

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

عباسة هاشمي

إعداد الطلبة:

الزهرة بربيش

...../Master-GE/GO -GRH/2013

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير



قَالَ اللَّهُ تَعَالَى:

« وَلَوْ لَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا » (113) سورة النساء.

صدق الله العظيم

وَقَالَ تَعَالَى: « قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ » (9) سورة الزمر.

صدق الله العظيم.

وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: « وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا؛ سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ ». »

إهداء

إلى... من أثرت راحتي على راحتها، وأرهقتها بأرقي وأدعوا الله أن يعينني حتى أعوضها والدتي رعاها الله وألبسها
ثوب الصحة والعافية.

إلى... من كان رضاه أعلى من أملك والذي الحبيب.

إلى... من قدمتا لي العون وقت حاجتي إليهما...أختي حنان، تيماء.

إلى... من كانوا لي سنداً في كل وقت... إخوتي أعزهم الله...سامي، محمود، مراد، حسين، عبد الناصر.

إلى... أختي الغالية"صونيا" وزوجها، وشموع بيتها... ميمي، حليلة، إسلام، وفاء.

إلى...جدتي الغالية رحمها الله وأسكنها جنة الفردوس.

إلى... رفيقة دربي في مشواري، إلى من احتلت مكانة الأخت في قلبي حبيبي "سهام".

إلى... رفقاء الحياة... زينب، رميساء، حنان، أسماء.

إلى... أحبائي... ابتسام، أسماء، مريم، هجيرة، سومة، مارياء، وفاء، أسماء دحمان، أمال، إيمان، كوثر، نجمة، أم
الخير.

إلى...الأحباب... راضية، أمال، قمير، ريمة.

إلى...بنات عمي رحمه الله... سميرة، نور الهدى، مريم، مروة.

إلى... المرشد الواعظ... إلى الصديق

مسـ

ود.

إلى أحبائي... حمزة، حسان، وأخص بالذكر أجنة الدراسة... فاتح، محمد، وليد،

فريد، صالح، وإلى كل طلبة دفعتي. إلى كل من أحبهم في حياتي ...

شكر وعرفان

إقراراً بالفضل لذويه ونزولاً عند قول النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا

يشكر الله" فإن الواجب يدفعني إلى أن أخص بالشكر بعد الله تعالى نبع المعرفة أستاذي

المشرف على رسالتي الأستاذ "عباسة هاشمي" التي تفضل علي بإعطائي الكثير من وقته

الثمين، فلم يدخر جهداً في مساعدتي وتقديم العون العلمي والمعنوي لي فكان نعم الأساتذ

ونعم المشرف، فجزاه الله عني كل خير وبارك الله له في عمره وعمله.

والشكر موصول كذلك إلى الأساتذ: "محمد قريشي"، "محمد رمزي جودي" وذلك لتفضلهم

لمساعدتي في رسالتي.

وأخص بالشكر الكبير إلى زميلي "سهام براهيمي"، "بن سالم وليد" الذي ساعدني كثيراً في

الجانب التطبيقي للدراسة وأتمنى لهما كل التوفيق في الدراسة.

ملخص :

تناولت هذه الدراسة "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وتوضيح العلاقة بين متغيري البحث، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات ، وقد وزعت على عينة حجمها 60 فرداً، وكان عدد الاستبانات المستردة 45 استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل. كما تم استخدام برنامج SPSS الاحصائي في التحليل الاحصائي للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغير رأس المال الفكري.

وفي ضوء ذلك توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي إستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.

Resume

Cette étude "Le rôle du capital intellectuel dans la réalisation de l'avantage concurrentiel Fondation câblage de l'industrie - Direction General Cable - Biskra», qui visait à mettre en évidence le rôle du capital intellectuel dans la réalisation institution d'un avantage concurrentiel à l'étude, et de clarifier la relation entre les variables de la recherche, afin d'atteindre ces objectifs questionnaire a été utilisé pour collecter des données, ont été distribués sur un échantillon de 60 personnes, et le nombre de questionnaires récupéré 45 questionnaire, qui était valable pour l'analyse. était aussi utilisé le programme SPSS analyse statistique statistique des données.

L'étude a révélé un ensemble de résultats les plus importants est que les variables de l'étude indépendante privée capital intellectuel (capital humain, capital relationnel de capital structurel) joue le rôle d'influence morale sur la variable dépendante (avantage concurrentiel), l'étude a également montré une différence statistiquement significative entre la variable sexe et le capital intellectuel variable.

À la lumière de ce que nous avons atteint bon nombre des recommandations comprennent: la nécessité de traiter avec le capital intellectuel comme un fournisseur clé de stratégie entre les diverses ressources détenues par la Société.

abstract

This study "The role of intellectual capital in achieving competitive advantage Foundation industry cabling - Branch General Cable - Biskra", which aimed to highlight the role of intellectual capital in achieving competitive advantage institution under study, and to clarify the relationship between the variables of the search, To achieve these goals questionnaire was used to collect data, have been distributed on a sample size of 60 people, and the number of questionnaires recovered 45 questionnaire, all of which were valid for analysis. was also used statistical program SPSS statistical analysis of the data.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة.
ب	آية قرآنية.
ج	الإهداء.
د	شكر و عرفان.
هـ	ملخص.
هـ	<i>résumé</i>
و	<i>Abstract</i>
ز	خطة البحث.
2	مقدمة.
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة.	
4	تمهيد.
4	المبحث الأول: منهجية البحث.
4	المطلب الأول: إشكالية البحث.
5	المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه.
5	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية.
6	المطلب الرابع: فرضيات البحث وأتمودجه.
8	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
8	المطلب الأول: حدود البحث ومنهجه.
9	المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته.
9	المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة.
10	المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها.
12	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
12	المطلب الأول: الدراسات المحلية.
19	المطلب الثاني: الدراسات العربية.
23	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية.
26	خلاصة.
الفصل الثاني: رأس المال الفكري.	

28	تمهيد.
29	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.
29	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.
32	المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري.
34	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه.
35	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.
38	المطلب الأول: رأس المال البشري.
40	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي.
42	المطلب الثالث: رأس المال العلائقي.
44	المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، قياسه وتنميته.
44	المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري.
46	المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري.
47	المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري.
49	المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري.
49	المطلب الأول: مبادئ إدارة رأس المال الفكري.
50	المطلب الثاني: نموذج إدارة رأس المال الفكري.
51	المطلب الثالث: عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري.
53	خلاصة.
الفصل الثالث: الميزة التنافسية.	
55	تمهيد.
56	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.
56	المطلب الأول: ماهية التنافسية.
58	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.
59	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.
60	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها وإستراتيجياتها.
60	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.
61	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.
63	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.
65	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية، العوامل المؤثرة فيها.

65	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.
68	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.
69	المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية.
69	المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق ميزة التنافسية.
71	المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة التنافسية.
71	المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق ميزة التنافسية.
73	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها واختبار الفرضيات.	
75	تمهيد.
76	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة.
76	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.
76	المطلب الثاني:تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة .
77	المطلب الثالث:أهمية المؤسسة وأهدافها.
80	المطلب الرابع:الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.
83	المبحث الثاني:عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
83	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.
84	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
85	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة.
93	المبحث الثالث:اختبار الفرضيات.
93	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.
96	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية.
100	خلاصة.
102	خاتمة(النتائج والتوصيات).
107	قائمة الجداول و الأشكال.
110	قائمة المراجع.
118	قائمة الملاحق.

لا ريب أن امتلاك المؤسسات أفضليات تنافسية طويلة المدى يعد ضرورة ملحة لأجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق على الأقل، وخيارا لا محيص عنه ولا مهرب منه لتحقيق أي تقدم تنافسي أو توسع سوقي، لأن هذه الأفضليات غدت بحق الأداة المثلى في مواجهة محيط يحتدم في الصراع التنافسي، ويتسارع فيه نبض التحولات العميقة والتقلبات الجذرية.

وفي هذا الإطار، تعتبر موارد المؤسسة وموجوداتها - على اختلافها وتنوعها- اللبنة الأساسية والمصدر الأول لتحقيق هذا التقدم التنافسي وبناء هذه المزايا التنافسية.

بيد أن المتتبع لمراحل تطور اقتصاد المؤسسة، يجد أن هذه الأخيرة تعيش اليوم مرحلة جديدة من مراحل تطور اقتصادها ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف، أين أخذت الموارد اللاملموسة تتصدر المشهد في الصراع التنافسي المحتدم، لتشكل حجر الزاوية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، والمصدر الرئيس لتعظيم قيمتها.

ولقد تزايدت وتيرة الاهتمام بهذه الموجودات اللاملموسة وتعددت أنواعها وأشكالها وآثارها، وتعاضم دورها في خلق القيمة وبناء المزايا التنافسية، حتى أصبحت مصدرا جديدا لثروة المؤسسة، وصارت تمثل بحق رأس مال لا يقل أهمية وقيمة عن رأس المال الملموس، وهو ما يعرف اليوم لدى الباحثين والمسيرين بـ "رأس المال الفكري".

ولذلك أولت المؤسسة عناية كبيرة لرأس مالها الفكري من خلال إدارته بشكل فعال، يجعل الأصول اللاملموسة تلعب دورها على أكمل وجه في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة.

تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تطورات هامة وتحويلات جذرية نتج عنها تزايد انفتاح الأسواق، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشدة المنافسة واحتدامها، لتدخل المؤسسة بذلك مرحلة رابعة من مراحل تطور اقتصادها، والمتمثلة في مرحلة اقتصاد المعارف، المعتمد على المعلومات والمعرفة، وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة، وضغوطا شديدة، حتمت عليها الرفع من قدرتها التنافسية لضمان البقاء والاستمرار. في هذا الجو التنافسي، تعد التنافسية السلوك الأمثل لتحقيق البقاء في السوق، لذلك وجب على المؤسسة امتلاك مزايا تنافسية، والبحث الحثيث عن مصادرها، وهو ما يعد انشغالا أساسيا تسعى المؤسسات من خلاله إلى تقوية مركزها التنافسي في السوق.

ولعل رأس المال الفكري يبرز اليوم كأحد أهم مصادر المزايا التنافسية، لاسيما في ظل الانتقال المطرد للاقتصاد العالمي نحو اللاملموس أكثر فأكثر، وهذا ما سنحاول أن سنسلط عليه مساحة من الضوء في ثنايا هذا البحث. ومن أجل دراسة الإطار العام لهذا البحث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، يشمل الأول منهجية البحث ويختص الثاني بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الثالث فقد خُصص للدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية البحث.

المطلب الأول: إشكالية البحث

يعد رأس المال الفكري أحد أهم المصادر القادرة على خلق قيمة معتبرة، ومنح المؤسسات أفضليات تنافسية، تحقق لها التميز والتفوق الحقيقي، ولهذا تأتي هذه الدراسة لتميط اللثام عن دور رأس المال الفكري في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء ذلك في مؤسسة صناعة الكوابل، فرع "جنرال كابل" ببيسكرة.

إنطلاقا مما سبق، يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

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

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- كيف يمكن لرأس المال الهيكلي أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟
- كيف يمكن لرأس المال العلاقتي أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه.

1. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية رأس المال الفكري نفسه، باعتباره مصدراً مهماً لقيمة المؤسسات والداعم الأساسي لتحسين تنافسيتها. فالاهتمام به من قبل المؤسسات والشركات تفرضه طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الحادة. وباختصار يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يلي:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- الكشف عن مدى أهمية رأس المال الفكري لدى المؤسسة وأحدث الأساليب لتطويره من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- كشف طبيعة العلاقة القائمة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة بينها وتحليل دور كل منها بالنسبة إلى الآخر.

2. أهداف البحث:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على رأس المال الفكري بمختلف مكوناته، وكشف جانب من الجدل القائم بهذا الصدد.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي).
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنواعها وأهم مصادرها.
- إبراز دور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق المؤسسة مزايا تنافسية.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختبره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية.

المطلب الثالث: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث

1. رأس المال الفكري: حسب *Edvinsson* فإن رأس المال الفكري يتمثل في الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة تقدير عمرها الإنتاجي، وهو ما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة. و فيما يلي سنتطرق للأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري التي سوف يتم توضيحها في الجانب النظري من هذا البحث:

أ- رأس المال البشري: مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستهدأ للعمل مستقبلاً .

ب- رأس المال الهيكلي: المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة و إجراءات.

ج- رأس مال العلاقات: يمثل شبكة العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء وبقية أصحاب المصلحة الخارجيين.

2. الميزة التنافسية: تعرف بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في النشاط نفسه، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعارف وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية.

المطلب الرابع: فرضيات البحث وأنموذجه.

1. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".
وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ب- لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ج- لا يوجد دور معنوي لرأس المال العلائقي في تحقيق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".
وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

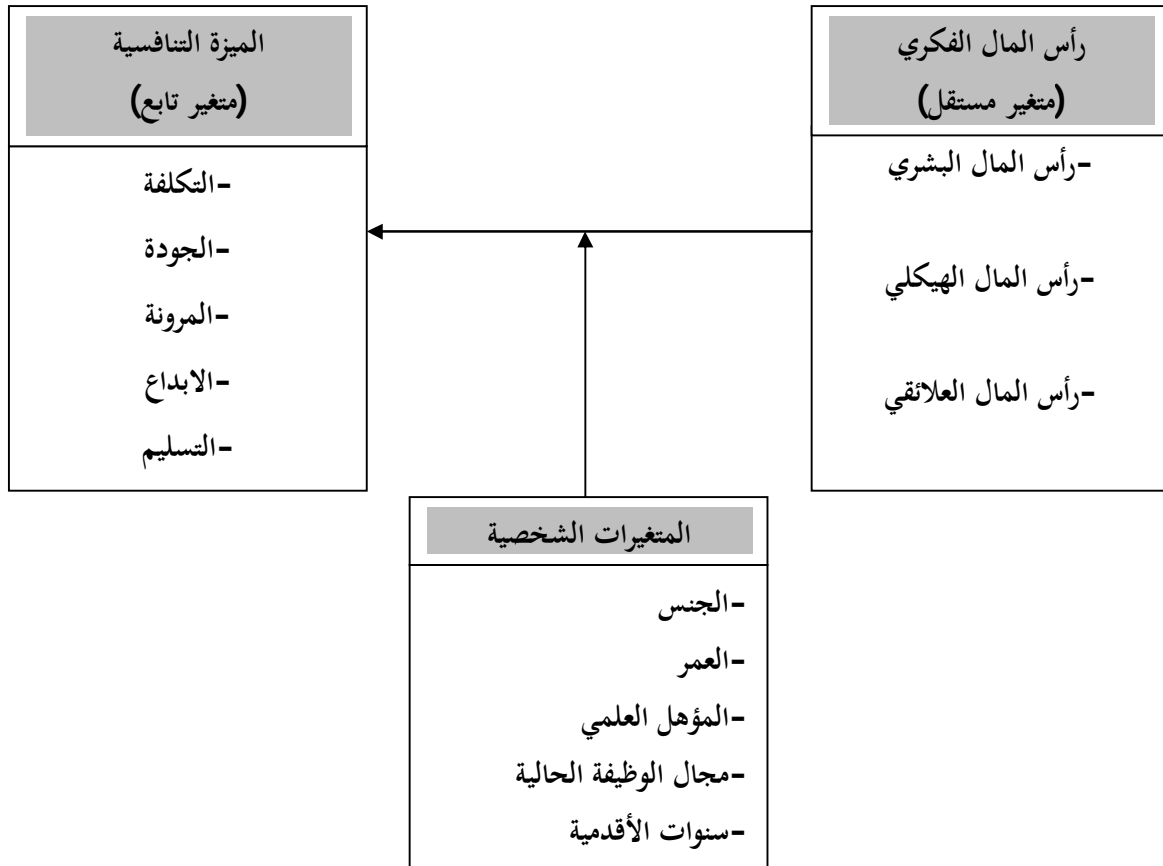
ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

2. نموذج البحث:

استنادا إلى الإطار النظري للبحث، و في ضوء إشكاليته و أهدافه، فقد شكل النموذج الذي ينطلق من فكرة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل، فرع "جنرال كابل" - بسكرة- . و يوضح الشكل الموالي نمودجا مقترحا لتوضيح متغيرات البحث.

الشكل رقم (1-1): النموذج المقترح للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: حدود البحث و منهجه.

1. حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تتمثل في إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية.

ج- الحدود المكانية: أجري هذا البحث في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

د- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2012-2013.

2. منهج البحث: يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يهدف بشكل دقيق وصفا كميًا و كيفيًّا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرداً، مؤسسةً، ... الخ، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة، كذلك فهو يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني قصد التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

أما البيانات المتعلقة بالدراسة فيتم الحصول عليها من خلال مصدرين:

أ- المصادر الرئيسية: حصلنا بواسطتها على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V. 17) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب- المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات بواسطتها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، وكذا الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على

الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

المطلب الثاني: مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، والبالغ عددهم 76. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60) إطارا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد منها (45) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة .

المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. أداة البحث:

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية" حيث تم القيام بجدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبتت الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من اجل قياسه. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبانات الخاصة برأس المال الفكري و كذا الميزة التنافسية، وقد انقسمت استبانة البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث و هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة.

القسم الثاني: الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص برأس المال الفكري و يحتوي على (33) عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالميزة التنافسية و يحتوي (27) عبارة. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم(01) درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

الإستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17).

أ- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلته وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** للتأكد من صحة الفرضيات ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل.

ج- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدة.

د- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الدلالة المعنوية للفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغير المستقل (رأس المال الفكري).

