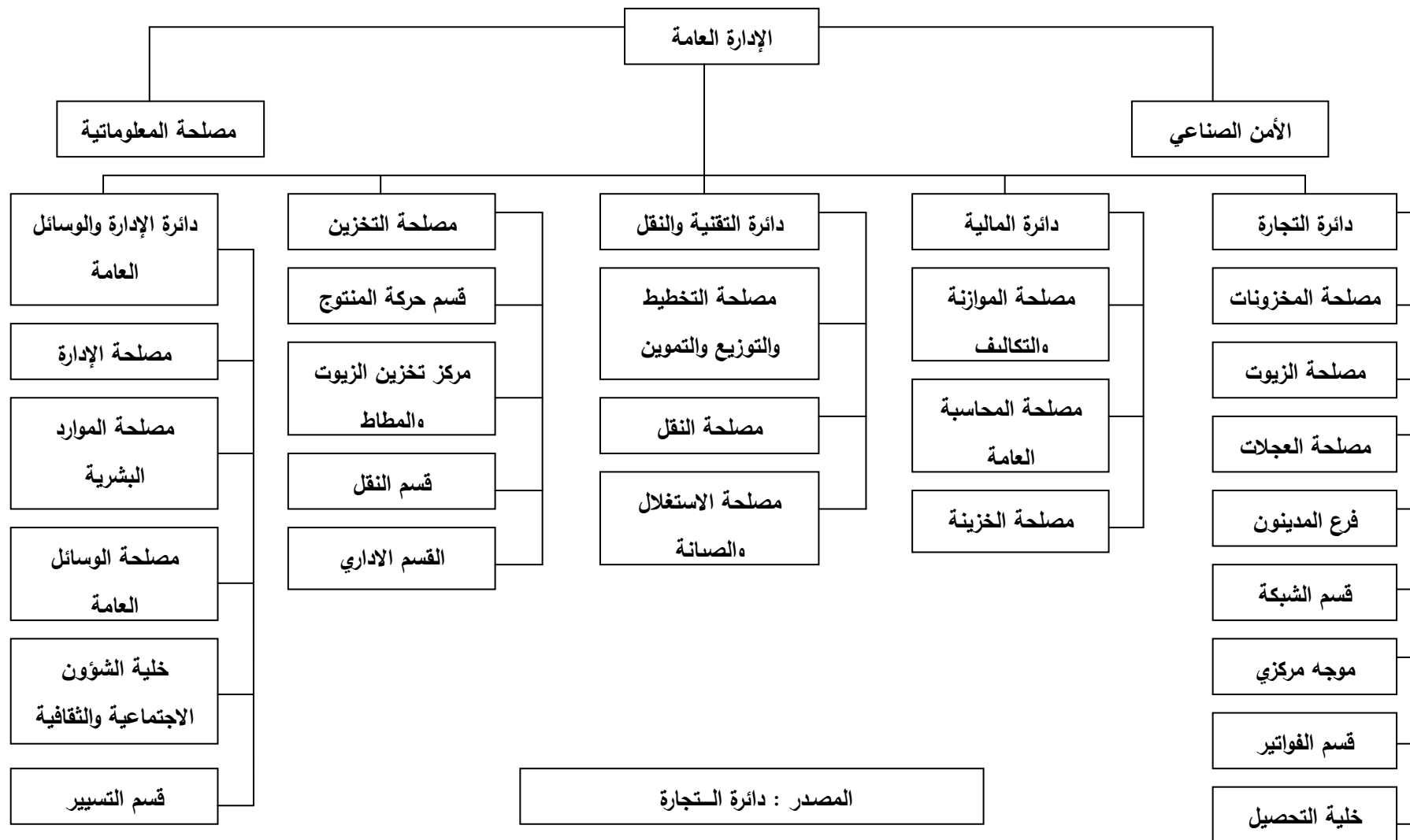
- **موجه مركزي:** وهو الذي يقوم باستقبال الطلبات هاتفياً أو كتابياً، ويتم وضع الطلبات في مخطط، حيث تتحدد فيه الكمية والنوع والشاحنة والسائق والوجهة.

ثالثاً: مصلحة التخزين

تستعمل لتخزين المحروقات واستقبال السلع مثل: البنزين، المازوت، الزيوت، وكذلك المطاط، وهذه المصلحة تشتري وتخزن في نفس الوقت، وهي عبارة عن وسيط بين المقاطعة والشركة التي تبيع، وتتكون من:

- 1 قسم حركة المخزون: يهتم بتسيير المنتجات التجارية بواسطة مركز المحروقات، الزيوت، الشحوم، والعجلات المطاطية.
- 2 مركز تخزين الزيوت والمطاط: في هذا المركز يتم تخزين مشتريات الزيوت والمطاط فقط.
- 3 قسم النقل: يهتم بتوفير وسائل النقل اللازمة لنقل المنتجات.
- 4 قسم التسيير الإداري: يتم فيه معالجة أوضاع العمال، كما يقوم بجمع الوظائف والشبكات التي تدفع إلى البنك بعد مرورها على مصلحة المحاسبة والمالية في فرع الخزينة

شكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال " NAFTAL " - بسكرة -



المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: حدود ومنهجية البحث

أولاً: حدود البحث

يقتصر هذا البحث على المحددات المكانية، الزمانية ، الموضوعية والبشرية.

- أ- الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث في مقاطعة نطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية - بسكرة -
- ب- الحدود الزمنية : تم اجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2014/2013.
- ج- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع .
- د- الحدود البشرية : اقتصر هذا البحث على اداري مقاطعة نطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية .

ثانيا: منهجية البحث

من اجل تحقيق اهداف هذا البحث قمنا بدراسته ومعالجته من مختلف ابعاده وجوانبه واعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم واقع راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في مقاطعة نطال -بسكرة - .

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث

أولاً: مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العمال من صنف إطارات مسيرة، عون تحكم، عون تنفيذ، في مقاطعة نطال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية - بسكرة - أي ما يقارب 428 عامل على مستوى المؤسسة موزعين كما يلي:

- إطار مسير: 49 عامل.
- عون تحكم: 51 عامل.
- عون تنفيذ: 102 عامل.

ثانيا: عينة البحث

تمثلت عينة البحث في العمال الإداريين لمؤسسة نفطال، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث البالغ عددها 50 إستبانة، وذلك عبر زيارات ميدانية واسترد منها 43 إستبانة صالحة للدراسة والتحليل.

المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات، حيث صممت بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وتم إعدادها على النحو التالي :

إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

• عرض الاستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

• تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

• عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح، والإرشاد والتعديل،

وحذف ما يلزم.

وعلى هذا الاساس تم تعديل الاستبانة بما يناسب، و توزيعها على افراد عينة البحث لجمع البيانات

اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة اقسام:

القسم الأول: ويشمل الخصائص الديموغرافية لعينة البحث والتي تضمنت (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

وسنوات الأقدمية).

القسم الثاني: يضم رأس المال الفكري وأبعاده على النحو التالي:

• رأس المال البشري: ويضم (11) إحدى عشر عبارة.

• رأس المال الهيكلي: ويضم (8) ثمانية عبارات.

• رأس المال الزبوني: ويضم (9) تسع عبارات.

القسم الثالث : ويتضمن اسئلة تتعلق بالميزة التنافسية ويتكون من عشرين (20) عبارة موزعة على ابعاد

الميزة التنافسية على الشكل التالي :

• بعد التكلفة: ويضم أربع (4) عبارات.

- بعد الجودة: ويضم خمس (5) عبارات.
- بعد المرونة: ويضم أربع (4) عبارات.
- بعد التسليم: ويضم أربع (4) عبارات.
- بعد الابداع: ويضم ثلاث (3) عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للاجابة يتراوح من (5الى1) الذي يدعى مقياس " ليكرت الخماسي"، حيث الدرجة 5 تمثل موافق بشدة والدرجة 1 تمثل غير موافق بشدة، كما هو موضح بالجدول رقم (3)

الجدول رقم (3) : درجات مقياس " ليكرت الخماسي"

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

و قد اعتمد الباحث على نوعين من البيانات :

1- البيانات الأولية.

وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني وتصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (spss.v16(statisal packagefor social science)، وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة، بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2-البيانات الثانوية.

تم جمع هذه البيانات من خلال الكتب، والدوريات، والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة، وساعدتنا هذه البيانات ايضا على التعرف على الاسس والطرق السليمة للإعداد للدراسة، وكذلك اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال الدراسة .

ثانيا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V16).

1 - **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures):** وذلك لوصف مجتمع

البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2 - **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة

مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3 - **تحليل الانحدار الخطي (Regression linier):** وذلك لاختبار مساهمة المتغيرات المستقلة الآتية:

(راس المال البشري، راس المال الهيكلية وراس المال الزبوني) على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

4 - **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية

و الوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

5 - **اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test):** لمعرفة ما إذا كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لمفهوم راس المال الفكري والميزة التنافسية الاختلاف عامل الجنس.

6 - **اختبار معاملي (Kurtosis) و (skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .

7 - **معامل الارتباط "ألفا كرونباخ (Cronbach's Cefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8 - **معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)

أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

1 - صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

ومن ثم أجريت التعديلات على ضوء توصياتهم وأرائهم لتصبح الاستبانة أكثر وضوح وتحقيق لأهداف البحث. وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرناها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

2 - صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (04)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,945) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاوَر البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف البحث.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صالحة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(04): معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	
0,956	0,914	11	رأس المال البشري
0,943	0,890	8	رأس المال الهيكلي
0,946	0,895	9	رأس المال الزبوني
0,927	0,861	28	المجموع
0,955	0,913	20	الميزة التنافسية
0,960	0,922	48	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) .

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي عال إذ بلغ **0,922**، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة، وهذا يدل على أن جميع متغيرات الدراسة درجة مرتفعة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ 0,960 وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: خصائص مبحوثين الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص بحوثي عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

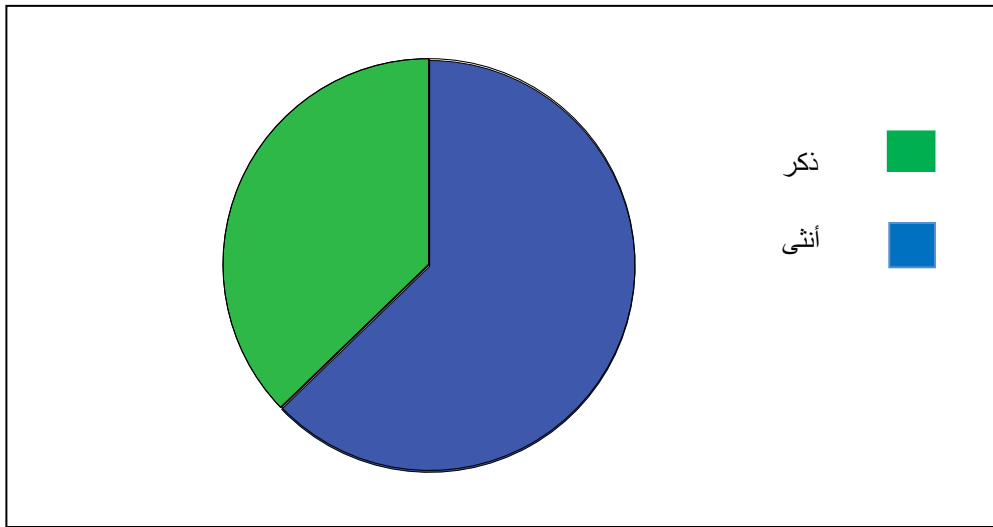
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	27	62,8%
	انثى	16	37,2%
	المجموع	43	100%
العمر	20-30 سنة	17	39,5%
	31-40 سنة	15	34,9%
	41-50 سنة	9	20,9%
	اكثر من 50 سنة	2	4,7%
	المجموع	43	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	12	27,9%
	ليسانس	20	46,5%
	ماجستير	4	9,3%
	تقني سامي	4	9,3%
	دراسات عليا متخصصة	3	7%
	المجموع	43	100%
سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	16	37,2%
	من 5 الى 9 سنوات	11	25,6%
	من 10 الى 15 سنة	12	27,9%
	16 سنة فأكثر	4	9,3%
	المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من الجدول رقم (05) يتضح أنه:

1- بالنسبة لمتغير الجنس: نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) ومن الشكل رقم (09) الموضح في الأسفل أن عدد الذكور بلغ 27 بنسبة (62,8%)، أما في ما يخص عدد الإناث فقد بلغ 16 بنسبة (37,2%) من إجمالي عينة البحث أي أن الطابع الذكوري يغلب على الطابع الأنثوي.