هـ- **اختبار T للعينات للجنس (Independent – Samples T-test):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم رأس المال الفكري والميزة التنافسية تعزى لاختلاف عامل الجنس.

و- **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

ز- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

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

المطلب الرابع: صدق أداة البحث وثباتها.

1. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

أ- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** لمتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطُلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا

النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقوم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة (Reliability).

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (1-1): معاملات الثبات والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.623	0.789
	رأس المال الهيكلي	0.750	0.866
	رأس المال العلائقي	0.745	0.863
	المجموع	0.858	0.926
الميزة التنافسية	27	0.926	0.962
الاستبانة ككل	60	0.937	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.937) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر موضوعاً رأس المال الفكري والميزة التنافسية من المواضيع الجديرة بالدراسة والتحليل، كونهما يتعلقان بالموارد البشري والجهود المبذولة لتحسين أدائه، باعتباره العنصر الحيوي والمهم في نجاح المؤسسات، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تناولت هذين الموضوعين، مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

1. ذنايب مصعب (2011)، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأسمال الفكري، دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للاتصالات-، رسالة ماجستير أكاديمي في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

تمثلت اشكالية الدراسة في التساؤل التالي: "كيف تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في تنمية الرأسمال الفكري؟" هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقديم خلفية نظرية وحالة عملية حول مفهوم CRM والكشف عن الدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تحقيق ولاء الزبائن وبناء رأسمال زبوني قوي وتنمية رأسمال فكري للمؤسسة محل الدراسة.
- بيان واقع تطبيق إدارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة نجمة للاتصالات وبيان الوسائل المستخدمة في هذا النشاط وصولاً إلى أهدافها وتحقيق ولاء زبائنها.
- بيان مدى الأثر الذي يساهم به كل بعد من أبعاد إدارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ولاء.
- الوقوف على مدى اهتمام مؤسسة نجمة بأسلوب إدارة العلاقة مع الزبون وتطبيق أنشطة CRM، وهذا لتقديم استنتاجات وتوصيات.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يعتبر الرأسمال المعرفي (الفكري) محدد للقيمة السوقية للمؤسسة، إذ يمثل الفرق بينهما وبين القيمة الدفترية.
- يساهم رأسمال الفكري من خلال تفاعل مكوناته في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة وتكوين القيمة لها.
- يعتبر ولاء الزبائن معياراً لقياس الرأسمال الزبوني، ومؤشراً لقوته.
- تلعب إدارة العلاقة مع الزبون دوراً رئيسياً في بناء رأسمال زبوني وتنميته.

2. هلاي الوليد،(2008-2009): الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في خلق القيمة دراسة حالة الشركة

الجزائرية للهاتف النقال *mobilis*، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة) تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر.

تمثلت اشكالية هذه الدراسة فيما يلي: "ما هي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، وما هو دورها في خلق القيمة؟" وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة.
- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.
- تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلاً عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.
- المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الوضعي.
- أما أدوات الدراسة فتمثلت في: اجراء مقابلات، تحليل المعطيات، استغلال تقارير الضبط. و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- إن تحليل البيئة الخارجية لأي شركة يهيأ لها امكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة، وحتى تضمن الشركة النجاح لابد لإستراتيجيتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانياً ، وتنقسم إلى نوعين ميزة تكلفة وميزة تمييز.
- ترجع الجذور الحقيقية لأي نوع من أنواع التمييز أو التفوق إلى الكفاءات المتميزة والتي تتطلب بدورها إما مورداً متفرداً ذا قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الفردية الضرورية لاستغلال هذه الموارد، وإما قدرة متفردة على إدارة الموارد الهامة.
- إن شركة موبيلس لا تمتلك إدارة للبحث والتطوير مستقلة بذاتها رغم الحاجة الملحة لذلك.

3. درمان سليمان صادق (2008)، دور الإدارة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر.

تمحورت اشكالية هذه الدراسة حول معرفة دور "الإدارة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المصارف الأهلية في مدينة الموصل" هدفت هذه الدراسة إلى:

- عرض إطار نظري يحتوي متغيرات البحث المتمثلة برأس المال الفكري وجودة الخدمة التعليمية .
 - اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث، التفسيري (رأس المال الفكري) ، والمتغير المستجيب (جودة الخدمة الجامعية) في المنظمات المبحوثة .
 - اختبار التأثير المعنوي بين متغيري البحث التفسيري والمستجيب في المنظمات المبحوثة .
 - التوصل إلى استنتاجات الجانب الميداني للبحث واختبار الفرضيات وتقديم مقترحات (توصيات) استناداً إلى استنتاجات البحث .
- تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي.
- أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات، المقابلة.
- ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- يتضح من خلال الإطار النظري للبحث أهمية آراء ووجهات نظر الباحثين والكتّاب ومديري الشركات حول أهمية رأس المال الفكري الذي يعدّ ثروة المنظمات المعاصرة اليوم.
 - يتفق معظم الباحثين على أن هناك أبعاد عديدة لرأس المال الفكري ، لكن أغلبها يتمثل باستقطاب رأس المال الفكري ، والصناعة ، والتنشيط ، والمحافظة ، والاهتمام بالمستفيدين، والتدريب والتطوير .
 - تناول الباحثون معايير مهمة لجودة الخدمة التعليمية والتي من خلالها يتم قياس مخرجات العملية التعليمية وجودتها ، وهنالك اتفاق على أن أهم هذه المعايير هي المنهج العلمي، والمرجع العلمي، وأعضاء الهيئة التدريسية ، وأسلوب التقييم، والنظام الإداري، والتسهيلات المادية، والتمويل ومصادره.

- اتضح أن الجامعتين محل البحث تهتمان باستقطاب حملة شهادة الماجستير والدكتوراه من ذوي المعرفة والمواهب والخبرات، وإن توافر نظم معلومات متقدمة يدعم عملية جذب واختيار الأفضل من هذا المورد الذي يعدّ رأس مال فكريا .

4. حجاج عبد الرؤوف، (2006-2007) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع

التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطر بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر.

تمثلت اشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي:

"كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على الميزة التنافسية؟ وما هو دور الابداع التكنولوجي في تنميتها؟"

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
 - محاولة الكشف عن المصادر الداخلية للميزة التنافسية التي تساهم في الحصول على ميزة تنافسية.
 - محاولة الكشف عن المصادر الخارجية التي تساهم في امتلاك المؤسسة على ميزة تنافسية.
 - محاولة ابراز دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي.
- أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة، تحليل المعطيات، المقابلة، الملاحظة والرسوم البيانية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة.
- يؤثر المحيط بأشكاله: العام الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقدم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها (الملموسة وغير الملموسة والكفاءات).
- إذا كانت المؤسسة تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة فإن الابداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

5. برني لطيفة، (2006-2007)، دور الادارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة *ENICAB-BISKRA*، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

"كيف يمكن للمؤسسة الصناعية الجزائرية أن تضيف ميزة تنافسية أو مجموعة من المزايا التنافسية على منتجاتها في ظل تبنيتها للإدارة البيئية؟"

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز الأهمية القصوى لتبني الإدارة البيئية لتحقيق مستوى تنافسي محلي ودولي.
- معرفة مدى الاختلاف بين تطبيق التشريعات البيئية وبين تبني هذه التشريعات كآلية أساسية في المؤسسة.
- إدراك حجم الممارسة البيئية للمؤسسات الصناعية الجزائرية سابقاً .
- توضيح أوجه التأثير والتأثير بين هذه الادارة المستحدثة والوظائف الأخرى في المؤسسات الصناعية.
- محاولة دمج الأبعاد والدراسات النظرية العلمية ضمن الجانب التطبيقي والعلمي للمؤسسة الصناعية الجزائرية.
- تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي، أما أدواتها فقد استخدمت المقابلة.
- ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- تفاعل كل الادارات مع الجانب البيئي،فحاجتهم لهذه الادارة كبيرة غير انه لم يكن هناك من سبيل ل طرح انشغالاتهم البيئية.
- لا تتوفر المؤسسة على إدارة بيئية، فالاهتمام البيئي والدراسات التي تمت في المجال كانت بمطالبة الدولة من خلال التشريعات والقوانين.
- تعقد تسلسل الادارات في المؤسسة مما يتسبب في تأخير اتخاذ الاجراءات البيئية اللازمة .
- قدم الوسائل الوقائية يجعل من استعمالها في حد ذاته مزعجاً وخطراً .
- الغياب الكامل لتقييم تكاليف ومنافع الاجراءات البيئية المتخذة والمتعلقة بتغيير مادة أولية معينة أو منتج معين أو التخلي عنه.
- عدم وجود بطاقات تقنية لمعظم المواد الأولية، والتي تمكن من معرفة مدى خطورتها على التعامل معها.

6. محمد حباينة (2006-2007) دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة

بين اتصالات الجزائر(AT) وأوراس كوم تيليكوم الجزائر(OTA) مذكرة ماجستير (غير منشورة) في ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبلدية.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

"ما مدى أهمية الرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آلياته لتحقيق ذلك؟"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- أن تسلط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي.
 - أن أتبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة، وكيف تساهم في انشاء قيمة مضافة تكوّن بها ميزة تنافسية لها.
 - تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودوره في تطوير وتحسين أداء وظيفي.
- تمثل منهج الدراسة في استخدام منهجية وصفية كيفية.
- أما الأدوات المستخدمة فهي المسح المكتبي، بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع، الوثائق الخاصة بالمؤسستين، الانترنت.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- الأهمية البالغة للرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية.
- تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميّز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشر في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة مثل الآلات والمعدّات وخطوط الانتاج وغيرها، ولكي يتم تشغيل والاستفادة من المعلومات لابد من عمالة متميّزة.
- تعدّ القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدّمها الشركة. احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات.

7. النعاس صديقي، (2005)، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)

في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: "إلى أي مدى يمكن ان تساهم نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية؟"

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح أهمية تحليل المتغيرات البيئية التي تساعد المؤسسة في استنتاج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، مما يسمح لها باختيار الاستراتيجية الأنجح.

- إعطاء نظرة ومفهوم شامل لنظم المعلومات والميزة التنافسية.

- محاولة تطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع.

- محاولة استنتاج مدى مساهمة نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يعتبر نظم المعلومات مجموعة من الموارد والأجهزة والتي تتعامل معها لجمع وتخزين ومعالجة المادة الخام المتمثلة في

البيانات وتحويلها إلى المنتج النهائي، المتمثل في المعلومات. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الوسيلة الأنجح

للحصول على المعلومات بالدقة المطلوبة، وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن.

- إن الاستثمار في المعلومات كمورد استراتيجي سيؤدي حتماً إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمؤسسة البقاء

والنمو.

- إن تحليل المنافسة وقوى التنافس ودراسة المتغيرات البيئية سيحدد الموقف التنافسي للمؤسسة، واستنتاج نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات لتحليلها واستغلالها بهدف تحقيق ميزة تنافسية

8. أبو القاسم حمدي، (2003-2004) تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأوغواط 1999-2005، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: "كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل المؤسسة في دعم الميزة

التنافسية؟"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إجلاء الغموض عن مفهوم كفاءات الأفراد، نظراً لالتباس الواقع فيه، خاصة: تعريفه، مكوناته، طرق تنميته.

- إثراء موضوع تنمية كفاءات الأرواد بالطرق الجديدة المستخدمة عالمياً .
 - المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة.
 - توعية الادارة الجزائرية بأهمية التركيز على عنصر الكفاءات.
 - إثراء امكتبة الجزائرية بمزيد من المراجع المتخصصة.
- تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التاريخي.
- أما أدوات الدراسة فكانت المسح المكتبي بالإطلاع على الكتب والدوريات، الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة، المقابلات والدراسات والمعاینات والملاحظات الميدانية، بالإضافة إلى بعض مواقع الانترنت.
- ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في الميزة التنافسية عن طريق التأثير المباشر والايجابي في مختلف أنواع المزايا التنافسية.
 - البنك يعتمد سياسة تنموية متطورة لكفاءات الأفراد، لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة للتطور الحاصل في السوق.
 - يتميز البنك عن منافسيه بتطور التكنولوجيا المستخدمة خاصة تلك المتعلقة بالاتصالات والشبكات بين جميع فروعها في الوطن.
 - البنك يركز أكثر على تنمية الكفاءات البشرية.
- المطلب الثاني:الدراسات العربية.**

1. مصطفى رجب علي شعبان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في ادارة أعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي:

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

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

- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
- ابراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- لفت انتباه الشركة إلى أهمية رأس المال الفكري كمفهوم استراتيجي ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79,63% ويسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس مال فكري متميز.
- تتوفر لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال مستوى مرتفع من الميزة التنافسية (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة).
- 2. **هنادي خليل أبودية (2011):** واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير مشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: "ما واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الأكاديميين الإداريين؟"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين. ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- ارتفاع مستوى كفاءة الباحثين في الجامعات في أعمالهم، حيث أظهرت النتائج قدرتهم على فهم العمل واستيعاب متطلباته.
- أظهرت النتائج قدرة الباحثين على مواكبة العمل إذ أنهم يقومون بتطوير المسافات التي يدرسونها باستمرار بما أنهم يجيدون استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
- أشارت النتائج إلى أن الانجازات العلمية التي يقوم بها أعضاء الهيئة التدريسية تساعدهم في رفع مستوى الابداع والابتكار لديهم.
- الجامعة تحاول استقطاب أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الكفاءات.
- الجامعة تهتم بتطوير مهارات أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الكفاءات المهنية لهم.

3. ندى عبد القادر(2010)، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة

لصناعة الاسمدة /المنطقة الجنوبية)، دراسات إدارية، مجلد 3، عدد 6.

ترتبط اشكالية الدراسة بمدى معرفة الادارة بالمعرفة بصفتها مورد استثمار مهما.

هدفت الدراسة أساسا إلى إعطاء مفاهيم ومضامين لكل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى بيان المعيار الخاص بقياس رأس المال الفكري.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- ظهور علاقات ارتباطية قوية ومعنوية بين المعرفة الظاهرية والضمنية وكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العملاء، ولكن أظهرت النتائج أن الأكثر ارتباطاً كان بين رأس المال البشري والمعرفة الظاهرية.
- ركز البحث على اهمال الشركة لمدى أهمية إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري والعلاقة بينهما، بما يسهم في تقدم الشركة.

- قبول الفرضية القائلة "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري".

- افتقار الشركة إلى توفير التسهيلات التقنية الممكنة لإنتاج المعلومات التي تسهم في تنمية المعرفة لدى المورد البشري، وتنشيط المهارات والقدرات الفكرية والبدنية.

4. عاصم فايز الزعانين، 2010، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة

الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة- فلسطين.

تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: "ما هو أثر الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية على

الحصة السوقية في قطاع غزة؟"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن أثر الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية والمتمثلة في (تنوع المنتجات وخدمة ما بعد البيع) على الحصة السوقية للشركات الوطنية وذلك من وجهة نظر الزبون.
- الكشف عن الأسباب التي دفعت زبائن شركات الأدوية الوطنية إلى الاقبال على شركات معينة دون غيرها.
- التطرق لدور شركات الأدوية في الاقتصاد الوطني الفلسطيني وأهمية الصناعات الدوائية الفلسطينية.
- معرفة أفضل الوسائل لإعادة الثقة بالمنتج الفلسطيني.

ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- يعتبر تنوع وتوفر المنتجات عند شركات الأدوية الوطنية ميزة تنافسية متوسطة من وجهة نظر الزبون حيث كانت النسبة %61,1، وهذا لا يزيد من حصتهم السوقية.
 - خدمة ما بعد البيع التي تقدمها الشركة للزبائن تعتبر ميزة تنافسية بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم %66,2، وهذا بدوره يؤدي إلى تراجع في حصتهم السوقية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية التنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) في استجابة الباحثين حول معرفة أثر الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية في الشركات الوطنية تعزى لمنطقة العمل.
 - 5. أحمد محمد الفيومي، 2010، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- هدفت هذه الدراسة إلى:
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الاطار العلمي للدراسة.
 - التعرف على مستوى أهمية متغيرات الدراسة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
 - تحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.
 - تحديد أثر الأصول غير الملموسة بمتغيراتها على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.
 - بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.
- ومن بين نتائج هذه الدراسة:
- وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها رأس المال البشري، التنظيمي، العلائقي، والمعلوماتي على معايير إدارة الجودة الشاملة بحيث إن زيادة الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة.

- وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية والخاصة، بحيث إن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة سيزيد من المزايا التنافسية للجامعات.

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة معنوية لمستوى تبني معيار القيادة والتحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود اختلاف ذي دلالة معنوية لمستوى تبني معيار تخطيط الجودة، والتركيز على الطالب، أعضاء هيئة التدريس، وإدارة العمليات في الجامعات الأردنية الرسمية عن الخاصة.

6. دراسة: لطيف عبد الرضا(2008)، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة -العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد 10، عدد3.

ولقد تمحورت إشكالية الدراسة حول دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، حيث هدفت هذه الدراسة أساسا إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية العراق، وحول ما إذا كانت المنظمات الحالية تمتلك رأس مال فكري تستطيع من خلاله الاستفادة من الخبرات المصرفية وتطبيقها. ومن بين نتائج هذه الدراسة:

- هناك اهتمام كبير من قبل المصارف بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من أجل تحقيق الأداء المتميز.

- تحرص إدارة المصارف على مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم.

- عدم حرص المصارف على مشاركة العاملين في ندوات ومؤتمرات من شأنها زيادة معارفهم.

- ضعف التركيز من إدارة المصارف على قيام العاملين بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.