الشكل رقم(09): دائرة نسبية تمثل الجنس

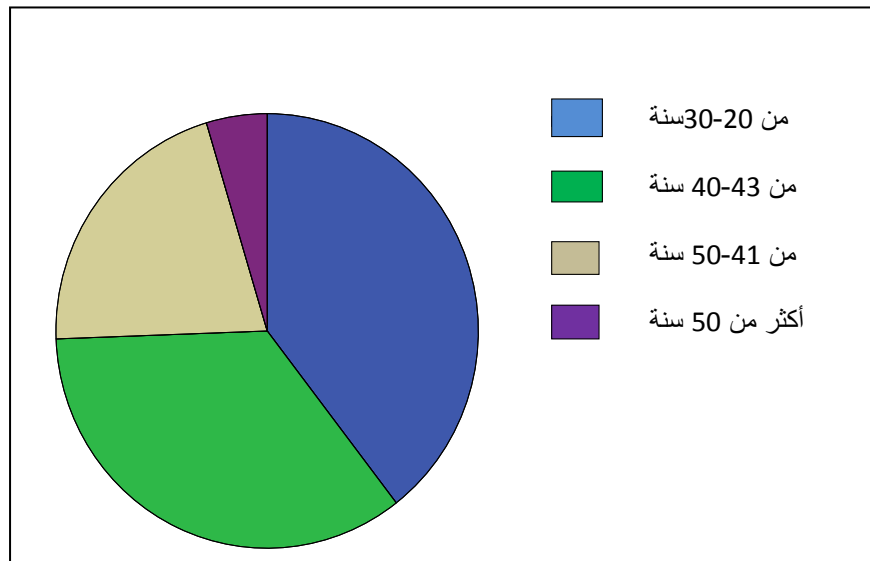


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

2- بالنسبة لمتغير العمر: من خلال الجدول رقم(05) والشكل رقم(10) الموضح في الأسفل نجد أن الفئة (20- 30 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (39,5%)، فيما تليها نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) البالغة (34,9%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) فقد بلغت (20,9%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (4,7%) وهي أقل نسبة من إجمالي أفراد عينة البحث.

نستنتج أن غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الشباب مما يدل على وجود دوران للعمل.

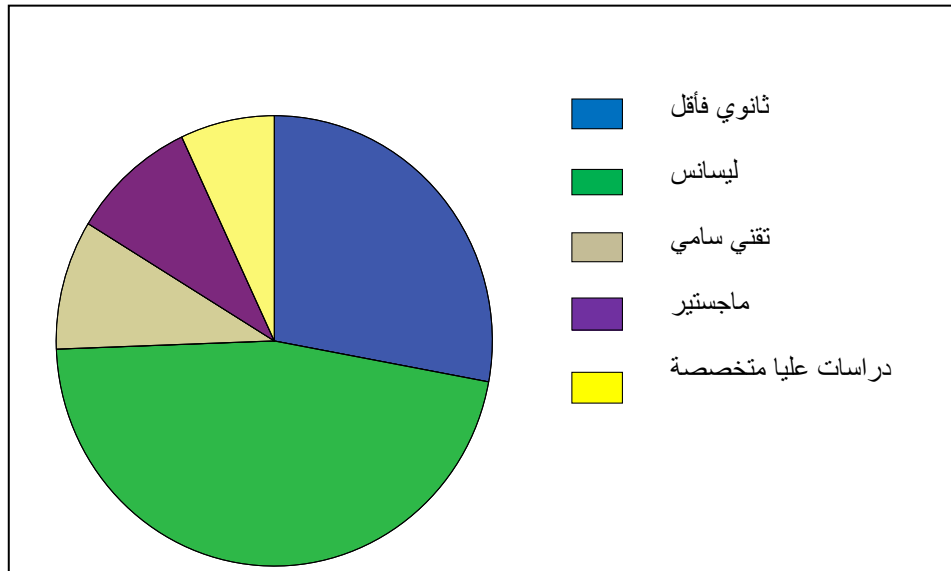
الشكل رقم(10): دائرة نسبية تمثل متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح من خلال الجدول رقم(05) ومن الشكل رقم(11) الموضح في الأسفل أن 20 فرد من أفراد عينة البحث يمثلون نسبة (46,5%) من إجمالي عينة البحث حاملين لشهادة ليسانس وهي الفئة الأعلى نسبة مقارنة مع الفئات الأخرى، تليها الفئة من مستوى ثانوي فأقل البالغ عدد أفرادها 12 بنسبة (27,9%)، أما الأفراد حاملين لشهادة تقني سامي وشهادة الماجستير فقد بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة(9,3%) بالتساوي، ثم نجد فئة الأفراد الحاملين لشهادة دراسات عليا متخصصة فقد بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة (7%)، وهي تمثل الفئة الأقل من إجمالي أفراد عينة البحث.

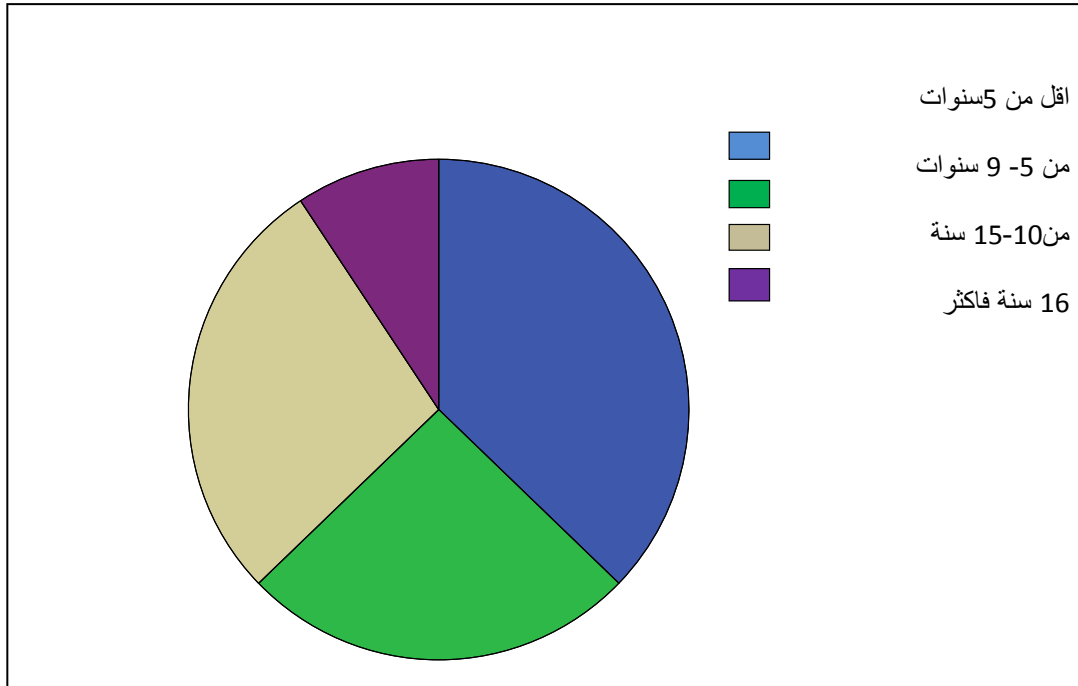
الشكل رقم(11): دائرة نسبية تمثل متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

4- بالنسبة لمتغير سنوات الإقدمية: يتضح من الجدول رقم (05) ومن الشكل رقم (12) الموضح في الأسفل أن 16 فرد من أفراد عينة البحث يمثلون نسبة (37,2%) من إجمالي أفراد عينة البحث ينتمون إلى الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتليها الفئة (من 10-15 سنة) حيث بلغ عدد أفرادها 12 فرد وذلك بنسبة (27,9%)، ثم الفئة (من 5-9 سنوات) البالغ عدد أفرادها 11 فرد بنسبة (27,9%) من إجمالي عينة البحث، وأخيرا الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة 16 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم 4 بنسبة (9,3%) وهي تمثل الفئة الأقل من حيث سنوات الإقدمية.

الشكل رقم (12) : دائرة نسبية تمثل سنوات الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

أولاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي **Skewness** و **Kurtosis** كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم(06): معاملي Kurtosis و skewness

متغيرات الدراسة	Kurtosis	Skewness
رأس المال البشري	0.314	-0.230
رأس المال الهيكلي	0.243	0.384
رأس المال الزبوني	0.206	0.125
رأس المال الفكري	-0.875	-0.068
الميزة التنافسية	-0.232	0.351

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16

نلاحظ من الجدول رقم(06) أن قيم معامل (skewness) و (Asymétrie) تتراوح بين (-0,068) و (0,384)، وقيم معامل kurtosis (Aplatissement) تتراوح بين (-0,232) و (0,314)، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي skewness و kurtosis قيمتي 1 و -1، وعليه فالدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي للإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت من 5 الى 1) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 الى أقل من 2,5) دالا على مستوى منخفض من القبول، (من الى 2,5 أقل من 3,5) دالا على مستوى متوسط، (من 3,5 الى 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (07) و (08) تلك النتائج كما يلي:

1 تحليل فقرات رأس المال الفكري.

الجدول رقم (07): إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور رأس المال الفكري

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	1- الرأس المال البشري	3,41	0,606	2	متوسط
1	ترى المؤسسة بان عمالها يمثلون جزء هام فيها	4,14	1,125	1	مرتفع
2	تتعامل المؤسسة مع عمالها كونهم يمثلون استثمارا وليس تكلفة	3,49	1,077	3	متوسط
3	تشجع المؤسسة الابداع لدى عمالها	3,21	1,283	5	متوسط
4	تهتم المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي المهارات العالية	3,67	1,169	2	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لغرض تطوير معارفهم	3,060	1,196	7	متوسط
6	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقترحها الافراد المتميزون لمعالجة المشاكل في العمل	3,02	1,225	9	متوسط
7	تشجع المؤسسة عمالها على العمل كفريق	3,67	1,063	2	مرتفع
8	تمنح المؤسسة عمالها فرصة المشاركة في صنع القرارات	3,16	1,174	6	متوسط
9	تعمل المؤسسة على تنمية الثقة بينها وبين عمالها	3,44	1,053	4	متوسط
10	تتم الترقية في المؤسسة على اساس الاقدمية لا على أساس الكفاءة	3,05	1,362	8	متوسط
11	تكافئ المؤسسة عمالها على ابتكاراتهم وإبداعاتهم	3,00	1,113	10	متوسط
-	الرأس المال الهيكلي :	3,48	0,651	1	متوسط

مرتفع	3	1,116	3,60	تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة	12
متوسط	4	1,162	3,47	اتخذت المؤسسة سياسات و إجراءات لتطوير خدماتها	13
متوسط	5	1,362	3,16	تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع	14
مرتفع	1	0,940	3,79	قامت المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي	15
مرتفع	2	1,044	3,65	هناك سهولة في التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية	16
متوسط	6	1,316	3,07	يعرف كل عامل في المؤسسة ما عليه من حقوق وواجبات في منصب عمله	17
متوسط	4	1,334	3,47	يحكم عمل الافراد في المؤسسة قوانين وإجراءات	18
مرتفع	3	1,365	3,60	تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية	19
متوسط	2	0,690	3,48	راس المال الزبوني	-
مرتفع	1	1,324	3,91	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها	20
متوسط	6	1,176	3,37	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم و تفضيلاتهم	21
متوسط	8	1,206	3,21	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات لتقديم خدمة للزبون	22
متوسط	7	1,131	3,35	تهتم المؤسسة بمنح مزايا اضافية لزيائنها	23
متوسط	5	1,077	3,47	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن	24
مرتفع	2	1,152	3,65	تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها	25
مرتفع	3	1,256	3,60	تسعى المؤسسة لكسب عملاء جدد	26
متوسط	8	1,245	3,21	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بعملائها	27

مرتفع	4	1,261	3,51	تحرص المؤسسة على الاستجابة لحاجات عملائها	28
متوسط	-	0,557	3,45	رأس المال الفكري بشكل عام	29

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v16

بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكننا ترتيب أبعاد رأس المال الفكري من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

أ- من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعدي "رأس المال الهيكلي" و "رأس المال الزبوني" جاءا بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هاذين البعدين (3,48) لكل منهما بانحراف معياري (0,651) و (0,690) على التوالي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هاذين البعدين يشيرا إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,07-3,79) و (3,91-3,21) بإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,940-1,365) و (1,077-1,324) على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة تتوافر على متطلبات رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

ب- ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن بعد "رأس المال البشري" جاءا بالترتيب الثاني بعد رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,41) بإنحراف معياري (0,606)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشيرا إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,00-4,41) بإنحرافات معيارية تراوحت ما بين (1,053-1,362)، مما يدل على أن المؤسسة تعتبر عمالها جزء هام فيها، وإهتمامها باستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية، وايضا العمل كفريق، وبالتالي المؤسسة محل الدراسة تتوفر على متطلبات رأس المال البشري ولكن بدرجة أقل من البعدين السابقين.