1. *Ion Angel: Intellectual capital and intangible assets analyses and valuation, Academy of economic studies, Bucharest, 2008.*

تدور إشكالية هذا البحث حول إجراء تحليل لأهمية القيمة غير الملموسة للشركة بالنسبة لإجمالي قيمتها السوقية، حيث أشارت الدراسة إلى أن أهمية الأصول غير الملموسة صغيرة جدا من وجهة نظر المحاسبة التقليدية، وأن هناك farkا كبيرا بين القيمة المحاسبية للشركة وقيمتها السوقية.

وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، حيث اختار عينة مكونة من 14 شركة رومانية مدرجة البورصة في

"بوخارست" لعامي 2006/2005 .

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي:

1- في ظل الاقتصاد الجديد، تمنح الأصول المعرفية أفضلية تنافسية طويلة الأجل.

1- يعتبر القياس أساسيا لدعم القرارات الاستثمارية، وكذا قرارات المستثمرين بشأن مقارنة القيمة مقابل السعر.

2- من وجهة النظر المحاسبية التقليدية، فإن أهمية الأصول غير الملموسة صغيرة جدا.

3- هناك فجوة كبيرة بين القيمة السوقية للشركات الرومانية المبحوثة وقيمتها المحاسبية.

2. *G.E. Schwartz, N.P. Swartz, S. Firer: An empirical examination of the value relevance of intellectual capital using the Ohlson (1995) valuation model, Meditan Accountancy Research, vol. 14, No 2, 2006.*

تدور إشكالية هذا البحث عموما حول التساؤل التالي: هل يمكن لرأس النال الفكري أن يفسر القيمة السوقية للمؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية عمد الباحثون إلى تطبيق نموذج *Ohlson (1995)* للتقييم، بعد أن تم تعديله بعناصر رأس المال الفكري، وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال المستخدم. وقد شملت هذه الدراسة مجموعة من الشركات الجنوب إفريقية، المدرجة في سوق الأوراق المالية. حيث توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من رأس المال البشري ورأس المال المستخدم من جهة، وقيمة سعر السهم من جهة أخرى.
- أظهر معامل رأس المال الهيكلي علاقة ضعيفة مع سعر السهم، وبالتالي لا يمكن اعتباره كقيمة مهمة ومؤثرة.
- يعطي رأس المال الهيكلي قيمة مضافة أقل من تلك التي يقدمها رأس المال البشري.
- يفسر رأس المال الفكري تغيرات سعر السهم بنسبة 91%

3. *Fort Fatiha, Couderc Jean-Pierre. Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon. In: Économie rurale. N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation Entreprises, marchés, terroirs..*

ركزت هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الزراعة الغذائية، حيث تمحورت إشكالياتها حول ما إذا كان الإنتاج الخاص لمنتجات محلية يمكن أن يشكل أفضلية تنافسية تساعد المؤسسة على النجاح في الأسواق الأجنبية. لا سيما في ظل العولمة والانفتاح العالمي للأسواق.

وقد اختار الباحثان دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في منطقة *Languedoc-Roussillon*.

من بين أهداف هذا البحث:

- فحص استراتيجيات التميز لدى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في محيطها المحلي، وكذا أهمية الإقليم المحلي في عملية العولمة.
- تعريف مصطلح المنتج المحلي والمؤسسة المحلية.

- دراسة مكانة الإقليم المحلي في بناء مزايا تصدير تنافسية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- تَبَيَّنَ أن بعض العوامل الكلاسيكية لتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دولياً، لازال لها تأثير مهم، مثل حجم المؤسسة و وزن قطاع النشاط.
- يمثل المحيط المحلي عاملاً مهماً من عوامل نجاح المؤسسات دولياً، ومعيار تميز مجدياً اقتصادياً ومالياً.
- يتيح المحيط المحلي لبعض المؤسسات المدروسة الوسائل الضرورية لبناء أفضلية تنافسية مهمة في مواجهة الشركات الكبرى محلياً ودولياً.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الخاص بمنهجية الدراسة إلى إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها، التعاريف الإجرائية وفرضيات ونموذج الدراسة، كما تطرقنا في المبحث الثاني والخاص بالاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية إلى منهج الدراسة وحدودها، مجتمع الدراسة وعينتها ، أداة الدراسة وأساليبها، وفي الأخير صدق الدراسة وثباتها، إضافة إلى ذلك تناولنا في المبحث الثالث والخاص بالدراسات السابقة، من دراسات محلية، دراسات عربية، دراسات أجنبية.

تمهيد:

تنشط منظمات الأعمال اليوم في محيط يتسم بسرعة من التغيير والتطور، واحتدام التنافس من أجل البقاء في سوق شهد نقلة نوعية من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، ولكي تضمن إستمراريتها وتحافظ على تميزها، استوجب عليها التسلح بكل ما من شأنه أن يضمن لها البقاء والاستمرار، فضلاً عن التميز والتفوق.

في هذا الجو التنافسي يعد رأس المال الفكري أحد أهم موجودات المؤسسة التي تسعى المؤسسات جاهدة لامتلاكها لكونه عنصراً استراتيجياً وثروة حقيقية، فهو مصدر الابداع والتجديد و الميزايا التنافسية. بل ويعد السلاح الذي تعتمده المؤسسات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة وتحقيق البقاء والتفوق.

لذلك، سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، قياسه وتنميته.

المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد كان من أهم النتائج التي تمخضت عن الثورة التقنية العالمية أن بدأ الاهتمام يتصاعد بما يسمى بالأصول غير الملموسة، التي أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصول الشركات والمؤسسات بمختلف أنواعها. ولقد كان من الأسباب التي ساهمت في تنامي الاهتمام برأس المال الفكري، زيادة اهتمام المؤسسات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة بما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة متميزة.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

نظراً لحدثة موضوع رأس المال الفكري فإن مفهومه لا يزال قيد البحث، كما أنه لا يزال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول مفهوم رأس المال الفكري.

يذهب جمع¹ من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة، نلمس ذلك بوضوح من خلال التعاريف التالية¹:

يعتقد *spender* أن رأس المال الفكري يمثل نخبة من العاملين، لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، وإعادة تركيبها بشكل متميز.

أما *Webster* فيعرفه على أنه صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

في حين يرى *Draker* "أن رأس المال الفكري يتمثل في "مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى."²

¹ عادل حرحوش المفرحي، أحمد علي صالح: رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 15-18.

² الهلالي الشريبي الهلالي: إدارة رأي المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، يوليو 2011، ص 24.

من جهة أخرى عرّفه *Youndet* بأنه "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة."¹

لكن بالمقابل هناك طائفة أخرى من الأبحاث الحديثة تعتبر الأفراد جزءاً من رأس المال الفكري وليس العكس، من ذلك ما ذهب إليه كل من *Edverson* و *Malon* من شركة *Skandia* السويدية للخدمات المالية والتأمينية، حيث عرفا رأس المال الفكري بأنه جميع الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية،² تنقسم هذه الموجودات إلى صنفين من رأس المال:³

- رأس مال بشري

- رأس مال هيكلية: هذا الأخير الذي ينقسم بدوره إلى رأس مال تنظيمي وآخر زبوني.

وفي السياق ذاته يرى *Nick Bontis* أن رأس المال الفكري عبارة عن توليفة بين ثلاثة أنواع من رؤوس المال:⁴

- رأس المال البشري.

- رأس المال الهيكلي.

- رأس المال العلائقي.

من جهته يقترح *Karl-Erik Sveiby* أن رأس المال الفكري عبارة عن:⁵

- رأس مال بشري.

- رأس مال هيكلية.

- رأس مال اجتماعي (المستهلكون، البائعون، الشبكات، العلاقات...)

¹ أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، ط 1، دار وائل عمان، الأردن، 2011، ص 228.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 168.

³ Alan Fustec, Bernard Marois : *valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2006, p17

⁴ Chun Wei Choo, Nick Bontis : *the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, OXFORD university press, 2002, p 629.

⁵ Ronald J. Baker : *mind over matter: why intellectual capital is the chief source of wealth*, ed. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, 2008, New Jersey, U.S.A. P50.

وبعيدا عن هاتين النظرتين، هناك من ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه مصدر للثروة ومنبع للقيمة، إذ يعرفه *Stewart* بأنه المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة¹. وذكر *ross* وآخرون أن رأس المال الفكري عبارة عن كافة الموارد غير الملموسة أو تحولاتها، الخاضعة إلى قدر معين من إشراف المؤسسة وسيطرتها، والتي تخلق لها القيمة². وعلى الرغم من أن رأس المال الفكري يعد من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي، إلا أن هناك فروقاً جوهريةً بينهما. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1) الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور.	أثري، غير ملموس وغير منظور.
العوائد	متناقصة.	متزايدة.
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: أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص228.

ولتوضيح مفهوم رأس المال الفكري أكثر، من المناسب استعراض أهم مراحل تطوره إلى أن تبوأ الصدارة اليوم ضمن انشغالات المؤسسة في إطار بحثها عن التنافسية، وذلك من خلال المطلب الموالي.

¹ Ion Anghel: *intellectual capital and intangible assets analysis and valuation*, Theoretical and Applied Economics, 2008, vol. 3(520), issue 3(520), pages 75-84.

² Roos et al : *intellectual capital: management in ICS Ltd*, journal of intellectual capital, Volume 6 Number 4 2005, p489

المطلب الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لتطور مفهوم رأس المال الفكري:¹

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، الذين اهتموا بقيمة العاملين واختلاف نوعيتهم ومدى تأثيرهم في العملية الانتاجية وجودة المنتجات. وفي عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة حيث أصبح رأس المال البشري ضمن رأس المال العام للمؤسسة، وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الانساني على المستوى الفردي والاجتماعي.

ولقد أكدت هذه الفترة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينيات من القرن العشرين على القدرات البشرية فكرياً وجسدياً وأدائياً، وتصنيف فئة الأفراد إلى ماهر، شبه ماهر، غير ماهر، ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابلية الذهبية

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانينيات القرن العشرين، حيث أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها. حيث لاحظ *Hiroyuki* وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا والتباين وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات.

في عام 1986 نشر *Karl Eric Sveiby* وهو مدير شركة نشر صغيرة كتاباً عنوانه "شركة معرفة - كيف" إذ أوضح فيه الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، وفي عام 1989 أنشأ *Sullivan Patrick* مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد للتكنولوجيا ولأول مرة نشاطاً استثمارياً قابل للتطبيق يتركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الابداع من وجهة نظر تجارية.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويجاً لجهود هذه المرحلة، أولها عام 1990 عندما أطلق *Ralph Stayer* مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر *Stewart* 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة *Skandia*. ويلاحظ من المعطيات السابقة

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 157-163.

للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و الشركات، و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع. وتأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت أساساً على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:

1. إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
2. إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
3. إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة و القيمة السوقية لها.
4. إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
5. إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

وحددت مبادئ النظرية بما يأتي:

- **حركية المفهوم:** إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تتكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية وعزلها عن بعضها، وذلك للحصول على صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس:** يعتمد توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها على القياس والتقويم المستمر.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه

من خلال ما تم تقديمه من مفاهيم حول رأس المال الفكري والفروق التي تكمن بينه وبين رأس المال المادي، نجد أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية بالإضافة إلى بعض الخصائص المميزة لرأس المال الفكري.

1. أهمية رأس المال الفكري: تتمثل أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:¹

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأقوى والأساس للمؤسسة لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها و إستمراريتها.
- يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية لها.
- يعتبر رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً داخل المؤسسة يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة، من أجل استثمارات ناجحة وعوائد عالية للمؤسسة.

- يعد رأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمؤسسة إذ يساعد على توليد الثروة لها وللأفراد وتطويرها.
- يسهم رأس المال الفكري في تأسيس المنظمات الذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بذكائها وقدرتها.

2. خصائص رأس المال الفكري: هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز رأس المال الفكري، أهمها مايلي:²

- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يمثل أصلاً غير ملموس.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال.
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 174.

² هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، ط1، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 25-27.

- تمثل أحد عوامل الانتاج التي تدعم المركز التنافسي لمؤسسات.
- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية و العلائقية.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين جهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبهةجماع على أنه مكوّن بدرجة أساسية من الأصول البشرية، الفكرية والهيكلية، لذلك م الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته. تبرز في الجدول الموالي أهم هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية المقدمة لرأس المال الفكري حسب الباحثين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2) مكونات رأس المال الفكري.

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستيوارت 1997	الرأس المال البشري. الرأس المال الهيكلي. الرأس المال الزبوني.	الأفراد، الفرق، القيادة. الهيكل، الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات. العقود، الولاء، العلامات.
إدفسون ومايلون 1997	الرأس المال البشري. الرأس المال الزبوني. رأس المال التجديد والتطوير. رأس المال العملياتي.	مهارات، خبرات، معارف العاملين. العلاقات مع الزبائن، الموردون، العقود. مشروعات البحث والتطوير، المنتجات الجديدة. التكنولوجيات، الرأية الفنية.
كارل سفيبي 1997	الهيكل الداخلي. الهيكل الخارجي. الهيكل البشري.	الأنظمة والعمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات. التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الموردين، الشركاء لمستثمرين الاستراتيجيين، السمعة والتميز. القدرات، المعارف، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات على حل المشكلات.
مايو 2000	رأس المال البشري. رأس المال التنظيمي. رأس المال العلاقات.	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة والدافعية. الأنظمة قواعد البيانات، ثقافة المنظمة. العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المنظمة.
جوران روس 2003	الموارد البشرية. الموارد التنظيمية.	القدرات المعرفية، الوظيفية السلوكية، قدرات انشاء القيمة. الروتينيات التنظيمية، العمليات والمعلومات، البرمجيات، الهياكل.

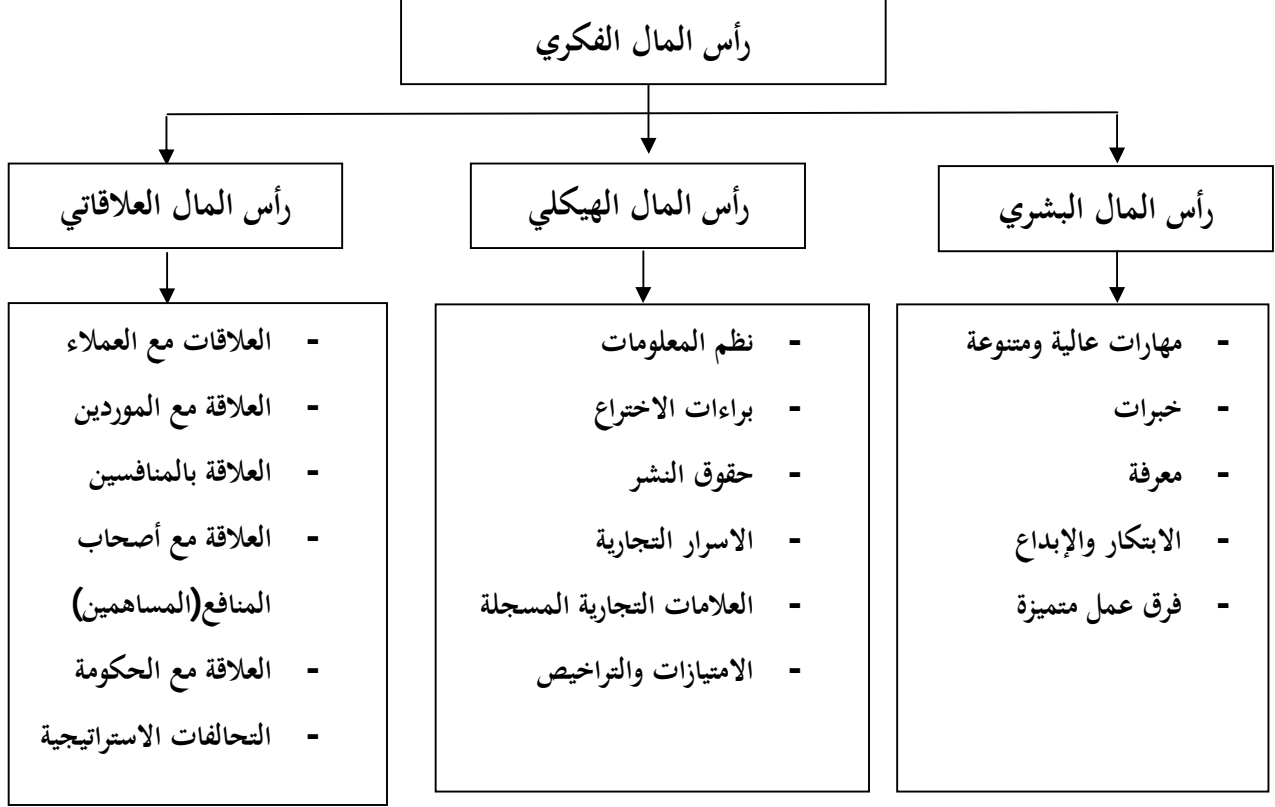
العلاقات مع الزبائن، والموردين والحكومة.	الموارد المرتبطة بالعلاقات.	
الخبرات، القدرات على حل المشاكل، الابداع، المهارات الريادية والادارية. العلامات التجارية، الزبائن، قنوات التوزيع. الأساليب الفني، العمليات، التكنولوجيات. الأسرار التجارية، حقوق التصميم.	الموارد البشرية. موارد العلاقات. البنية التحتية. الملكية الفكرية.	مور و آخرون 2004
الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءات، التراخيص) + المهارات (التنظيم، الفرق). الأنشطة اللاملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق.	المستوى الأول: رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علاقات. المستوى الثاني: موارد غير ملموسة، أنشطة غير ملموسة.	هامرتين وفان ديرمير 2005
المعرفة المحفوظة مثل: المهارات، الابداع والخبرة. المعرفة المستقلة مثل: الخطط والتصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي. الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات، الاجراءات. براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر، المؤتمرات. العلاقة مع العملاء، المدين، المنافسين.	الأصول البشرية (رأس المال البشري). الأصول الفكرية. رأس المال الهيكلي. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد). رأس مال العلاقات.	راوية حسن 2005

المصدر: نجم عبود نجم: إدارة اللاملموسات، إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 131.

من مجمل التصنيفات التي وردت في الجدول أعلاه، ورغم تباين وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرين يرون أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات فرعية هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات.

ويوضح الشكل الموالي مكونات رأس المال الفكري.¹

الشكل رقم (2-1) مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، 2008، مصر، ص37

من الشكل نلاحظ بأن مكونات رأس المال الفكري بدورها هي أيضا تحوي مجموعة من العناصر، التي يعتمد عليها

تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة والتميز. وسنتطرق في الفقرات التالية بشيء من التفصيل لمكونات رأس المال الفكري.

¹ هاني محمد السعيد: مرجع سبق ذكره، ص. 37.

المطلب الأول: رأس المال البشري.

1. مفهوم رأس المال البشري:

يرى Bernadette أن رأس المال البشري "هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمنظمة".¹

كما يعرف رأس المال البشري أيضاً بأنه "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل".²

بالإضافة إلى أنه "يتمثل في العمال المبدعين والذين يستطيعون أداء خدمات جيّدة وإنتاج منتج جيد وجذب العملاء، وخلق قيمة للمنتج وللشركة".³

يمكن القول أيضاً أنه يمثل "المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية، أي أنه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها".⁴

وفي ضوء ما تقدم وتأسيساً عليه يمكننا أن نعرّف رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة".⁵

يتكون رأس المال البشري من جزئين أساسيين جزء فطري و جزء مكتسب، أما الجزء الفطري فيعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وأما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري إذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات التجارب المكتسبة.⁶

¹ ندى عبد القادر: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية)، دراسات ادارية، مجلد 3، عدد 6، 2010، ص 130

² Philip stiles, Somboon Kulvisae chana: *Human Capital and performance: A literature review*, University cambridge, judge Institute of Management, p5.

³ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 113.

⁴ هاشم الشمري، نادية الليثي: *الاقتصاد المعرفي*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

⁵ عبد الستار العلي وآخرون: *المدخل إلى إدارة المعرفة*، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 343.

⁶ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 9.

و يصنف *Lundvall & Jonson* المعارف المرتبطة برأس المال البشري الى أربعة أنواع أساسية هي:¹

- معرفة ماذا (*savoir quoi*) وتعتبر عن معارف الافراد.
 - معرفة لماذا (*savoir pourquoi*) وتعتبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم و تسيير الطبيعة والأفراد و المجتمعات.
 - معرفة كيف (*savoir comment*) تعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات.
 - معرفة من (*savoir qui*) وتعتبر عن القدرة على الاتصال و التعامل مع الآخرين.
- لما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري فتصنف هي الاخرى الى :
- كفاءات الاتصال عن طريق السماع، الكلام، القراءة والكتابة.
 - الكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم على الانضباط الذاتي.
 - الكفاءات العلائقية المتمثلة في روح الفريق، فن الادارة .
 - الكفاءات الضرورية الأخرى مثل سهولة استعمال تقنيات الاعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل.

من جهة أخرى ميز *G. Becker* - الذي يعد أهم المؤلفين في هذا المجال - بين رأس المال البشري العام، الذي يزيد في إنتاجية المالك عموماً، وبين رأس المال البشري الخاص، الذي يزيد في إنتاجية المالك في نشاط محدد.²

2. أهمية رأس المال البشري:

- لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتتمثل هذه الأهمية في:³
- وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

¹ محمد دهان: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 23-24.

² Gary S. Becker : *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, ed: National Bureau of Economic Research, New York, 2nd ed. 1975, pp 19-37.

³ محمد زوير، شوقي جدي: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011، ص 16.

3. مؤشرات قياس رأس المال البشري:

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري مايلي:¹

- قدرات العاملين: وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- إبداع العاملين: ويشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- إتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي.

إذا كان رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية بموجب الاجراءات والقيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المؤسسة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها. وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا .

1. مفهوم رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل ما يدعم رأس المال البشري حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في "المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات".²

كما أنه يتمثل في "نظام وهيكل المنظمة، فامتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته".³

¹ Edvinson, Malone MS: *Intellectual capital*, Harper Business ,News Yourk,1997,P3 .

² نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص561.

³ محمد فلاق، جنات بوقجاني: تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.

في حين يضيف Stewart بقوله أن رأس المال الهيكلي "يتألف من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم والنماذج، والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة".¹

2. أهمية رأس المال الهيكلي:

تتحلى أهمية رأس المال الهيكلي في فيما يلي:²

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة.
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- تحسين تدفق الانتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
- رفع جدوى مستوى الانتاج وخفض نسبة التلف.

3. مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن بها قياس رأس المال الهيكلي:³

- **الثقافة العامة:** وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل: صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.
- **العمليات:** وتشمل: مدّة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات:** الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

¹ بهاء زكي العزاوي: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، ماجستير في علوم إدارة الأعمال، مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، العراق، 2009، ص3.

² محمد زوبر، شوقي جدي، مرجع سابق، ص16.

³ بن عيشي عمار، بن عيشي بشير: دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية - بسكرة- من وجهة نظر الرؤساء، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.

المطلب الثالث: رأس المال العلاقات

إن رأس المال العلاقاقي هو الثروة المتمثلة في علاقات المؤسسة مع عملائها، وكذلك حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة العملاء بالمؤسسة وولائهم لها. إضافة إلى علاقتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة بشكل محسوس في نشاطها العادي.

1. مفهوم رأس المال العلاقاقي:

يمكن القول أن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

لذلك هناك من عرف رأس مال العلاقات بأنه "يمثل العملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين". كما عرف أيضا بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف".²

ولعل أهم أشكال رأس المال العلاقاقي العلاقة مع العملاء، لذا نجد هناك من عرفه بأنه "يتمثل في العلاقة مع العملاء والموردين والمنظمات الصناعية والتجارية وقنوات السوق".³

2. أهمية رأس المال العلاقاقي:

لرأس المال العلاقاقي أهمية بالغة تتمثل في:⁴

- خلق التفوق والتميز عن طريق الابداع والتطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- كسب عملاء جدد.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

¹ Abdelaziz Ahmad Sharabati, Shawqi Naji Jawad: *Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan*, The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com, Vol. 48 No. 1, 2010, p109.

² عبد الستار حسين يوسف: دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005، ص 9.

³ راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 366.

⁴ محمد زوير، شوقي جدي: الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص 16.

3. مؤشرات قياس رأس المال العلاقتي:

- هناك ثلاث مؤشرات يتم بها قياس رأس المال العلاقتي في المؤسسة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:¹
- القدرات التسويقية الأساسية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.
 - كثافة السوق: تضم الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات للبيع والتوزيع.
 - مؤشرات ولاء الزبون: مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

¹ بن عيشي عمار، بن عيشي بشير، مرجع سابق.

المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، قياسه وتنميته

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى كل من أدوار رأس المال الفكري، ونماذج قياسه وكيفية تنميته.

المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار والمتمثلة في:¹

1. أدوار دفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

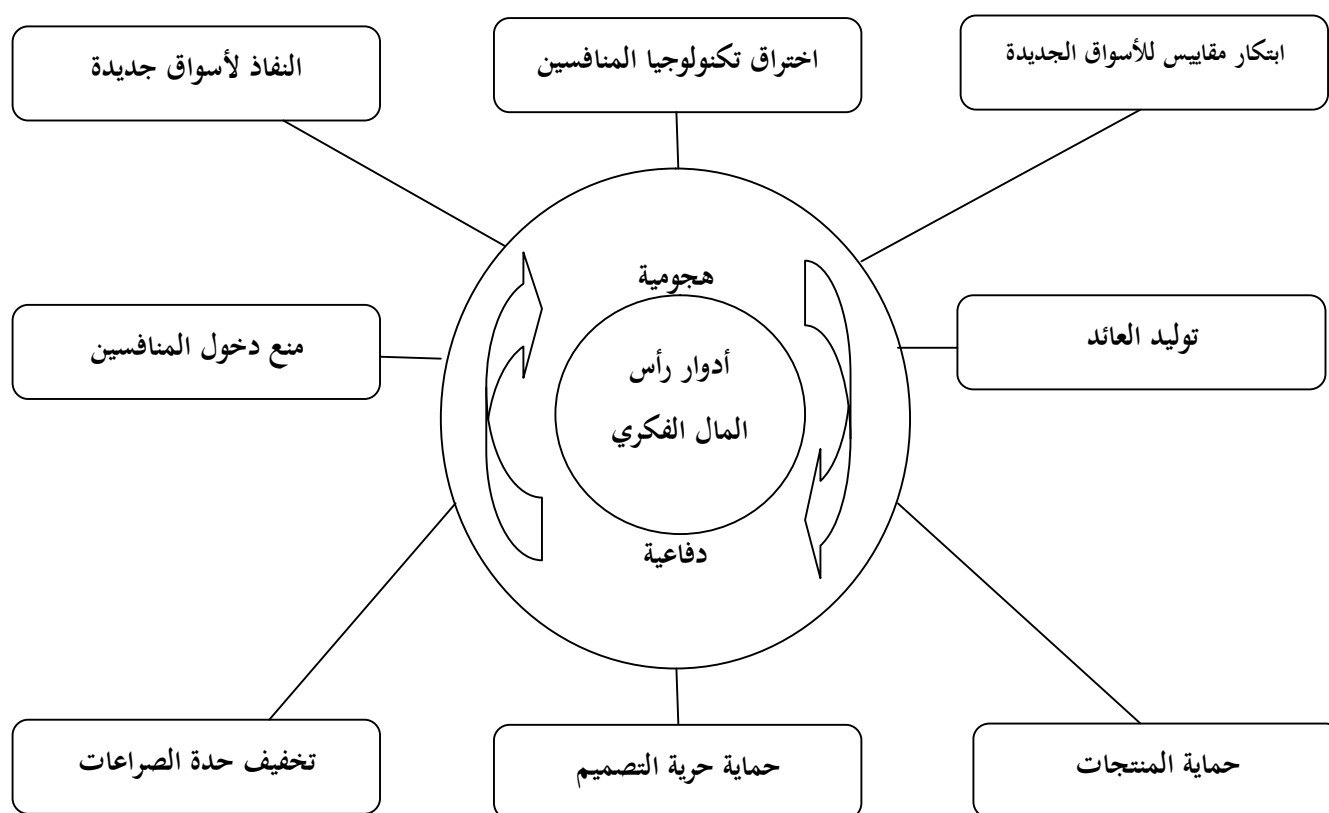
- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2. أدوار هجومية (مبادرة): وتضم الممارسات الآتية:

- توليد العائد، عن طريق:
 - المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
 - الملكية الفكرية للمؤسسة.
 - الموجودات الفكرية للمؤسسة.
 - ابتكارات مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
 - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
 - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
 - صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.
- ويوضح الشكل رقم (2-2) أدوار رأس المال الفكري.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 374-375.

الشكل رقم (2-2) أدوار رأس المال الفكري.



المصدر: سعد علي العنزي، احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص178.

من الشكل نلاحظ أن رأس المال الفكري لديه امكانية الانتقال من الدور الهجومي إلى الدفاعي والعكس صحيح.

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري

إن القياس بصورة عامة، وقياس رأس المال الفكري بصورة خاصة يعد ذا أهمية بالغة كونه يقدم الطريقة المثلى لفهم واستيعاب ما يقاس وكذا مصدراً للمعلومات لمتخذي القرارات. فيكون بذلك العون لهم في اتخاذ البديل الأنسب.

1. أهمية قياس رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية قياس ر.م.ف فيما يلي:¹

- يكشف قياس رأس المال الفكري عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة. كما أنه يحدد ذوي القدرات الابداعية والتميزة منهم، ومن ثمَّ يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.
- يقدم قياس رأس المال الفكري مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في توقع سلوك الأفراد في المستقبل، وهو ما يعني إمكانية تقدير المديرين السلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلاً، مع تكييفه لصالح المؤسسة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة.
- يُعد قياس رأس المال الفكري أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم، وكذا حماية خبراتهم من التقادم.
- يمثل قياس رأس المال الفكري مؤشراً لتقويم أداء المؤسسة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها من رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

2. نماذج قياس رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري، أشهرها:²

- أ- النماذج الوصفية: وهذه النماذج تنصف 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

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص10.

² محمد زرقون، بوحفص رواني: تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البلدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص12.

الذاتية وتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي: أداء تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

ب- **النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:** وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي. وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل استخداماً.

ج- **نماذج القيمة السوقية:** هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المؤسسة في السوق) وحقوق ملكية الأسهم. إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أمثلتها: القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة.

د- **نماذج العائد المعرفة:** هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA)، حيث يحسب متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمؤسسة لثلاث أو خمس سنوات، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية والناتج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق، وإذا كان الفرق (صفر) أو سالب تكون المؤسسة ليس لديها رأس مال فكري يزيد عن متوسط الصناعة. وتبعاً لذلك تكون قيمة رأس المال الفكري للصفر، أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجب عندها تكون المؤسسة لديها رأس مال فكري موجب ويزيد عن متوسط الصناعة.

المطلب الثالث: تنمية (استثمار) رأس المال الفكري

أكد الكثير من الباحثين على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقولهم أن "رأس المال الفكري المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب المستخرج".

1. تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعرّف الاستثمار بشكل عام بأنه "الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي ايداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل".

وبذلك يمكن تعريف الاستثمار الفكري على أنه "توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية، والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها. إذ يعد الانفاق

والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال الفكري مشروعاً اقتصادياً استثمارياً تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف: أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية المنتجات، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين.¹

2. أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:²

- أ- يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
- ب- تعدي زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشراً مهماً لقياس ربحية المؤسسة وتساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة.
- ج- يحتم الاستثمار في مجال رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- د- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الابداع والابتكار.
- هـ- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة. وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى الغير ملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب الأنترنت والمهارات المعرفية المتقدمة).
- و- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، كما هو الحال بالنسبة إلى شبكات التجهيز.

3. جوانب تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري.

كما يمكن أيضاً إيضاح الجوانب التي يجب أن تهتم بها الشركة لتنمية رأس مالها الفكري وذلك من خلال:³

- أ- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المؤسسات ذات نظام فعّال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير رأس مال التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

¹ حسين عجلان حسن: إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إتراف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص158.

² المرجع الأخير، ص ص 159-160.

³ مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص59.

ب- إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة.

ج- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الابداع والأفكار الجديدة. بالإضافة إلى أن المؤسسات المعرفية تتميز بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى، ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المؤسسي.

المبحث الرابع: إدارة رأس المال الفكري

يرى *Stewart* أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها "استراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الابداعية الكامنة في الموارد البشرية، حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل".¹

المطلب الأول: مبادئ إدارة رأس المال الفكري

قدم العديد من الباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومن بينهم *Stewart* الذي يحدد المبادئ الآتية:²

1. الاستفادة قدر الامكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المؤسسة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وعملائها ومجهزها وعلى المدى الطويل.
2. توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعليم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
3. عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الادارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 61.

² المرجع الأخير، ص 61.

4. توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية.
5. ضرورة إتمام هيكله رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

المطلب الثاني: نموذج إدارة رأس المال الفكري

قدم *Daniel* نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي:¹

1. البدء بالإستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
2. تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.
3. فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟.
4. تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية المطلوبة التي تمتلكها المؤسسة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة للملئ الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.
5. تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

وقد عدّ *Drucker* على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو الآتي:²

1. حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
2. تغيير وجهات نظر مؤسساتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثن ما تملكه المؤسسة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

¹ محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني: أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، مجلد 26، عدد 2010، ص 45.

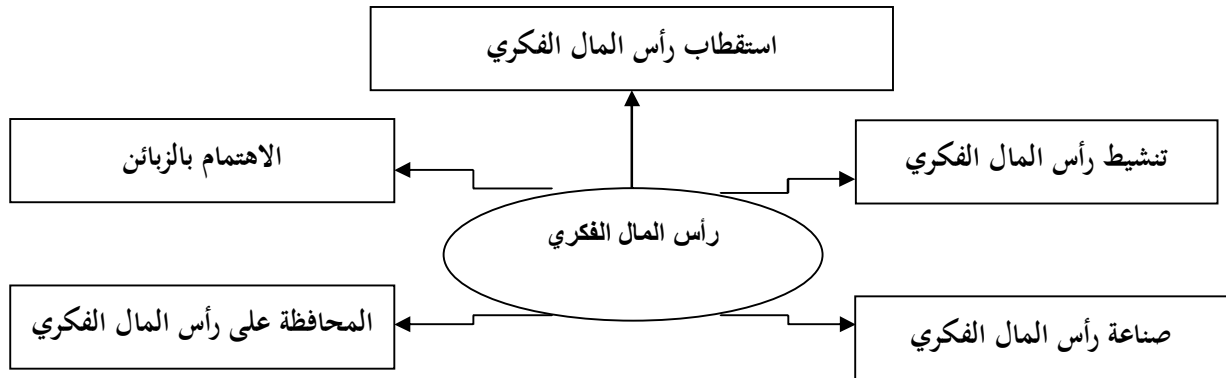
² المرجع الأخير، ص 45.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن التأكيد على أن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد السبيل الأساس للتكيف مع التغييرات البيئية السريعة، لأن رأس المال الفكري هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للأعمال. وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس مال فكري بقدر ما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كثرة تعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي ومفتاح نجاح المؤسسة وسر بنائها.