2- تحليل عبارات الميزة التنافسية

الجدول رقم (08): إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية

رقم	البعد	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	- قياس بعد التكلفة	3,41	0,921	3	متوسط
1	تسعى المؤسسة للتخفيض من تكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات	3,40	1,275	3	متوسط
2	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر لكفوة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن لتوظيف والاختيار	3,67	1,128	1	مرتفع
3	تسعى المؤسسة الى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي الى تخفيض التكاليف	3,12	1,219	4	متوسط
4	ادى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف	3,44	1,297	2	متوسط
-	-2- قياس بعد الجودة	3,59	0,815	2	مرتفع
5	تهتم المؤسسة بجودة المورد البشري	3,60	1,094	2	مرتفع
6	تسعى المؤسسة الى تحقيق الجودة في منتجاتها	3,72	1,120	1	مرتفع
7	تهتم المؤسسة بجودة المعدات والآلات التي تستعملها في العمل	3,58	1,118	3	مرتفع
8	تسعى المؤسسة الى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة العالمية (ISO)	3,49	1,222	5	متوسط
9	تأخذ المؤسسة بآراء زبائنها حول جودة منتجاتها	3,56	1,098	4	مرتفع
-	3- قياس بعد المرونة :	3,59	0,827	2	مرتفع
10	المؤسسة على علم مسبق بكل ما يحدث في السوق من تطورات	3,77	1,306	2	مرتفع
11	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاستجابة السريعة للتحويلات	3,44	1,278	3	متوسط

				الحاصلة في السوق	
مرتفع	1	1,014	3,86	لدى المؤسسة معرفة بكل ما يحصل في المحيط الخارجي مقارنة بالمنافسين	12
متوسط	4	1,186	3,30	تتمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن	13
مرتفع	1	0,666	3,65	4-قياس بعد التسليم	-
مرتفع	2	0,939	3,70	تلتزم المؤسسة بتقديم الطلبات للزبائن في الوقت المحدد	14
مرتفع	4	1,099	3,51	لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة	15
مرتفع	1	0,954	3,74	تهتم المؤسسة بوضع برامج صيانة دورية للآلات والمعدات لتفادي اي اعطال مفاجئة	16
مرتفع	3	1,153	3,65	تسعى المؤسسة الى توفير المواد الاولية لتسليم المنتج في الوقت المحدد	17
متوسط	4	0,866	3,08	5-قياس بعد الابداع	-0
متوسط	2	1,153	3,16	تحرص المؤسسة على ابداع منتجات جديدة واستجابة لأذواق الزبائن	18
متوسط	1	1,206	3,30	تستخدم المؤسسة طرق جديدة لترويج منتجاتها	19
متوسط	3	1,306	2,77	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسيها لإبداع وابتكار منتجات جديدة	20
متوسط	-	0,646	3,49	الميزة التنافسية بشكل عام	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v16

بناء على نتائج الجدول أعلاه يمكننا ترتيب أبعاد الميزة التنافسية من حيث الأهمية النسبية كما يلي:

أ-التسليم: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد التسليم جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,65) بإنحراف معياري (0,666)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وعليه فإن هناك موافقة وبشدة من قبل أفراد

عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3,51-3,74) وانحرافات معيارية تراوحت مابين (0,866-1,153)، مما يدل على أن المؤسسة تلتزم بتقديم الطلبيات في الوقت المحدد، ولديها مخزون احتياطي للأبي طلبيات محتملة.

ب- الجودة والمرونة: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعدي " الجودة" و " المرونة" جاءا بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هاذين البعدين (3,59) لكل منهما وانحرافات معيارية (0,815) و (0,827) على التوالي، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هاذين البعدين يشيرا إلى نسبة قبول مرتفعة، وعليه فإنه هناك موافقة وبشدة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3,49-3,72) و (3,30-3,86) وانحرافات معيارية تراوحت مابين (1,094-1,222) و (1,014-1,306) على التوالي، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بجودة المورد البشري، وجودة منتجاتها، وجودة الآلات والمعدات، والقدرة على الإستجابة السريعة للمتغيرات الحاصلة في السوق.

ج- التكلفة: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد التكلفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,41) وانحراف معياري (0,921)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشيرا إلى نسبة قبول متوسطة، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3,12-3,67) وانحرافات معيارية تراوحت مابين (1,128-1,297)، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل توفير الجهد والوقت، وتخفيض تكاليف منتجاتها.

د- الإبداع: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,08) ويا انحراف معياري (0,866)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشيرا إلى نسبة قبول متوسطة، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات مابين (2,77-3,30) وانحرافات معيارية تراوحت مابين (1,153-1,306)، مما يدل على أن المؤسسة تستخدم طرق جديدة لترويج منتجاتها.

المطلب الثالث: إختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

إختبار وجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس نستعمل إختبار التجانس Test-t، حيث يوضح الجدول رقم (09) إختبارات التجانس *Levens* لوجود فروق

في الانحرافات المعيارية، وحيث أنه قيمة الدلالة لمتغيرات الدراسة (رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، الميزة التنافسية) على التوالي هي: (0,702، 0,784، 0,575)، (0,374، 0,779) وهي أكبر من 5 % مما يعني وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة، وبالرجوع أيضا لإختبارات الفروق في المتوسطات **Test-t** فإن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة على التوالي هي: (0,807، 0,635، 0,904، 0,304، 0,355)، وهي بدورها أكبر من 5 % مما يؤكد وجود تجانس في إجابات الذكور والإناث حول متغيرات الدراسة.

جدول رقم (09): إختبار التجانس **t-Test** حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

المتغيرات	إختبار <i>Levens</i>		إختبار Test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						
	لوجود فروق في		T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الإنحراف المعياري	مجالات الثقة في حدود % 95	
	الإنحرافات المعيارية							الحد الأدنى	الحد الأعلى
	F	مستوى الدلالة							
رأس المال الفكري	0,320	0,575	0,246	41	0,807	0,044	0,178	-0,315	0,402
رأس المال البشري	0,076	0,784	-0,478	41	0,635	-0,092	0,193	-0,482	0,297
رأس المال الهيكلي	0,149	0,702	0,121	41	0,904	0,025	0,208	-0,395	0,445
رأس المال الزبوني	0,809	0,374	1,041	41	0,304	0,226	0,217	-0,213	0,665
الميزة التنافسية	0,080	0,779	-0,936	41	0,355	-0,191	0,204	-0,603	0,221

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v16

المبحث الرابع: إختبار فرضيات البحث

المطلب الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6,077	1	6,077	35,046	0.000*
الخطأ	6,931	41	0,169		
المجموع الكلي	13,008	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16 مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (35,046) بقيمة إحصائية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية.

ولأجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والمتمثل في رأس المال الفكري والمتغير التابع الميزة التنافسية بإستخدام أسلوب الإنحدار البسيط، تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم (11): نتائج إختبار تحليل الإنحدار لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	0,683	5,995	0,000	35,946	0,683	0,467	0,683**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16

يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (11)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور معنوي بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 35,946، وأيضاً قيمة T البالغة 5,995 بمستوى دلالة 0,000، ونجد أن معامل الارتباط قد بلغ (0,683) وهو مرتفع، وبالتالي وجود علاقة طردية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد (0,467) أي (46,7%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية ترجع الى التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري، مما يدل على وجود دور معنوي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، كما نلاحظ من هذا الجدول أن معامل بيرسون بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بلغ (0,683)، وهي تدل على وجود علاقة قوية ، طردية، وموجبة وذلك عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

البعد الأول	معامل الإنحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
رأس المال البشري	0,034	3,085	0,004	9,515	0,434**	0,004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

• يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (12)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين البعد رأس المال البشري والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور بينهما، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (9,515)، وأيضا قيمة T البالغة (3,085) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من (0,05)، وأيضا نجد أن معامل الانحدار B مرتفع حيث بلغت قيمته (0,034)، كما نلاحظ من هذا الجدول أن معامل بيرسون بين البعد الاول رأس المال البشري والميزة التنافسية بلغ (0,434)، وهي تدل على علاقة قوية، طردية، وموجبة وذلك عند مستوى الدلالة (0,004) وهي أقل من (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{01}) ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية.

البعد الثاني	معامل الإنحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الهيكلية	0,704	6,345	0,000	40,264	0,704**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

• يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (13)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين البعد رأس المال الهيكلي والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور بينهما، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (40,264)، وأيضا قيمة T البالغة (6,345) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وايضا نجد أن معامل الانحدار B مرتفع حيث بلغت

قيمته (0,704)، كما نلاحظ من هذا الجدول أن معامل بيرسون بين البعد الثاني رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بلغ (0,704)، وهي تدل على علاقة قوية وطردية وموجبة وذلك عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{02}) ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية.

البعد الثالث	معامل الانحدار β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	قيمة F المحسوبة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
رأس المال الزبوني	0,659	5,609	0,000	31,462	0,659**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 16

• يتبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين البعد رأس المال الزبوني والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، مما يشير الى وجود دور بينهما، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت (31,462)، وأيضا قيمة T البالغة (5,609) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وايضا نجد أن معامل الانحدار B مرتفع حيث بلغت قيمته (0,659)، كما نلاحظ من هذا الجدول أن معامل بيرسون بين البعد الثالث رأس المال الزبوني والميزة التنافسية (0,659)، وهي تدل على علاقة قوية ، طردية، وموجبة وذلك عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_{03}) ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور معنوي لرأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مقاطعة نضال لتسويق وتوزيع المنتجات البيترولية -بسكرة- ، وكذا الهيكلية الإدارية التي تسير وفقها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على قسمين رأس المال الفكري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " ما هو دور رأس المال

الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، كمايلي:

✓ مستوى رأس المال البشري جاء متوسطا في مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات الببتروولية -بسكرة- وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى رأس المال الهيكلي جاء متوسطا في مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات الببتروولية - بسكرة- وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى رأس المال الزبوني جاء متوسطا في مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات الببتروولية - بسكرة- وفقا لمقياس الدراسة.

✓ وجود دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات الببتروولية -بسكرة- عند مستوى الدلالة.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري في مقاطعة نفطال لتسويق وتوزيع المنتجات الببتروولية -بسكرة- تعزى لمتغير الجنس.

في ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم، أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف جديدة ومنتوعة لاحصر لها، هذا ما أدى الى تصفية وتنقيح ومن ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وللميزة التنافسية، وهي التي يطلق عليها رأس المال الفكري، والذي أصبح في الوقت الحالي أهم من رأس المال المادي، حيث لا يمكن لمسه وهو ممثل أساسا في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الابداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا إلى جانب ما تملكه من علاقات وهياكل وقواعد وإجراءات.

وفي ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها، أي يكون لديها عناصر تفوق وتميز تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق وإستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر.

وبعد هذه الدراسة التي قمنا بها حول دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة نפטال - بسكرة- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

وبناء على هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة نפטال لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، ونجد أن رأس المال البشري المجال الأقل تأثير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة بعد رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال البشري وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ونجد أن المؤسسة تولي اهتمام أكبر بالعمل كفريق، واستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية، ورؤيتها لعمالها أنهم يمثلون جزء هام فيها كان لها تأثير أكبر في تحقيق الميزة التنافسية بمستوى قبول مرتفع مقارنة بالعبارات الاخرى المكونة لرأس المال البشري.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الهيكلي وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ونجد أن المؤسسة لديها سهولة في التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية، وأيضا مساعدة عمالها على فهم اليات عمل الادارة، بالإضافة الى اجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كان لها تأثير أكبر في تحقيق الميزة التنافسية بمستوى قبول مرتفع مقارنة بالعبارات الاخرى المكونة لرأس المال الهيكلي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الزبوني وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ونجد أن لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها، وحرصها على الاستجابة السريعة لحجتها وكسب

- عملاء جدد، وقد كان لها تأثير أكبر في تحقيق الميزة التنافسية بمستوى قبول مرتفع مقارنة بالعبارات الأخرى المكونة لرأس المال الزبوني.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بإبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، والزبوني) وتحقيق ميزة تنافسية بمجالاتها الخمسة (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والابداع).
- تتوفر لدى المؤسسة مستوى مرتفع من الميزة التنافسية وذلك للأبعاد المكونة لها حيث نجد أن المجال الأكثر توافر في تشكيل الميزة التنافسية للمؤسسة هو مجال التسليم وتليها مجالي الجودة والمرونة ، ثم مجال التكلفة وأخيرا مجال الابداع.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة التوصيات التالية:
- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي وهام من الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ، ويجب الحفاظ عليه.
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بتشجيع ودعم عمليات الابداع والابتكار من خلال وضع الحلول والأفكار التي يقدمها العاملون موضع التنفيذ.
- ضرورة إدراك المؤسسة أن امتلاكها لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية.
- ضرورة أن تولي المؤسسة أهمية أكبر في ما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تلبيةها.
- أفاق البحث:
- يمكن إقتراح مجموعة من المواضيع التي لها علاقة برأس المال الفكري ومن بينها:
- دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المؤسسي.
- أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	12
02	أمثلة عن نسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية لشركات مختارة	26
03	درجات مقياس " ليكرت الخماسي	61
04	معاملات الصدق والثبات.	64
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية	65
06	معاملي Kurtosis و skewness	70
07	اجابات افراد عينة البحث على عبارات محور رس المال الفكري	71
08	اجابات افراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية	74
09	اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس	77
10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	87
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	79
12	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	80
13	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية	80
14	نتائج ر تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية	18