المطلب الثاني: عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري

يمكن تحديد أهم العناصر التي تساعد في عملية إدارة رأس المال الفكري كما هي موضحة في الشكل رقم (2-2)

الشكل رقم (2-2) عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري.



المصدر: ليث سعد الله حسين ابراهيم، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي الثاني: حول المعرفة في ظل اقتصاد الرقمي ومساهمة في تكوين ميزة تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 04 ماي 2007.

تتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

1. استقطاب رأس المال الفكري: هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للمؤسسة ويمكن أن تكون مصادر الاستقطاب داخلية أو خارجية.

¹ سكر فاطمة الزهراء: أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في تخفيض السوق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 28.

2. صناعة رأس المال الفكري: تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة خزان واسع من المعارف والمهارات ويشمل هذا البعد تعزيز القدرات والكفاءات البشرية، وخلق الأنسجة الفكرية.
3. تنشيط رأس المال الفكري: يجب على المؤسسة العناية والاهتمام بالكفاءات والخبرات والمواهب الموجودة في عقول الأفراد بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة، وعليه لا بد من استخدام المعارف الموجودة في عقولهم وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية بتوفير بيئة عمل مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار باستخدام أساليب: العصف الذهني، التشجيع والاهتمام بآراء العاملين.
4. المحافظة على رأس المال الفكري: إن الموارد الفكرية كأصل من أصول المؤسسة تحتاج إلى صياغة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وهناك نشاطات يمكن أن تهتم بها المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية.... الخ. كما وأن هناك أساليب تمكن المؤسسة من الحفاظ على رأس مالها الفكري، مثل تنشيط الحافز المادي والمعنوي ومواجهة الضغوط وتقليل حالات الاغتراب الوظيفي.
5. الاهتمام بالعملاء: يمثل العملاء محور عمل المؤسسات حيث يجب عليها أن تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا العملاء من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية.
- مما سبق يمكن القول بأن هذه العناصر مجتمعة تساهم في عملية إدارة رأس المال الفكري، الذي يعد أصلاً من أصول المؤسسة، ومصدراً من مصادر مزاياها التنافسية. لذلك فإن المؤسسات تتسابق في استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على تطويره والمحافظة عليه بأفضل الطرق الممكنة، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق النمو والتوسع بالإضافة إلى تحقيق قيمة سوقية لها تصنع مكانتها وسمعتها.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض المتاح من الأدبيات حول مفهوم رأس المال الفكري، وخلصنا في النهاية إلى أن الأصول الفكرية أصبحت أهم من أي أصول أخرى، لأن المعرفة أصبحت أهم ما يملك المؤسسات من تمييز عملها عن المؤسسات المنافسة لها.

وخلصنا أيضا إلى أن المؤسسات تتسابق اليوم إلى استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على تطويره والمحافظة عليه، لأنه - بحق - مصدر المزايا التنافسية، التي ستكون محور بحثنا في الفصل الموالي.

تمهيد:

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور التكنولوجي المذهل، أدى إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات الاقتصادية، يتوجب عليها اكتساب ميزة نفسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، من أجل تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح مطلباً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لتوسيع حصتها السوقية، وتقوية مركزها التنافسي في السوق. بيد أن الحصول على ميزة تنافسية وحده لا يكفي، إذ لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها.

وفي هذا الفصل سنتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وإلى العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها واستراتيجياتها.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.

المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

قبل الخوض في ماهية الميزة التنافسية، من المناسب إلقاء مساحة من الضوء على مفهوم التنافسية في حد ذاتها.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

وردت عدة تعاريف للتنافسية تعكس بجلاء اختلاف الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم هذا المصطلح، من بين هذه المحاولات نذكر مايلي:

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة."¹

كما تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها"². وتعرف أيضا بأنها: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"³.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن التنافسية هي "سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط وسبق التغيير الحاصل بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية".

1. أنواع التنافسية:

إن التنافس الذي تشهده المؤسسات يعرف أشكالاً وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير، تتمثل هذه المعايير فيما يلي:⁴

¹ كمال رزق، عمار بوعزوز: التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البلدية، الجزائر، 12-22 ماي 2002، ص2.

² عثمان بن عبد الله: تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مفتوح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الجزائر، 2012، ص298.

³ فلة العيهار: دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص84.

⁴ Alouani makki: *le système d'information comptable et la compétitive des entreprises*, Séminaire international sur :la compétitive des entreprises économique et mutation de l'environnement, Biskra, 2002, p229.

^{أ-} التنافسية بحسب الموضوع: ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافٍ وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين. ذلك أمرٌ مضملاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. ففي حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، يتم تقويم تنافسية المؤسسة آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد مبيها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... إلخ من جهة أخرى.¹ فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها. إن المؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها لا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

ب- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

- القدرة التنافسية: القدرة التنافسية تستند إلى معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية ومردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.²

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

¹ جعجع نبيلة: أثر استراتيجية التنوع في المنتجات على القدرة التنافسية للمؤسسة الانتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة *hordnalait* بالمسيلة ومؤسسة *Condor* للإلكترونيات بـ برج بوعريـج، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 64-65.

² نادية تاهمي: دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، الجزائر، 2006، ص 63.

2. أهمية التنافسية:

- نظرا لما تشهده مؤسسات اليوم من ضغوط ومزاحمة كبرى في الأسواق، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات لما لها من أهمية بالغة والتي نذكر منها:¹
- تعظيم أكبر قدر من الاستفادة من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته.
 - تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء.
 - من خلال توفير البيئة التنافسية تؤمن التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة، تعزيز النمو وتحسين مستويات المعيشة .
 - مساعدة المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق أحسن تموقع والتطوير بدلا من الاكتفاء بالبقاء.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية مطلبا حيويا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها و استمراريتها في ظل بيئتها التنافسية.

عرف Fohy الميزة التنافسية بأنها "ما يميز المنظمة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين".²

كما يمكن أن نعرّف الميزة التنافسية بأنها: "الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطيه بعض التفوق على منافسيه الحاليين".³

بالإضافة إلى ذلك نجد أن الميزة التنافسية هي: "مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين:⁴

- إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

¹ محمد رشيد، بوجان عادل: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الأول حول: تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012، ص8.

² حسن علي الزعي: نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص137.

³ فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص96-97.

⁴ العاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، الجزائر، 2005، ص111.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

تعرف الميزة التنافسية أيضا بأنها "ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".¹

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض المميزات من بينها:

- إن الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- يجب أن يكون لها تأثير إيجابي في العملاء وإدراكهم لهذه الميزة التنافسية.
- تتحقق الميزة التنافسية على المدى الطويل من خلال استراتيجيات المؤسسة.
- تنبع الميزة التنافسية من داخل المؤسسة في حد ذاتها وتسهم في تحقيق قيمة لها.
- أن الميزة التنافسية نسبية وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين وهي ليست مطلقة.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن أن نميز بين نوعين من الأفضليات التنافسية: أفضلية التكلفة، وأفضلية التميز (التفرد)

1. **أفضلية التكلفة الأقل:** "تعني هذه الميزة أن المؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر" وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.²

¹ حسن علي هامان: الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 653.

² هلالى الوليد: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilise، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2008-2009، ص 26.

2. **أفضلية التميز:** تُعرف بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، مثلاً جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع".¹

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها، واستراتيجياتها

يعد البحث عن الميزة التنافسية الشغل الشاغل لدى المؤسسات، لهذا تركز المؤسسة على مجموعة من المصادر والموارد لخلقها، كما تتبع المؤسسة مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي تساعدها على كسب ميزة تنافسية تضمن بقائها واستمرارها وزيادة حصتها السوقية.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

تختلف مصادر الميزة من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها، فلا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من الموارد و المصادر التي تنشأ من خلالها هذه الأخيرة. تتمثل هذه المصادر فيما يلي:²

- تطوير شبكة توزيع فعالتيكون فيها الموزعون أكثر ولاء وتحفيزاً .
- بناء صورة جيدة للمنتوج وتحقيق الولاء للعلامة التجارية.
- الإعلانات الناجحة والفعالة.
- الخدمات المقدمة للعميل انطلاقاً من المعرفة الجيدة لحاجات مختلف قطاعات السوق.
- استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- اكتشاف الفرص التسويقية ومحاولة استغلالها بأفضل الطرق والوسائل.
- الكفاءات المتميزة والمهارات الفائقة لدى موظفي المؤسسة.
- الاستخدام الكفء لموارد وإمكانات المؤسسة.

بذلك يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات والرغبات الواجب اشباعها لدى العملاء، بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين.

¹ المرجع الأخير، ص 29.

² محمد إبراهيم عبيدات: استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 87.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في الآتي:¹

1. **بُعد الكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفٍ منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

إن المؤسسة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائدة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **بعد الجودة:** يعد تحقيق الجودة المنتظرة من المزايا التنافسية المهمة ذلك أن العملاء يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. **بعد المرونة:** تعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء. كما أن المرونة تعني قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى، وهذا ربما يعني تغيير في أداء عملياتها وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء كل عملية، فالعمليل يحتاج إلى تغييرها لتوفير أربع متطلبات هي:²

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

¹ أكرم احمد الطويل ، رغيد إبراهيم إسماعيل: العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص13.

² قويدر لوزية، كشيدة حبيبة: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص8.

- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
 - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
 - 4. بعد التسليم إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن. هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.
 - 5. بعد الإبداع: نعني به إنتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق¹.
- ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع والمنافع التي يحققها لها بما يأتي:²
- أ- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
 - ب- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
 - ج- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
 - د- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
 - هـ- كسب التفوق التنافسي للمنظمة وذلك من خلال:
 - تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
 - سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
 - و- تحسين إنتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
 - ز- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.

¹ شارلز هيل، جارث جونز: الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 202.

² المرجع الأخير، ص 202.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسات المعاصرة أو فشلها يعتمد على مركزها التنافسي الذي يتأتى من خلال الاستراتيجية التنافسية، التي تعبر عن الطريقة التي تسلكها المؤسسات من أجل البحث عن الميزة التنافسية وتحقيق هيمنتها على السوق، من خلال زيادة حصتها السوقية. وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى إستراتيجيات الميزة التنافسية والتي حددها Porter في ثلاث استراتيجيات:¹

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيقها توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر - مع المحافظة على الجودة - يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتميز المنتج.
- نمطية السلعة المقدمة.
- بالإضافة إلى معدات انتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في تخفيض تكاليف الانتاج، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.
- إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجيتها.²
- وأهم ما تحققه المؤسسة من خلال تطبيقها هذه الاستراتيجية هي أن تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

2. استراتيجية التمييز: تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها العملاء وتتميز فيها. وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها:³

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
- تكنولوجيا متميزة.
- خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة).

¹ عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 134.

² PORTER M: *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1997, p 26.

³ علي السلمي: السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 194.

- خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
 - وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تميز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف جهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال :
 - تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل.
 - زيادة استخدامات المنتج.
 - خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له.
 - تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.
- 3. استراتيجية التركيز:** يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق. فهي بذلك تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس كله.¹
- وتنقسم استراتيجية التركيز فرعين:²
- أ- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.
 - ب- التركيز على أساس التميز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.
- ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجيتين من خلال:
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
 - تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

¹ روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي: الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص343.

² PORTER M, *L'avantage concurrentiel*, op.cit, p27.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.

إن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل نظراً لوجود مجموعة من العوامل المحددة في تحقيقها، كما أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها، وهذا ما سنتطرق إليه في المطالب التالية:

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.

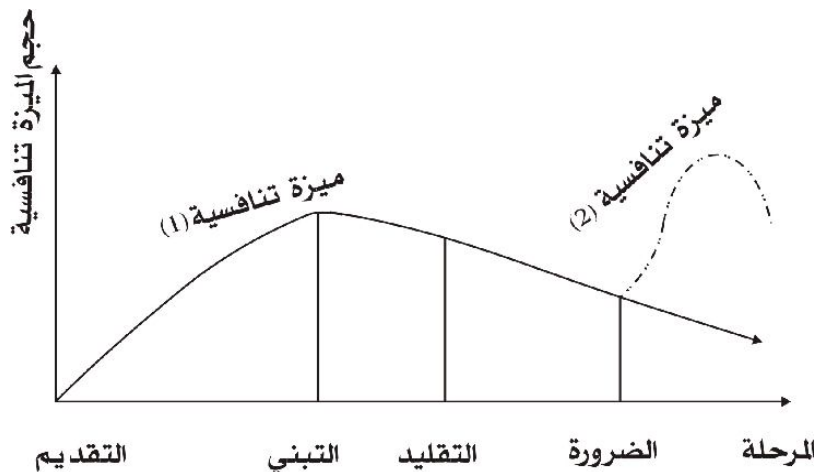
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقاً لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، هذان المتغيران هما:

- حجم الميزة التنافسية.
- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

1. حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، كلما فرض ذلك على المؤسسات المنافسة بذل جهودٍ معتبرة وصرافاً أموالٍ طائلة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمقتنين لمنتجاتها. من هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة تماماً مثل المنتج، وهذا ما يبينه الشكل رقم (3-1).

الشكل رقم (3-1) دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 86 .

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في دورة حياتها، تتمثل هذه المراحل فيما يلي:¹

أ- مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير

¹ فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 99-100.

والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

ب- **مرحلة التثبيت:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المتناسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

ج- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

د- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

2. نطاق التنافس (السوق المستهدف):¹

يتناول هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تهدف المؤسسة الوصول إليها، يمكن القول أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول رقم (3-1).

الجدول رقم (3-1) نطاق التنافس.

التعريف والشرح.	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعلاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي (Segment scope)
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	2- النطاق الرأسي (Vertical scope)

¹ المرجع الأخير، ص 102.

<p>يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.</p> <p>وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.</p>	<p>3-النطاق الجغرافي (Geographic scope)</p>
<p>يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.</p>	<p>4-نطاق الصناعة (Industry scope)</p>

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 87-88.

يبين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع... الخ، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية:¹

1. **العوامل الخارجية:** إن تغير احتياجات العميل، أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره سيستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد على مرونتها وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات .
2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وهنا يلعب الابتكار والإبداع دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

¹ رضا ابراهيم الصالح: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفترة من 1-4 نوفمبر 2009، ص 22.

المبحث الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في النشاط نفسه، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة. وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى.

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتطويع القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والابداع.¹

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المؤسسة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي:²

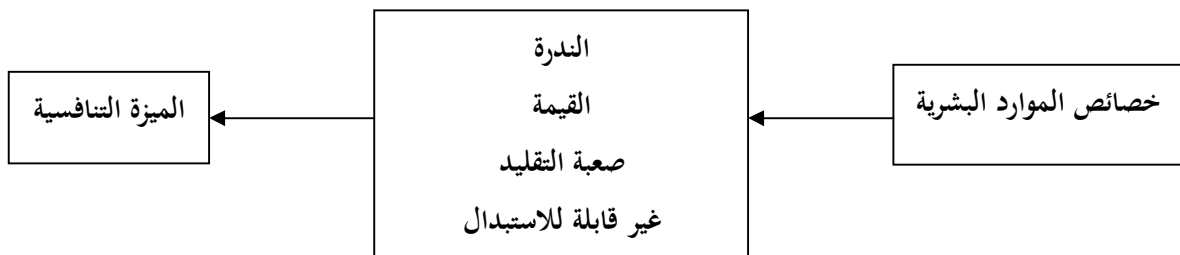
- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمؤسسة.

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001، ص 42.

² سلامي بحضية: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، الجزائر، 2004، ص 7.

- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
 - يجب أن تكون هذه الكفاءات فير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
 - عدم امكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- ويشير الشكل الموالي رقم(06) إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها بأن تصبح مورداً استراتيجياً مهماً يلعب دوراً كبيراً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وعلى النحو التالي:¹
- الندرة: أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوافر لدى المنافسين.
 - القيمة: أي أن لها دور في انتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.
 - صعوبة التقليد: ذلك لأن عمل الفرد وأنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، ويعتمد كذلك على سياسات الموارد البشرية في تلك المؤسسات.
 - غير قابلة للاستبدال: بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

شكل رقم(3-2) خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



Source : Olalla,Marta Fossas: *The Resource- Based Theory And Human Resources*, International Advances In Economic Research, Vol 5, 1999, P 85.

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية.

¹ Olalla,Marta Fossas: *The Resource- Based Theory And Human Resources*, International Advances In Economic Research, Vol 5, 1999, P 85.

يعبر رأس المال الهيكلي للمؤسسة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنمية 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 العنصر البشري التابع للمؤسسة.¹

ويمكن للمؤسسة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال:

- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.
- تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تفتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومن أمثلة ذلك: اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات.
- اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة مهنا والضمنية الاستغلال الأمثل.

المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية

يعكس رأس المال العلائقي مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الانطلاق لأي مؤسسة دائماً هي السوق (العملاء)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين. كل هذه أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة مؤسسة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.²

¹ طه حسين نوي: الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص 181.

² عبد الله بلوناس، أمينة قذايفة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

ويمكن تصور العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، بحيث يمكن المؤسسة من امتلاك رأس مال فكري استراتيجي متميز بمكوناته من رأس مال بشري، ورأس مال هيكلية، رأس مال العلاقات. وكنتيجة لإمتلاك المؤسسة تلك المكونات، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع والكلفة المناسبة، بالإضافة إلى المرونة والاستجابة المتفوقة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية، بحيث وجدنا أنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين وبهذا تلبي حاجات زبائنهم وتضمن ولائهم ورضاهم.