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج رأس المال الفكري	01
20	مكونات رأس المال الفكري	02
24	نموذج القياس المتوازن للأداء	03
27	الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	04
39	أنواع الميزة التنافسية	05
44	دورة حياة الميزة التنافسية	06
46	العوامل المؤثرة على انشاء الميزة التنافسية	07
58	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفضال -بسكرة-	08
66	دائرة نسبية تمثل الجنس	09
67	دائرة نسبية تمثل متغير العمر	10
86	دائرة نسبية تمثل متغير المؤهل العلمي	11
69	دائرة نسبية تمثل سنوات الاقدمية	12

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية

أ - الكتب

- 1 - أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011 .
- 2 - إسماعيل حجازي معالم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمار 2013.
- 3 - حسين عجلان حسين استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 2008 .
- 4 - راوية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001،2002.
- 5 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوني العملية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 .
- 6 - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 7 - عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة، الطبعة الثانية، 2008.
- 8 - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2013.
- 9 - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- 10 - عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11 - غسان قاسم داود اللامي وعامر عبد اللطيف العامري، ادارة سلسلة التجهيز منظور استراتيجي، دار وراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 12 - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي في مجال الأعمال، الدار الجامعية، 2000.
- 13 - محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 14 - مروان محمد نجيب، دور التوزيع التسويقي السيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دار ستات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011 .
- 15 - مصطفى محمود أبويكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004/2003 .
- 16 - ناصر جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 17 - نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005 .
- 18 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب الاسكندرية، 1998.
- 19 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعلميا، دار وراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان 2008 .
- 20 - هاني محمد السعيد رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة دار السحاب للنشر و التوزيع القاهرة 2008 .

ب- الرسائل الجامعية

- 1 بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، 2010/2011.
- 2 جويعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة، 2011/2012 .
- 3 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها، كلية التسيير والعلوم والاقتصادية ، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة 2006/2007 .
- 4 عبد الرحمان خالد راضي، أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، أفريل، 2013 .
- 5 عثمان بودحوش، «تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية»، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، 2007/2008 .
- 6 عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها-تنفيذها وتطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002 .
- 7 مصطفى رجب علي شعبان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 8 خوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المنظمة رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة بسكرة، 2008.
- 9 ولاء محمد عدنان التقي، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاساتها على قيمة منشآت الأعمال في سوريه رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق 2010 .

ج- الدوريات والمجلات

- 1 -أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11، ماي 2007 .
- 2 -بشار ذنون السكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 20، 2010.
- 3 -الهادي بوقفول «أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات»، مجلة التواصل، عدد 24، جامعة عنابة، جوان 2009 .
- 4 -الهالي الشريني الهالي، «إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته» مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة،العدد 22 يوليو،2011.

د- المؤتمرات و الملتقيات

- 1 -إبراهيم بوزيان، يوسف بوخلخال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية مستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،جامعة شلف ،يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
- 2 -أمينة بن علي العجال بوزيان، الميزة التنافسية المفهوم والمحددات، مداخلة ضمن الملتقى: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة يومي 10 و 11 نوفمبر 2003 .
- 3 -آيت عمر، حمدي عمر، مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 ، ص 11.

4 جومدين يوسف «الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة»، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .

5 جديان صبرينة ، معدن شريفة، دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني : سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة بسكرة، يومي 13 و14 افريل 2011 .

6 حسين حساني، عبد الغني الحريري، « مدخل تقييم أداء رأس المال الفكري»، مداخلة ضمن الملتقى حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص4.

7 حسين يرقى، إدارة التحول التحسين في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .

8 رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة كفر الشيخ، 1-4 نوفمبر 2009 .

9 طرشاني سهام، ستوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إصدارات التطوير التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .

10 - عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، أفريل 2008 .

11 - غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الادارية، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر ادامة التميز والتنافسية في مؤسسات قطاع العام والخاص، عمان، افريل، 2008 .

12 - قويدر حاج قورين، رضوان أنساعد « أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة» مداخلة ضمن الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .

13 - كرم منيب محمود الدباغ، أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية لآراء عدد من المدراء، عينة مختارة من الشركات في محافظة المعهد التقني، الموصل، 2010 .

14 - محمد رتول، أحمد مصوغة «الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته»، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .

15 - محمد زويبر، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011 .

16 - محمد طرشي، بديري محمد أمين، «دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة»، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، يومي 27 و28 نوفمبر 2008 .

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. H.Lzsca, Structure et Système d'information. Facteurs de France, 1982)
2. M.Porter, L'Avantage encurentiel des notions inter, Edition 1993.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1 - خاظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، 2009، تاريخ الاطلاع

12.03.2014، على الموقع:

[www.uikufak,edc,iq,journals\(index.php\)ghjec/1646](http://www.uikufak,edc,iq,journals(index.php)ghjec/1646)

2 - عبد الكريم صالح حمدان، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، تاريخ الاطلاع : 2014/03/25، على

الموقع:

www.gsenx.com/shou.article.main.CFm?!=12726.

3 - المرصد الوطني للتنافسية في الفكر الاقتصادي، جويلية 2011، تاريخ الاطلاع 10

2014/04/ على الموقع :

www.ncoyuia.com/ascerts/rep1

الصفحة	الموضوع
	ملخص
	خطة البحث
أ-و	مقدمة
7	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
9	المطلب الأول: مفهوم ونشأة رأس المال الفكري
9	أولاً: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره
10	ثانياً: تعريف رأس المال الفكري
12	ثالثاً: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي
13	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
14	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال الفكري
14	أولاً: خصائص رأس المال الفكري
15	ثانياً: مكونات رأس المال الفكري
20	المطلب الرابع: أدوار رأس المال الفكري
22	المبحث الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري ، بنائه وأساليب المحافظة عليه
22	المطلب الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري
22	أولاً: النماذج الوصفية
23	ثانياً: النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية
23	ثالثاً: نماذج العائد على المعرفة
27	المطلب الثاني: بناء رأس المال الفكري
27	أولاً: استقطاب رأس المال الفكري
28	ثانياً: صناعة المال الفكري
29	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
31	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

33	المطلب الأول: تعريف التنافسية وأنواعها
33	أولاً: تعريف التنافسية
34	ثانياً: أنواع التنافسية
35	المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وشروط استمراريتها
35	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
36	ثانياً: شروط استمرارية الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية
36	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
40	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
41	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
41	أولاً: مصادر الميزة التنافسية
41	ثانياً: معايير الحكم على الجودة الميزة التنافسية
41	المطلب الخامس: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها
43	أولاً: محددات الميزة التنافسية
45	ثانياً: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية
47	المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
48	المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تحقيق الميزة التنافسية
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
52	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
52	أولاً: لمحة حول مؤسسة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية
53	ثانياً: التعريف بمقاطعة نפטال -بسكرة-
54	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال -بسكرة-
59	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث .
59	المطلب الأول: حدود ومنهجية البحث.