يمكن القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبنى عليهما المؤسسة ميزتها التنافسية: أفضلية التكلفة وأفضلية التميز.

كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية، كذلك يجب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها.

كما ويعد سعي المؤسسة لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية أمراً حتمياً، تفرضه تغيرات المحيط وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد وإضافة قيمة للعملاء، فمن خلال إدارة رأس المال الفكري التي تمارس دوراً هاماً في جعل الأصول الغير مادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة وذلك في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات المؤسسة من جهة أخرى.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث رأس المال الفكري والميزة التنافسية، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، و ذلك من خلال الفصلين الثاني والثالث، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حيث اخترنا العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة كمجتمع بحث. و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المبحث الثاني: عرض النتائج وتحليلها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

المطلب الأول: نشأة و تطور مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

لإرساء قاعدة متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنتهجة بغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية إحتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بقرار رقم 83/ 69 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أو كلفت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية .

وفي إطار إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1980/1970 ، وطبقا للمرسوم رقم 242/08 الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكر منها مايلي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E.N.I.E) بموجب مرسوم 320/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983 مقرها سيدي بلعباس.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (E.N.I.L) بمرسوم 18/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 ببلكور.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 بتيزي وزو.
- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 21/83 ومقرها العاصمة.
- التسيير ونقل التكنولوجيا، وقد كلف هذا مبلغ قدره 6426 ألف دينار جزائري.
- INVEST-IMPORT : من يوغسلافيا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 1979/03/07 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة:

تقع مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة و360 كلم عن حاسي مسعود، حاليا تملك رأس مال يقدر بـ 10.010.000.000 دينار جزائري، وتعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا، وتتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، ... إلخ .

أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات، مساحات خضراء ويبلغ عدد عمالها 908 عامل حسب آخر تعداد 2010/ 12/31 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

- إطارات: 76.
- أعوان تحكم: 204.
- أعوان تنفيذ: 603.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حالياً لأسباب تكنولوجية واقتصادية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة، نشاطها .

أولاً: أهمية وأهداف المؤسسة:

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يعتبر إنجاز جد مهم، وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه، فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها، وكذلك قدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة، فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون، وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي، وهذا نتيجة تحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة، والذي مكنها من الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9002) في جوان 2001 من طرف المنظمة الدولية للمعايير، وهذا أعطى إمكانية الدخول إلى السوق الخارجية، حيث ساهمت وبصورة كبيرة في القضاء على التبعية في هذا المجال الإقتصادي، وبالتالي فأهدافها هي:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها؛
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق؛
- تزويد الدول الإفريقية بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية ريفية؛
- القضاء على التبعية الإقتصادية؛
- جلب العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير .

ثانيا : نشاطها: تقوم المؤسسة بإنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها ، وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي :

1. الكوابل المنزلية (*Les câbles domestiques*): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم في البنايات و الاستخدام المنزلي و يتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادتي النحاس وPVC.
 2. الكوابل الصناعية (*les câbles industriel*) : يبلغ عددها 70 نوعا وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات، ويتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط وتنقسم بدورها إلى نوعين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل الصناعية المعزولة بمادة PRC.
 3. الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي : تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط، أما ذات التوتر العالي فتتفوق شدة توترها في النقل الكهرباء 3000 فولط ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.
 4. الكوابل غير المعزولة (*les cables nu*) : يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.
 5. كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع (*les câbles de réseaux*) : تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط يسمى بـ : AGS ويتكون من المنغزيوم والسيلسيوم والألمنيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع ، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .
- ومنذ أن إستقلت (*E.NI.CA.B*) عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة إستطاعت إنتاج أنواع جديد من الكوابل سنة 98- 99 *ALMEC-ALU/ ACIER* حيث يتمتع بالخفة والتنوع الجديدة.تقوم المؤسسة كذلك بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات الخشبية كي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من الموارد المساعد في إنتاجها، وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات *PVC* وصارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية هذا بالإضافة إلى إستعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية .

ثالثاً: المواد الأولية في إنتاج الكوابل: تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي -PVC *PRC-LACRAIE* كمواد أولية أساسية للعزل بالإضافة إلى مواد إستهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC، مواد طاوقية مثل المازوت)، إلى جانب ذلك تستعمل الخشب لصناعة البكرات الخشبية ومواد أخرى كقطع الغيار. إن الحركة الإقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها كانت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب ومنهم المحليين .

- إن للمؤسسة مجموعة من الموردين نذكر منهم :
- النحاس يستورد من شركة *SARCUYSAN* التركية .
- الألمنيوم يستورد من شركة *MIDAL CABLE* البحرينية.
- مادة *PRC* تستورد من شركة *BOREALIS* البلجيكية وكذا شركة *PLASCOM* السعودية بالإضافة إلى شركة *ASPELL* الفرنسية.
- مادة *PVC* تستورد من شركة *TEKFEN* التركية .
- مادة الطباشير تستورد من شركة *BOYAMA ANONYME – SOCIETTE* الفرنسية .
- شركة *ENAB* بسكيكدة تزود المؤسسة بالخشب .
- شركة *ENAB* بسكيكدة تمول المؤسسة *PVC* .
- شركة *ENG* بالخروب تزود المؤسسة بمادة النحاس و *PVC* .
- أما الزبائن المؤسسة نذكر من بينهم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز *SONEGAZ* وهي الزبون الرئيسي والدائم للمؤسسة.
- المؤسسة الوطنية للخدمات *KHARIF* .
- المؤسسات الخاصة، تجار الجملة، بعض الزبائن.
- وقد قامت المؤسسة بتجربة تصدير لمنتجاتها لدولة العراق ولكنها توقفت بعد إحتلالها .

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوحدة ENICAB.

إن المخطط أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في:

1. المديرية العامة: تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذا تتكون من أمانة العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

أ- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية و النزاعات: ويتولى هذا المساعد القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من ديون ونزاعات أخرى متنوعة خاصة بالمؤسسة.

ب- مساعد الرئيس المكلف بالمعلوماتية: تتمثل مهمة هذا الفرع في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.

ج- مساعد المكلف بمراقبة الحسابات: يهتم هذا المساعد بمراقبة سير العمل المحاسبي والعمل على تحقيق الدقة، و الإلتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارفة عليها للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها.

د- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار: يقوم هذا المساعد بإنجاز البرامج الإشهارية لترويج المنتوجات والدعاية لترغيب الزبائن على الإقبال، إذا نجد أن لهذه المديرية العامة ومديريات فرعية متصلة بها مباشرة وهي: المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية التجارية، مديرية الشراء، مديرية الموارد البشرية والوسائل.

2. المديرية التقنية: وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة إنتاج الكوابل: وهي الدوائر الخاصة بعمليات الإنتاج وتضم كل من مصلحة التخطيط، مصلحة العزل، مصلحة القلد و الظفر، مصلحة التغليف والتجميع ومصلحة العزل والتغليف.

ب- دائرة الصيانة: وهي التي تهتم بعملية الصيانة الآلات الإنتاجية ميكانيكيا وكهربائيا وعتاد النقل والتكليف وهي تضم مصالح التالية: مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة العتاد المتنقل، مصلحة صيانة المناهج.

ج- دائرة إنتاج الملحقات: وتقوم هذه الدائرة بصناعة مختلف المنتوجات (البكرات الخشبية) وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة البكرات والإسترجاع، مصلحة المنافع.

د- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم هذه الدائرة بمراقبة وفحص المواد الأولية المشتراة قبل القيام بعملية التخزين كما ينطبق نفس الأمر على المنتجات التامة بعد خروجها من الورشات وذلك من خلال المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

3. مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام الذي تقوم به من خلال متابعة كل العمليات التجارية ومراقبة التدفقات المالية الخارجية والداخلية إضافة إلى إعداد دفاتر المؤسسة والبيانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي للعمليات اليومية وكذلك الحسابات الختامية، الميزانيات وجدول حسابات النتائج وكذلك حساب سعر التكلفة وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين:

أ- دائرة المالية والميزانية: تقوم هذه الدائرة بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات إضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية وهي تقسم إلى:

- مصلحة الميزانية: وهي المصلحة المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التكاليف، وهي تتكون من رئيس المصلحة ورئيس فرع الميزانية.

- مصلحة المالية: وهي المسؤولة عن مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال (نفقات وإيرادات) وفق لطرق التسديد المتبعة (الشيكات، أمر بالتحويل.....الخ) لتجمع كل المدخلات والمخرجات في جدول لإرسالها إلى الحساب الجاري والصندوق لإتمام عملية التسجيل المحاسبي وذلك بمساعدة الفروع التالية: فرع حركة الأموال وفرع تغطية الأموال.

ب- دائرة المحاسبة العامة: مهمتها متابعة اليوميات المساعدة (المبيعات، المشتريات) ومتابعة المصاريف المدخلات والمخرجات وذلك باستعمال المحاسبتين (العامة، التحليلية) وذلك من خلال المصلحتين وهما:

- مصلحة المحاسبة العامة: وهي المسؤولة عن تنفيذ العمليات المختلفة من بيع و شراء، جدول النتائج وهي تحتوي على الفروع التالية: فرع الموردين، فرع الزبائن، فرع الحسابات الجاري والصندوق.

- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما وقيمة إذا تحتوي على الفروع التالية: فرع المواد والممتلكات، فرع الإستثمار فرع سعر التكلفة.

4. المديرية التقنية و التجارية: تضم هذه المديرية الدوائر التالية:

أ- دائرة المنتج النهائي ويتفرع عن هذه الدائرة مصلحتين هما:

- مصلحة تسيير الكوابل.

- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات .

ب- دائرة التسويق: ونجد فيها مصلحتين هما:

- مصلحة البيع .

- مصلحة التسويق.

5. مديرية الشراء: تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية وقطع الغيار و كذلك تسيير المخزونات (مواد أولية وقطع غيار)

وتظم المصالح التالية:

- مصلحة التمويل.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية .

6. مديرية الموارد البشرية والوسائل: تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال ومراقبة احترامهم قوانين العمل

وتهيئة النقل، كما تقوم أيضا بتشجيع وترقية العمال وهي تضم مصلحتين هما: مصلحة الوقاية والأمن.

أ- مصلحة الوسائل العامة: وتشمل أيضا على دائرة المستخدمين والتكوين والتي بدورها تنفرع إلى مصلحتين هما:

- مصلحة المستخدمين.

مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

كما سيتم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (03).

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث وتحليلها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

جدول رقم(4-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير.	فئات المتغير.	التكرار.	النسبة المئوية.
الجنس	ذكر	35	% 77.8
	أنثى	10	% 22.2
	المجموع	45	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	12	% 26.7
	من 30 سنة إلى 39 سنة	16	% 35.6
	من 40 سنة إلى 49 سنة	8	% 17.8
	50 سنة فأكثر	9	% 20
	المجموع	45	% 100
المؤهل العلمي	ثانوي	16	% 35.6
	ليسانس	21	% 46.7
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	1	% 2.2
	مهندس	7	% 15.6
	المجموع	45	% 100
مجال الوظيفة الحالية	أعمال فنية	7	% 15.6
	أعمال إدارية غير إشرافية	18	% 40
	أعمال إدارية إشرافية (قيادية)	20	% 44.4
	المجموع	45	% 100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	% 35.6
	من 5 إلى 10 سنوات	12	% 26.7
	من 11 إلى 15 سنة	1	% 2.2
	من 16 سنة فأكثر	16	% 35.6
	المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17 .

يظهر من الجدول (4-1) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (77.8 %) في حين

بلغت نسبة الإناث (22.2 %) من مجموع أفراد عينة البحث.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى 39) احتلت أعلى نسبة بواقع (35.6%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حصلت على نسبة (26.7%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (20%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 49) بلغت (17.8%).

و بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجد أن (46.7%) من المبحوثين حاصلون على شهادة الليسانس، مقابل (35.6%) من الأفراد الحاصلين على شهادة في المستوى الثانوي، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (15.6%) أما نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) فكانت (2.2%)، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن عينة البحث لا تشمل مبحوثين يحملون شهادة الماجستير. أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإن غالبية المبحوثين كانوا إداريين بنسبة (44.4%) في حين بلغت نسبة القياديين (40%) من مجموع أفراد عينة البحث وجاءت نسبة العاملين بالوظائف الفنية (15.6%).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (35.6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (16 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (35.6%) من مجموع أفراد عينة البحث، و (26.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (2.2%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 11 إلى 15 سنة).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب معامل الالتواء «Skewness» للمتغيرات المستقلة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة هذا المعامل للمتغيرات جميعها أقل من الواحد (1)، ويظهر الجدول رقم (4-2) أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد لجميع المتغيرات المستقلة، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

جدول رقم (2-4) نتائج معامل الالتواء.

المتغيرات	معامل الالتواء
رأس المال البشري.	-0.167
رأس المال الهيكلي.	-0.160
رأس المال العلائقي.	0.539

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث).

1. تحديد فئات سلم ليكارت الخماسي:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة، المتعلقة بالمحورين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بعدها تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب: أولاً المدى، عن طريق الفرق بين أكبر وزن أو درجة وبين أصغرها أي (5-1=4) ومن ثم ناتج المدى يُقسم على عدد الأوزان أو الدرجات الموجودة في المقياس والبالغ عددها 5، وبالتالي نحصل على طول الوزن أو الدرجة الواحدة لهذا المقياس (طول الفئة) والمقدر بـ 0,8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة في كل درجة للمقياس فتتحصل على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة والتي تم إدراجها في الجدول أدناه:

الجدول رقم(3-4) الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكارت الخماسي "

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	1 - 1.79
غير موافق	1.80 - 2.59
محايد (لا رأي)	2.60 - 3.39
موافق	3.40 - 4.19
موافق تماما	4.20 - 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. تحليل فقرات قسم رأس المال الفكري:

جدول رقم (4-4): إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور رأس المال الفكري.

رقم العبارة	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه
أ- رأس المال البشري.					
1	ترى إدارة المؤسسة أن عمالها جزء هام وثمين في المؤسسة.	3.47	0.944	7	موافق
2	تتعامل الإدارة مع العمال على أنهم مجرد تكاليف (أجور، مكافآت...) أكثر من كونهم استثماراً (كفاءتهم، إبداعاتهم، قدراتهم العلمية والعلمية...)	3.67	0.879	2	موافق
3	تحرص الإدارة على توظيف العمال الأكفاء من خارج المؤسسة.	3.62	1.029	4	موافق
4	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال المميزين والأكفاء في المؤسسة.	2.98	1.033	11	محايد
5	تعمل المؤسسة العمال المبدعين والأكفاء.	3.51	1.121	6	موافق
6	تعتمد المؤسسة على عمالها الأكفاء في شغل الوظائف المهمة.	3.40	0.963	8	موافق
7	يشارك العمال ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرار، كل حسب اختصاصه.	2.98	1.097	12	محايد
8	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط، وليس على أساس المهارة والكفاءة.	3.16	1.065	10	محايد
9	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات العمال وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج تدريبية أو تدريبية دورات تكوينية.	3.53	0.842	5	موافق
10	تعمل المؤسسة على تطبيق وتشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	3.40	0.889	9	موافق
11	تعطي الإدارة الحوافز والمكافآت الملائمة للعمال عند ابتكارهم فكرة جديدة، أو إبداعهم أسلوباً جديداً في العمل والإنتاج.	2.96	1.127	13	محايد
12	يشعر العمال عموماً أن مناخ العمل يعطل الإبداع ويعرقل الابتكار وتجسيد الأفكار الجديدة.	3.62	0.984	3	موافق
13	يعود الفضل في كثير من نجاحات المؤسسة و إنجازاتها إلى مهارات العمال وإبداعاتهم.	4.11	0.682	1	موافق
ب- رأس المال الهيكلي.					
14	تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك.	3.24	0.857	9	محايد
15	كل عامل على إطلاع تام بما يقتضيه منصبه من واجبات ومهام.	3.58	0.783	5	موافق
16	بدرك العمال جيداً أهداف المؤسسة، ويشاركون في تحقيقها.	3.60	0.809	4	موافق

7	موافق	0.757	3.53	تسهيل الإجراءات التنظيمية في المؤسسة قيام العمال بأعمالهم وأداء مهامهم.	17
8	محايد	0.806	3.38	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل، وتبادل الخبرات والمعارف.	18
6	موافق	0.842	3.53	يمكن لكل فرد أن يدرك العلاقة بين عمله وهدف المؤسسة ككل.	19
1	موافق	0.982	3.89	لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة.	20
3	موافق	0.706	3.84	تحرص المؤسسة على سهولة التواصل بين مختلف مستوياتها التنظيمية.	21
10	محايد	0.903	3.04	تعرقل الإجراءات التنظيمية الإبداع والإبداع في المؤسسة.	22
11	محايد	0.941	2.98	لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.	23
2	موافق	0.647	3.89	تتبادل أنت وزملاؤك الخبرة والمعرفة المكتسبة خلال سنوات العمل.	24
1	موافق	0.592	3.62	ج- رأس المال العلائقي.	
6	موافق	0.843	3.71	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين.	25
5	موافق	0.618	3.73	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين).	26
1	موافق	0.647	3.39	لدى المؤسسة علاقات جيدة البنوك والدائنين عموماً.	27
8	موافق	0.727	3.89	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع جمعيات ومنظمات المجتمع المدني (جمعيات حماية البيئة، حماية المستهلك... إلخ).	28
2	موافق	0.573	3.49	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائننا.	29
4	موافق	0.688	3.89	تمنح المؤسسة زبائننا الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	30
7	موافق	0.826	3.67	تعطي المؤسسة عمالها الصلاحيات الكافية لخدمة الزبائن خدمة سريعة و متميزة.	31
3	موافق	0.773	3.76	للمؤسسة قدرة كبيرة على تحديد حاجات الزبائن و تفضيلاتهم.	32
9	محايد	1.095	3.07	لا تصغي المؤسسة إلى انشغالات الزبائن، ولا تهتم بالرد على شكاواهم وحل مشاكلهم.	33
-	موافق	0.5497	3.51	رأس المال الفكري بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

بناءً على نتائج الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب مؤشرات رأس المال الفكري من حيث الاتجاه كما يلي:

أ- رأس المال العلائقي: جاء بعد رأس المال العلائقي في الترتيب الأول، وكان وسطه الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.592)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط

درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد (3) وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.07-3.89) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.573-1.095)، مما يدل على أن المؤسسة تتوافر لديها متطلبات رأس المال العلاقات الذي يسهم في تحقيق التميز للمؤسسة.

ب- رأس المال الهيكلي: جاء بعد رأس المال الهيكلي في الترتيب الثاني، وكان وسطه الحسابي (3.50) بانحراف معياري (0.558)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.89) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.647-0.982)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتوافر على رأس مال هيكلي متميز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سنة مسودة 2011).

ج- رأس المال البشري: جاء بعد رأس المال البشري في الترتيب الثالث، وكان وسطه الحسابي "3.41" بانحراف معياري (0.599)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-4.11) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.682-1.121)، هذا يدل على أن المؤسسة تضع العنصر البشري في المقام الأخير مقارنة بالبعدين السابقين.

3. تحليل فقرات الميزة التنافسية:

جدول رقم (4-5): إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه
	أ - التكلفة	3.50	0.690	2	موافق
1	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.	3.56	0.943	3	موافق
2	تقدم المؤسسة عادة تخفيضات في أسعار منتجاتها في مناسبات معينة.	3.33	0.905	5	محايد
3	كثيرا ما تساهم أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس.	3.27	0.889	6	محايد

4	موافق	0.869	3.47	تحرص المؤسسة دوماً على ابتكار وتطوير طرق وأساليب تخفيض التكاليف.	4
1	موافق	0.837	3.73	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت، وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.	5
2	موافق	0.900	3.69	أدت سرعة تدفق المعلومات إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف.	6
5	محايد	0.524	3.36	ب - الجودة	
2	موافق	0.793	3.91	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون الأفضل في السوق.	7
1	موافق	0.657	4.02	جودة المنتجات - عموماً - مقبولة ومناسبة وتنافسية من وجهة نظر الزبائن.	8
3	موافق	0.714	3.89	كثيراً ما تساهم أفكار العمال وإبداعاتهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.	9
6	غير موافق	1.282	2.36	تستجيب منتجات المؤسسة لمواصفات ومعايير الجودة العالمية (ISO).	10
4	موافق	1.033	3.58	تُصغي المؤسسة باهتمام لزيائنها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	11
5	محايد	1.286	2.40	لا تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها.	12
1	موافق	0.666	3.54	ج - المرونة	
3	موافق	0.944	3.51	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن وتفضيلاتهم.	13
2	موافق	0.793	3.69	المؤسسة على اطلاع مبكر بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات.	14
4	محايد	1.085	3.22	المؤسسة عادة غير مستعدة لمواجهة أي تحولات مفاجئة في السوق.	15
1	موافق	0.908	3.76	أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحولات السوق.	16
3	موافق	0.728	3.43	د - الابداع	
2	موافق	0.944	3.49	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن وأذواقهم.	17
1	موافق	0.988	3.58	تحرص المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها الحالية لتواكب تغيرات أذواق الزبائن.	18
3	موافق	1.078	3.44	تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في إبداع وابتكار منتجات جديدة.	19

4	موافق	0.941	3.42	تستخدم المؤسسة طرقاً قديمة وتقليدية في الترويج لمنتجاتها.	20
6	محايد	0.949	3.31	تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	21
5	محايد	1.026	3.36	تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية استراتيجية لتكون الأفضل في السوق.	22
4	موافق	0.676	3.41	هـ - التسليم	
1	موافق	0.936	3.62	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار.	23
4	موافق	0.963	3.40	تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن مقارنة بالمنافسين.	24
2	موافق	1.013	3.56	لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبات المحتملة أو المفاجئة.	25
3	موافق	1.014	3.49	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.	26
5	محايد	1.076	2.98	عادة ما تتباطأ المؤسسة في الرد على شكاوى الزبائن، وتأخر في حل مشكلاتهم.	27
-	موافق	0.670	3.44	الميزة التنافسية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

بناءً على نتائج الجدول أعلاه، يمكننا ترتيب مؤشرات الميزة التنافسية من حيث الاتجاه كما يلي:

أ- **المرونة:** من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد المرونة جاء بالترتيب الأول من حيث الاتجاه المعطى له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.54) بانحراف معياري (0.666)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأن هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-3.76) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.085-0.908)، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية.

ب- **التكلفة:** من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد الكلفة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.50) بانحراف معياري (0.690)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأنا هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-3.73) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.837-0.943)، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى جاهدة لتخفيض تكاليفها إلى أدنى مستوى مقارنة بمنافسيها من خلال اتباعها استراتيجية قيادة التكلفة.

ج- **الابداع:** من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد الابداع جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.728)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأنا هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.31-3.58) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.941-1.078) يتضح أن هناك استجابة على هذا المجال من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهمية الابداع والتجديد كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

د- **التسليم:** من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد التسليم جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.40) بانحراف معياري (0.676)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3" وعليه فأنا هناك موافقة من قبل أفراد عينة البحث، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.98-3.62) و تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.936-1.076)، ويدل ذلك على ان المؤسسة تهتم بالتسليم الفوري والسريع لمنتجاتها في الوقت المحدد.

هـ- **الجودة:** من خلال الجدول (4) نلاحظ أن بعد الجودة جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.36) بانحراف معياري (0.524)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد". بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد يتوافق مع درجة الحياد "3" ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.36-4.02)

وتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0.657-1.286)، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما بجودة منتجاتها كما أنها تحصلت على شهادة الايزو.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (*Analysis of variance*) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (6-4) يبين ذلك.

جدول رقم (6-4): تحليل التباين لانحدار الميزة التنافسية على رأس المال الفكري.

مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>F</i> المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	مصدر التباين
0.001*	14.035	4.782	1	4.872	الانحدار
		0.347	43	14.928	الخطأ
			44	19.800	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة *F* المحسوبة 14.035 وهي أكبر من *F* النظرية، بقيمة احتمالية 0.001 هذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها في ما بعد باستخدام أسلوب الانحدار البسيط (*Linear Regression*) وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الميزة التنافسية والمتغير المستقل رأس المال الفكري، وقد تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

جدول رقم (7-4) نتائج اختبار تحليل الانحدار لدور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.

معامل <i>R</i> ² التحديد	معامل الارتباط <i>R</i>	قيمة <i>F</i> المحسوبة	مستوى الدلالة <i>sig</i>	قيمة <i>t</i> المحسوبة	معامل الانحدار <i>B</i>	المتغير المستقل <i>X</i>
0.755	0.869	12.351	* 0.001	3.746	0.605	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تشير معطيات هذا الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل "رأس المال الفكري" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وجود دور معنوي بينهما، ويؤكد معنوية هذا الدور كل من F المحسوبة التي بلغت 14.035 وهي أكبر من F النظرية، وكذا قيمة T البالغة 3.746 بمستوى دلالة 0.001. كما وقدر معامل الارتباط بـ 0.869 وهو مرتفع، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.755) وهذا يعني أن (75.5%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري. مما يدل على أن هناك دورا معنويا لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية.

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
جدول رقم (4-8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X_I	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
رأس المال البشري	0.535	3.566	* 0.001	12.717	0.478	0.228

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد رأس المال البشري والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود دور بينهما، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة 12.717 وكذلك قيمة T البالغة 3.566 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من F و T دالتان عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين وذلك بنسبة 0.478، حيث أن بعد رأس المال البشري يفسر فقط ما نسبته 22.8% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية. كذلك إرتفاع معامل خط الإنحدار B حيث تبلغ قيمته 0.535، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ولقد إستخدم في إختبار هذه الفرضية الإنحدار البسيط والذي أفرزت نتائجه على ما يلي:
جدول رقم (4-9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X_2	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
رأس المال الهيكلي	0.558	3.439	* 0.001	11.829	0.464	0.216

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد رأس المال الهيكلي والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود دور بينهما، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة 11.829 وكذلك قيمة T البالغة 3.439 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة F و T دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، إضافة إلى قوة الارتباط بين المتغيرين وذلك بنسبة 0.464، إلا أن رأس المال الهيكلي يفسر فقط ما نسبته 21.6% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية كذلك إرتفاع معامل خط الإنحدار B حيث تبلغ قيمته 0.558، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور معنوي لرأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا يوجد دور معنوي لرأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ولقد إستخدم في إختبار هذه الفرضية الإنحدار البسيط والذي أفرزت نتائجه على ما يلي:

جدول رقم (4-10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال العلائقي في الميزة التنافسية.

المتغير المستقل X_3	معامل الانحدار B	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
رأس المال العلائقي	0.459	2.090	* 0.006	8.440	0.405	0.164

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين البعد رأس المال العلائقي والمتغير التابع الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود دور بينهما، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة 8.440 وكذلك قيمة T البالغة 2.090 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة F و T دالة

عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، إضافة إلى قوة الارتباط بين المتغيرين وذلك بنسبة 0.405، إلا أن رأس المال العلائقي يفسر فقط ما نسبته 16.4% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية كذلك إرتفاع معامل خط الإنحدار B حيث تبلغ قيمته 0.459، وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: "يوجد دور معنوي لرأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية و سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة $Independent-samples T-test$ كانت النتائج موضحة في الجدول (11-4).

الجدول رقم (11-4): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة sig	مستوى الدلالة المعتمدة
0.215 *	0.014	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نجد أن قيمة T (-0.215) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.014) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. H_{11} : والتي تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One Way ANOVA*) كانت النتائج موضحة في الجدول (12-4).

جدول رقم (12-4): نتائج تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.508	3	0.169	0.543	0.656
داخل المجموعات	12.792	41	0.312		
المجموع	13.300	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.543) والدلالة الإحصائية (0.656)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. و هذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (*One ANOVA*) كانت النتائج موضحة في الجدول (13-4)

جدول رقم (4-13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.086	2.355	0.652	3	1.955	بين المجموعات
		0.277	41	11.345	داخل المجموعات
			44	13.300	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.355) و الدلالة الإحصائية (0.086)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. و هذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة. على خلاف النتيجة التي ظهرت في دراسة (مصطفى رجب علي شعبان 2011).

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-14)

جدول رقم (4-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.356	1.060	0.319	2	0.639	بين المجموعات
		0.301	42	12.661	داخل المجموعات
			44	13.300	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.060) و الدلالة الإحصائية (0.356)، مما يشير الى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة. و هذا من وجهة نظر الباحثين و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (15-4)

جدول رقم (15-4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F لمحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.024	3	0.341	1.140	0.344
داخل المجموعات	12.276	41	0.299		
المجموع	13.300	44			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.140) و الدلالة الإحصائية (0.344)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة. و هذا من وجهة نظر الباحثين و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

خلاصة

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، وكذا الهيكلة الادارية التي تديرها، ولقد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الاستبانة التي وزعناها على العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على محورين: رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وهدفنا من خلالها إلى الاجابة على إشكالية بحثنا ممثلة في السؤال التالي: "ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية؟" وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار معامل الالتواء، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي ومعامل صدق المحك. ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة الفرضيتين اللتين وضعناهما وقبولهما، حيث استنتجنا ما يلي:

- يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى العمال الاداريين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العمال الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري لدى العاملين الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) .

إن من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، ممثلاً أساساً في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الابداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً، إلى جانب ما تملكه من علاقات وهيكل وقواعد وإجراءات...

إن رأس المال الفكري ليعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو أساس تكوين قيمة مضافة ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في السوق

وتؤكد جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، بأن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري، سعياً إلى النجاح في تحقيق أهدافها.

كما أن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال افكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة، إلى كونه مورداً يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين حالياً ومستقبلاً والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

1. النتائج:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن التساؤلات والفرضيات.

أ- النتائج النظرية:

- رأس المال الفكري من المفاهيم التي ظهرت في مطلع السبعينيات من القرن العشرين، لما له من أهمية، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكماً لرأس المال المادي.
- يعد رأس المال الفكري من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي.

- رأس المال الفكري هو المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات،...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.
- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يساعد المؤسسة على توليد الثروة لها وللأفراد، بالإضافة إلى أنه يمثل أحد أهم عوامل الانتاج التي تدعم مركزها التنافسي.
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.
- لرأس المال الفكري أدوار دفاعية وهجومية يقوم بها، كما أن له عدة نماذج يمكن من خلالها قياسه داخل المؤسسة باعتباره موردا غير ملموس، تتمثل هذه النماذج في: نماذج وصفية، نماذج مرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية، نماذج القيمة السوقية، نماذج العائد على المعرفة.
- يعد الاستثمار في رأس المال الفكري عملية مهمة إذ يساهم في تحسين مستويات الأداء وتعزيز تفوقها التنافسي.
- تعد إدارة رأس المال الفكري استراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الكامنة في الموارد البشرية، لاستخلاص القيمة وتنميتها لتحويلها لمركز تنافسي. كما أنها تتكون من خمس خطوات حددها *Daniel* في نموذجه.
- تقوم إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من المبادئ والتي حددها *Stewart*.
- تقوم عملية إدارة رأس المال الفكري على مجموعة من العناصر التي تتمثل في: استقطاب رأس المال الفكري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه، والاهتمام بالزبائن.
- الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء، بشكل يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق.
- الميزة التنافسية تؤدي إلى تفوق المؤسسة وتميزها على المؤسسات الأخرى.
- هناك نوعان من الأفضلية التنافسية: أفضلية التكلفة، أفضلية التميز.
- تحقق المؤسسة ميزتها التنافسية عن طريق مجموعة من المصادر أهمها: التكنولوجيا المتطورة، الفرص التسويقية، معارف المؤسسة... الخ.
- من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتبع المؤسسة الاستراتيجيات العامة والتي تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

- إن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل نظراً لوجود مجموعة من العوامل المحددة في تحقيقها، كما أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيها.
- تؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق ميز تنافسية من خلال الامكانيات والطاقات البشرية.
- تسهم الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية إذا كانت تتصف بمجموعة من الخصائص من بينها: أن تكون هذه الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- يعبر رأس المال الهيكلية للمؤسسة عن الموجودات في المؤسسة، كما أنه يساهم في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق تشجيع الإبداع والمشاركة لدى الأفراد، وتبني نظام معلومات فعال.
- يساهم رأس المال العلائقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال: إقامة علاقات تفاعلية مع العملاء التي تزيد من المردودية المالية للمؤسسة من جهة، وتضمن مركزاً تنافسياً مقارنة بالمنافسين من خلال اكتساب قاعدة عريضة للعملاء من جهة أخرى.

ب- النتائج التطبيقية (ميدانية):

- أظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، وهذا راجع لقلّة الاهتمام بالكفاءات البشرية داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تلتزم بأبعاد رأس المال الفكري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقاً لتصورات الباحثين، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: رأس المال العلائقي، رأس المال الهيكلية، رأس المال البشري.
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

2. التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية::
- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح الأسواق واحتدام التنافس.
- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة المعرفة ودورها في المؤسسة، وكيف يسهم انتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- على المؤسسة أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز رأس المال البشري لدى المؤسسة وبشكل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق، مما له دور مهم في تكوين رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.
- من الضروري بذل جهود مكثفة ومتواصلة لدعم وتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء وتعزيز وتطوير علاقة المؤسسة بالعملاء والموردين والمنافسين والسوق، وغيرها من العناصر والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.
- لا بد على إدارة المؤسسة أن تولي أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للعملاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.
- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار، وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
9	درجات مقياس "ليكرت الخماسي"	1-1
11	معاملات الثبات و الصدق.	2-1
31	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.	1-2
35	مكونات رأس المال الفكري.	2-2
66	نطاق التنافس.	1-3
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	1-4
85	نتائج معامل الالتواء.	2-4
85	الحدود الدنيا والعليا لمقياس " ليكرت الخماسي "	3-4
86	إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور رأس المال الفكري.	4-4
88	إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور الميزة التنافسية.	5-4
93	تحليل التباين لانحدار الميزة التنافسية على رأس المال الفكري.	6-4
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لدور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية.	7-4
94	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في الميزة التنافسية.	8-4
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في الميزة التنافسية.	9-4
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال العلائقي في الميزة التنافسية.	10-4
96	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.	11-4
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.	12-4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.	13-4
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	14-4
99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.	15-4

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
7	النموذج المقترح للبحث.	1-1
37	مكونات رأس المال الفكري.	1-2
45	أدوار رأس المال الفكري.	2-2
51	عناصر عملية إدارة رأس المال الفكري.	3-2
65	دورة حياة الميزة التنافسية.	1-3
70	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	2-3

قائمة المراجع.

أولاً : المراجع بالعربية.