59	أولاً: حدود البحث
59	ثانياً: منهجية البحث
59	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث
59	أولاً: مجتمع البحث
60	ثانياً: عينة البحث
60	المطلب الثالث : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
60	أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات
62	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
63	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
63	أولاً: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
64	ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)
65	المبحث الثالث عرض وتحليل البيانات.
65	المطلب الأول: خصائص مبحثين الدراسة
69	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
69	أولاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (<i>Test de la Normalité</i>)
70	ثانياً: تحليل محاور الاستبانة
77	المطلب الثالث: اختبار التجانس t-Test حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.
79	المبحث الرابع: اختبار فرضيات البحث.
79	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
80	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
82	خلاصة الفصل
38	الخاتمة
85	قائمة الجداول
86	قائمة الأشكال
87	قائمة المراجع
94	الفهرس
97	الملاحق



قسم علوم التسيير LMD

السنة الثانية ماستر

تسيير موارد بشرية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استمارة البحث

الأخ الكريمالأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين منكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية تحت عنوان (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية) دراسة حالة مؤسسة نفضال - بسكرة -

نرجو منكم التعاون للإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وتركيز وإعادتها إلينا وان تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية ونتعهد لكم بعدم استعمال هذه البيانات إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر على تعاونكم معنا

تحت اشراف الاستاذة :

رايس وفاء

من اعداد الطالبة :

بن حامد سمية

السنة الجامعية 2014/2013

القسم الاول : الخصائص الديموغرافية :

ضع اشارة (X) في الخانة المناسبة :

- 1/ الجنس : ذكر انثى
- 2/ العمر : 20-30 سنة 31-40 سنة
- 31-40 سنة 41-50 سنة
- من 50 سنة فأكثر
- 3/ المؤهل العلمي : ثانوي فأقل ليسانس ماجستير
- تقني سامي دراسات عليا متخصصة
- 4/ سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 9 سنوات
- من 10 الى 15 سنة 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: رأس المال الفكري

درجات سلم القياس					أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	1 - رأس المال البشري	الرقم
					ترى المؤسسة بان عمالها يمثلون جزء هام فيها	01
					تتعامل المؤسسة مع عمالها كونهم يمثلون استثمارا وليس تكلفة	02
					تشجع المؤسسة الابداع لدى عمالها	03
					تهتم المؤسسة باستقطاب الافراد ذوي المهارات العالية	04
					تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية وتكوينية لغرض تطوير معارفهم	05
					تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقترحها الافراد المتميزون لمعالجة المشاكل في العمل	06
					تشجع المؤسسة عمالها على العمل كفريق	07
					تمنح المؤسسة عمالها فرصة المشاركة في صنع القرارات	08
					تعلم المؤسسة على تنمية الثقة بينها وبين عمالها	09
					تتم الترقية في المؤسسة على اساس الاقدمية وليس على أساس الكفاءة	10
					تكافئ المؤسسة عمالها على ابتكاراتهم وإبداعاتهم	11
2 - رأس المال الهيكلي						
					تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الادارة	12
					اتخذت المؤسسة سياسات و اجراءات لتطوير خدماتها	13
					تحصلت المؤسسة على براءات الاختراع	14
					قامت المؤسسة باستحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي	15
					هناك سهولة في التواصل بين مختلف المستويات التنظيمية	16
					يعرف كل عامل في المؤسسة ما عليه من حقوق وواجبات في منصب عمله	17
					يحكم عمل الافراد في المؤسسة قوانين وإجراءات	18
					تتوفر المؤسسة على شبكة اتصالات داخلية	19
3 - رأس المال الزبوني						
					لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها	20
					تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم و تفضيلاتهم	21
					تتوفر المؤسسة على نظام معلومات لتقديم خدمة للزبون	22
					تهتم المؤسسة بمنح مزايا اضافية لزبائنها	23
					تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن	24

					25	تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائننا
					26	تسعى المؤسسة لكسب عملاء جدد
					27	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بعملائها
					28	تحرص المؤسسة على الاستجابة لحاجات عملائها

القسم الثالث: الميزة التنافسية

درجات سلم القياس					أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	1 - قياس بعد الكلفة	
					29	تسعى المؤسسة للتخفيض من تكاليف مع الحفاظ على جودة المنتجات
					30	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة مما يجنبها زيادة التكاليف الناتجة عن التوظيف والاختيار
					31	تسعى المؤسسة الى تطوير وابتكار طرق وأساليب تؤدي الى تخفيض التكاليف
					32	ادى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف
2 - قياس بعد الجودة						
					33	تهتم المؤسسة بجودة المورد البشري
					34	تسعى المؤسسة الى تحقيق الجودة في منتجاتها
					35	تهتم المؤسسة بجودة المعدات والآلات التي تستعملها في العمل
					36	تسعى المؤسسة الى تطبيق مواصفات ومعايير الجودة العالمية (ISO)
					37	تأخذ المؤسسة بآراء زبائننا حول جودة منتجاتها
3 - قياس بعد المرونة						
					38	المؤسسة على علم مسبق بكل ما يحدث في السوق من تطورات
					39	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال للاستجابة السريعة للتحويلات الحاصلة في السوق
					40	لدى المؤسسة معرفة بكل ما يحصل في المحيط الخارجي مقارنة بالمنافسين
					41	تتمتع المؤسسة بالاستجابة السريعة لتغيرات اذواق الزبائن

4 - قياس بعد التسليم

					42	تلتزم المؤسسة بتقديم الطلبات للزائن في الوقت المحدد
					43	لدى المؤسسة مخزون احتياطي وذلك للاستجابة السريعة لأي طلبات محتملة
					44	تهتم المؤسسة بوضع برامج صيانة دورية للألات والمعدات لتفادي اي اعطال مفاجئة
					45	تسعى المؤسسة الى توفير المواد الاولية لتسليم المنتج في الوقت المحدد

5 - قياس بعد الابداع

					46	تحرص المؤسسة على ابداع منتجات جديدة واستجابة لأذواق الزائن
					47	تستخدم المؤسسة طرق جديدة لترويج منتجاتها
					48	تحرص المؤسسة ان تسبق منافسيها لإبداع وابتكار منتجات جديدة