أ- الكتب:

1. أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا ادارية معاصرة، ط 1، دار وائل عمان، الأردن، 2011.
2. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
3. حسن علي همام، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2006.
4. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
6. روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008 .
7. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
8. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
9. شارلز هيل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
10. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح: رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
11. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
12. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
13. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم راس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2005.
14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر، 2001.

15. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 .
16. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق: مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
17. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.
18. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
19. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
20. هاشم الشمري، نادية الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة ادارية معاصرة، ط1، دار السحاب، القاهرة، مصر، 2008.
- ب- رسائل جامعية:
1. أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأغواط 1999-2005، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2003-2004.
2. أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
3. برني لطيفة، دور الادارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة **ENICAB-BISKRA**، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2006-2007.
4. بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، ماجستير في علوم إدارة الأعمال، مدير قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، العراق، 2009.
5. جعيح نبيلة، أثر استراتيجيات التنوع في المنتجات على القدرة التنافسية للمؤسسة الانتاجية دراسة ميدانية في مؤسسة **hordnalait** بالمسيلة ومؤسسة **Codor** للالكترونيات ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

6. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطر بالوادي، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
7. ذنايب مصعب، إدارة العلاقة مع الزبون ودورها في تنمية رأسمال الفكري، دراسة تحليلية-مؤسسة نجمة للاتصالات-، رسالة ماستر أكاديمي في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.
8. سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في تخفيض السوق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
9. عاصم فايز الزعانين، الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصص السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة - فلسطين، 2010.
10. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006.
11. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.
12. محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراس كوم تيليكوم الجزائر (OTA) مذكرة ماجستير (غير منشورة) في إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبيدة، 2006-2007.
13. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في راس المال البشري (مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
14. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

15. نادية تاهمي، دور التوزيع في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة، الجزائر، 2006.

16. النعاس صديقي، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2005.

17. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة: الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilise، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2008-2009.

18. هنادي خليل أبودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.

ج- الدوريات (المجلات):

1. أكرم احمد الطويل ، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2008.

2. سلامي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، الجزائر، 2004.

3. طه حسين نوي، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.

4. عثمان بن عبد الله، تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مفتوح، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة الجزائر، 2012.

5. لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة - العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد 10، عدد 3، 2008.

6. محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، مجلد 26، عدد 2، 2010.

7. ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية)، دراسات ادارية، مجلد 3، عدد 6، 2010.

8. الهلاي الشريبي الهلاي: إدارة رأي المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو2011.

د- الملتقيات:

1. بن عيشي عمار، بن عيشي بشير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية- بسكرة- من وجهة نظر الرؤساء، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي13-14 ديسمبر2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.
2. درمان سليمان صادق، دور الإدارة في تنمية واستثمار رأس المال الفكري دراسة ميدانية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي13 و 14 ماي 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة-الجزائر، 2008.
3. رضا ابراهيم الصالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الفترة من 4-1 نوفمبر 2009.
4. عبد الله بلوناس، أمينة قذايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
5. قويدر لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
6. كمال رزيق، عمار بوعزوز، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-22 ماي2002.
7. ليث سعد الله حسين ابراهيم، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي الثاني: حول المعرفة في ظل اقتصاد الرقمي ومساهمة في تكوين ميزة تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 04 ماي2007.

8. محمد زرقون، بو حفص رواني، تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل إقتصاد المعرفة، ملتقى دولي بعنوان: "إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008 ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر.
9. محمد زويير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.
10. محمد فلاق، جنات بوقجاني، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2011.
11. محمدي رشيد، بوجمان عادل: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول حول: تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات وفي تحسين تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 21-22 فيفري 2012.

ثانياً : الراجع الأجنبية.

أ- الكتب:

1. Alan Fustec, Bernard Marois : *valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2006.
2. Chun Wei Choo, Nick Bontis : *the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, OXFORD university press, 2002.
3. Ronald J. Baker : *mind over matter: why intellectual capital is the chief source of wealth*, ed. John Wiley and Sons, Inc. Hoboken, 2008, New Jersey, U.S.A .
4. Philip stiles, Somboon Kulvisae chana: *Human Capital and performance: A literature review*, University cambridge, Judge Institute of Management.
5. Gary S. Becker : *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, ed: National Bureau of Economic Research, New York, 2nd ed. 1975.
6. Edvinson, Malone MS: *Intellectual capital*, Harper Business ,New Yourk, 1997.
7. M. PORTER, *l'Avantage concurrentiel des nations*, inter-éditions, Paris, 1993.
8. PORTER M, *L'avantage concurrentiel*, édition Dunod, Paris, 1997.

ب - الدوريات (المجلات):

1. Ion Anghel: *intellectual capital and intangible assets analysis and valuation*, Theoretical and Applied Economics, 2008, vol. 3(520), issue 3(520).
2. Roos et al : *intellectual capital: management in ICS Ltd*, journal of intellectual capital, Volume 6 Number 4 2005.
3. Abdelaziz Ahmad Sharabati, Shawqi Naji Jawad: *Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan*, The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com, Vol. 48 No. 1, 2010.
4. Olalla, Marta Fossas, *The Resource- Based Theory And Human Resources*, International Advances In Economic Research, Vol 5, 1999.
5. Fort Fatiha, Couderc Jean-Pierre. *Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon*. In: Économie rurale. N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation Entreprises, marchés, terroirs..
6. G.E. Schwartz, N.P. Swartz, S. Firer: *An empirical examination of the value relevance of intellectual capital using the Ohlson (1995) valuation model*, Meditan Accountancy Research, vol. 14, No 2, 2006.
7. Ion Angel: *Intellectual capital and intangible assets analyses and valuation*, Academy of economic studies, Bucharest, 2008.

ج - الملتقيات:

1. Alouani makki, *le système d'information comptable et la compétitive des entreprises*, Séminaire international sur : la compétitive des entreprises économique et mutation de l'environnement, Biskra, 2002

ملحق رقم (01)

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر، بقسم علوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .	وسيلة بن ساهل	1
أستاذ مساعد، بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	عباسة هاشمي	2
أستاذ مساعد، بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	محمد قريشي	3
أستاذ مساعد، بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	عادل بوجمان	4
أستاذ مساعد، بقسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة .	جوهرة آقطي	5

قسم علوم التسيير (مجال LMD).

جامعة محمد خيضر. بسكرة.

السنة الثانية ماستر: تسيير الموارد البشرية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير.



استبانة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يشرفنك نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع "جنرال كابل" - بسكرة-.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، أمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، لذلك نهيى بكم أن تولوا هذه الاستبانة بالغ اهتمامكم. مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبة: الزهرة بريش.

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى التوفيق على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية في مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

1. الجنس : ذكر. أنثى.
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة
 من 40 سنة إلى 49 سنة 50 سنة أو أكثر
3. المؤهل العلمي: مستوى ثانوي. ليسانس. شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)
 مهندس. ماجستير.
4. مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية. أعمال إدارية غير إشرافية. أعمال إدارية إشرافية.
5. سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 سنة إلى 15 سنة 16 سنة أو أكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: رأس المال الفكري. إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع رأس المال الفكري بمؤسستك، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات ، حسب واقعها الفعلي في المؤسسة ، وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً .

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس:	درجات سلم القياس			
	أ- رأس المال البشري	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق كلياً
1	ترى إدارة المؤسسة أن عمالها جزء هام و ثمين في المؤسسة.				
2	تتعامل الإدارة مع العمال على أنهم مجرد تكاليف (أجور، مكافآت...) أكثر من كونهم استثماراً (فناءاتهم، إبداعاتهم، قُدْرَتهم العلمية والعملية...)				
3	تحرص الإدارة على توظيف العمال الأكفاء من خارج المؤسسة.				
4	تهتم المؤسسة باكتشاف وتشجيع العمال مميزين و الأكفاء في المؤسسة.				
5	تُهمل المؤسسة العمال المبدعين والأكفاء				
6	تعتمد المؤسسة على عمالها الأكفاء في شغل الوظائف المهمة .				
7	يشارك العمال ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرارات في المؤسسة كل حسب اختصاصه.				
8	تتم الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية فقط ، وليس على أساس المهارة و الكفاءة .				

					9	تحرص المؤسسة على <u>تطوير</u> مهارات العمال وقدراتهم من خلال إخضاعهم لبرامج <u>تدريبية</u> أو دورات <u>تكوينية</u> .
					10	تعمل المؤسسة على تطبيق وتشجيع أساليب <u>العمل الجماعي</u> وتكريس <u>روح الفريق</u>
					11	تعطي الإدارة <u>الحوافز</u> و <u>المكافآت</u> <u>الملائمة</u> للعمال عند ابتكارهم فكرة جديدة، أو إبداعهم أسلوباً جديداً في العمل والإنتاج.
					12	<u>يشعر</u> العمال عموماً أن <u>مناخ العمل يعطل</u> الإبداع و <u>يعرقل</u> الابتكار وتجسيد الأفكار الجديدة.
					13	يعود <u>الفضل</u> في كثير من <u>نجاحات</u> المؤسسة و <u>إنجازاتها</u> إلى مهارات العمال وإبداعاتهم
أُتفق كليا	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً	ب- رأس المال الهيكلي	
					14	تحصل <u>بسرعة</u> و <u>سهولة</u> على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك.
					15	كل عامل على <u>إطلاع تام</u> بما يقتضيه منصبه من واجبات ومهام.
					16	يدرك العمال جيداً أهداف المؤسسة، ويشاركون في تحقيقها.
					17	<u>سهّل</u> الإجراءات التنظيمية في المؤسسة قيام العمال بأعمالهم وأداء مهامهم.
					18	تتميز <u>العلاقات</u> بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل، وتبادل الخبرات والمعارف.
					19	يمكن لكل فرد أن <u>يدرك</u> العلاقة بين عمله وهدف المؤسسة ككل.
					20	لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة.
					21	تحرص المؤسسة على <u>سهولة التواصل</u> بين مختلف مستوياتها التنظيمية.
					22	<u>تعرقل</u> الإجراءات التنظيمية الإبداع والابتكار في المؤسسة.
					23	لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.
					24	تتبادل أنت وزملاؤك الخبرة والمعرفة المكتسبة خلال سنوات العمل.
أُتفق كليا	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً	ج- رأس مال العلاقات	
					25	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين.
					26	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين)
					27	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك والدائنين عموماً.
					28	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع جمعيات ومنظمات المجتمع المدني (جمعيات حماية البيئة، حماية المستهلك،... إلخ)
					29	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائننا.
					30	تمنح المؤسسة زبائننا الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.

					31	تعطي المؤسسة عمالها <u>الصلاحيات</u> الكافية لخدمة الزبائن خدمة سريعة ومتميزة.
					32	للمؤسسة قدرة كبيرة على تحديد حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.
					33	لا <u>تصغي</u> المؤسسة إلى انشغالات الزبائن، <u>ولا تهتم</u> بالرد على شكاوهم وحل مشاكلهم.

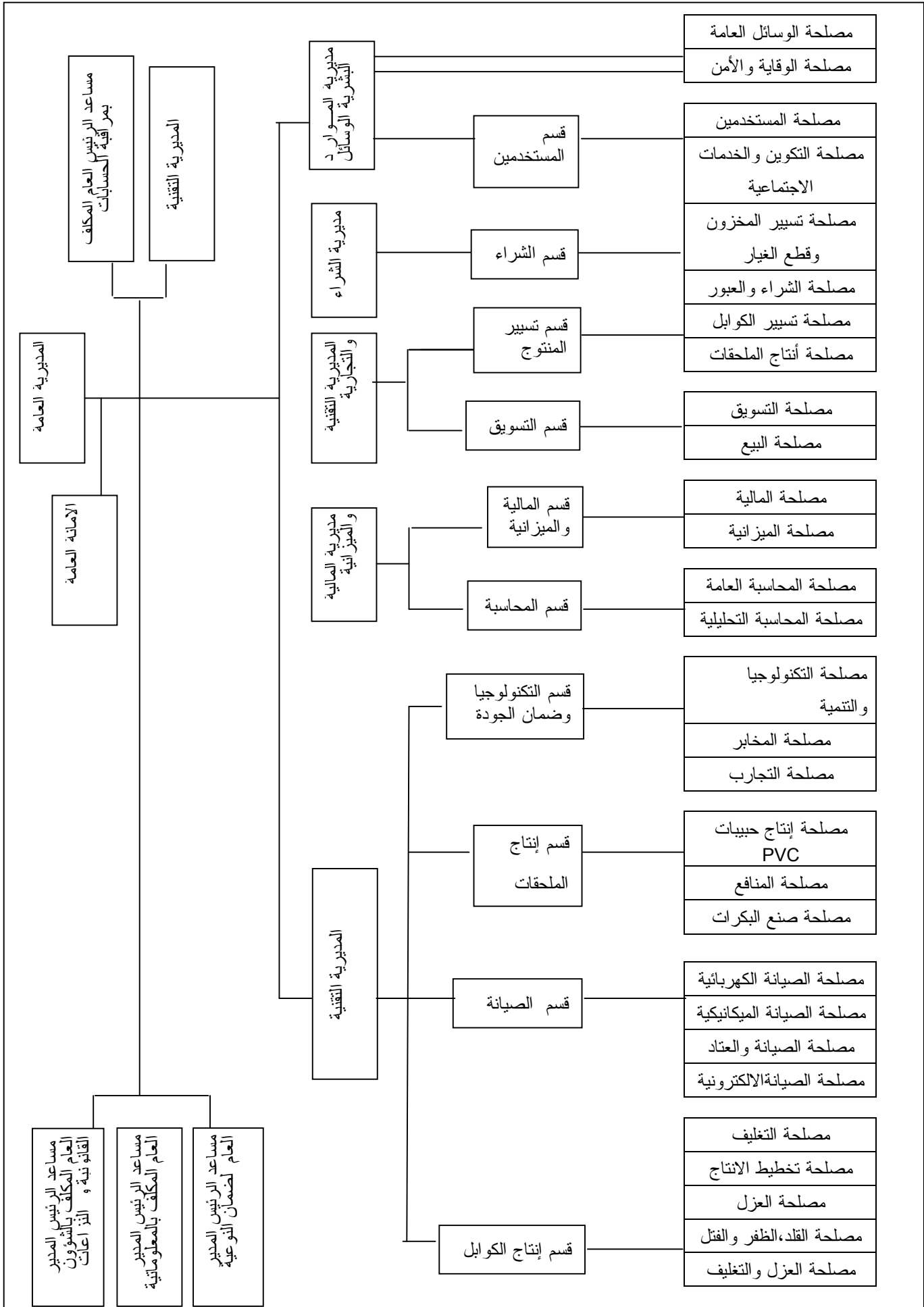
المحور الثاني: الميزة التنافسية: إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع المزايا التنافسية بمؤسستك، وضح مدى موافقتك أو عدم موافقتك على محتوى هذه العبارات، حسب واقعها الفعلي في المؤسسة، وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً .

الرقم	أ - عبارات قياس بعد "الكلفة" بالمؤسسة:				
	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً
34					تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.
35					تقدم المؤسسة عادة تخفيضات في أسعار منتجاتها في مناسبات معينة.
36					كثيراً ما تساهم أفكار العمال في إبداع طرق وأساليب تؤدي إلى تخفيض التكاليف بشكل محسوس.
37					تحرص المؤسسة دوماً على ابتكار وتطوير طرق وأساليب تخفض التكاليف.
38					أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت، وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.
39					أدت سرعة تدفق المعلومات إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف.
	ب - عبارات قياس بعد "الجودة" بالمؤسسة:				
	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً
40					تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون الأفضل في السوق.
41					جودة المنتجات - عموماً - مقبولة ومناسبة وتنافسية من وجهة نظر الزبائن.
42					كثيراً ما تساهم أفكار العمال وإبداعاتهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات.
43					لا تستجيب نجات المؤسسة لمواصفات ومعايير الجودة العالمية (ISO).
44					تصغي المؤسسة باهتمام لزيائنها والمتعاملين معها لتعرف آرائهم بشأن جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
45					لا تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها.
	ج - عبارات قياس بعد "المرونة" بالمؤسسة:				
	لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق كلياً
46					تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن وتفضيلاتهم.
47					المؤسسة على اطلاع <u>مبكر</u> بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات.
48					المؤسسة عادة <u>غير مستعدة</u> لمواجهة أي تحولات <u>مفاجئة</u> في السوق.

					أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحويلات السوق.	49
أُتفق كليا	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً	د - عبارات قياس بعد "الابداع" بالمؤسسة :	
					تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن وأذواقهم.	50
					تحرص المؤسسة على تطوير وتحسين منتجاتها الحالية لتواكب تغيرات أذواق الزبائن.	51
					تحرص المؤسسة أن تسبق منافسيها في إبداع وابتكار منتجات جديدة.	52
					تستخدم المؤسسة طرقاً <u>قديمة</u> و <u>تقليدية</u> في الترويج لمنتجاتها.	53
					تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	54
					تعتبر المؤسسة الإبداع أولوية استراتيجية لتكون الأفضل في السوق.	55
أُتفق كليا	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق إطلاقاً	هـ - عبارات قياس بعد "سرعة التسليم" بالمؤسسة:	
					تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبات إلى الزبائن باستمرار.	56
					تتميز المؤسسة بسرعة تسليم المنتجات إلى الزبائن مقارنة بالمنافسين.	57
					لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبات المحتملة أو المفاجئة.	58
					تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.	59
					<u>عادة ما تتباطأ</u> المؤسسة في الرد على شكاوى الزبائن، <u>وتتأخر</u> في حل مشكلاتهم.	60

"ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم"

ملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بيسكرة



المصدر: مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية بمؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة - ENICAB