



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



الموضوع

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز - TIFIB - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

شنافي نوال

إعداد الطالبة:

بوكشيريدة حليلة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مَسْكُونٍ
إِذْ أَمَرْنَا الْمَلَائِكَةَ
سُجُودًا لِلَّذِي
بَدَأَهُمْ فَقَالَ لَا
يَسْبِقُونَكَ بِالْإِخْتِ
صَارَ

إهداء

إلى من قال فيهما عز وجل (وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا)

إلى نبع الحنان وسر الوجدان إلى من تعبت من أجل رعايتي

إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء لي طريقي إلى أمي الغالية

إلى من تحدى الصعاب إلى من تعب وشقي في تعليمي حتى وصول إلى هذا المستوى أبي العزيز

إلى صانعات مرحي ومسعدات فرحي أخواتي نعيمة، حسام ، لامياء ، راوية ، سمراء، صدام،

حكيم.

إلى من أرى التفاؤل بعينها و السعادة في ضحكتها ابنة أختي إكرام

إلى كل الأقرباء والأحباء

إلى زميلاتي كل باسمه إلى كل أساتذتي

إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المشرفة "شنافي نوال" على دعمها وتوجيهاتها التي كانت لها أثر كبير في إنجاز هذه الدراسة جعل الله عملها هذا في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر إلى طاقم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة على التسهيلات والمساعدات التي قدموها لي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة.

ولا يفوتني أن أشكر من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة نحوى مستوى رأس المال الفكري السائد والتعرف أيضا على مستوى تحقيق الميزة التنافسية لديهم ، إضافة إلى ذلك معرفة دور رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين .

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة والبالغ عددهم (60) عامل وعاملة ، حيث تم أخذ عينة عشوائية والتي تتكون من العمال الإداريين البالغ عددهم (50) عامل، تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية ، واسترد منها (39) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد وتم الاعتماد على الوسائل الإحصائية المستخدمة لبرنامج SPSS.V19 للتعامل مع البيانات واستخراج نتائج اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار T للعينات المستقلة، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل ألفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى اهتمام رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بنفس المؤسسة متوسطا كذلك، كما فسر رأس المال الفكري (67.40%) من التغيرات الحاصل في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلائقي) على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة.

إضافة إلى ما سبق فقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري وكذا مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة، تعزى لمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات من بينها ، ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري باعتباره الثروة الحقيقية للمؤسسة ، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع لتحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

This Survey aimed to know all the direction of the Administrative Workers in the weaving and processing Foundation TIFIB –Biskra toward the level of the Intellectual capital So That to Identify the level of competitive advantage In Addition the role of the Intellectual capital and its Dimensions in achieving the competitive advantage to Administrative Workers.

The study population consists from Administrative Workers in weaving and processing Foundation TIFIB– Biskra which thier number Is 60 Workers (mole femole) where was taken arandom sample which contain50 administrative worker then they distribute the resolution on them through several Field visits and recovered them of 39 Questionnaire valid for analysis relying on the following statistical methods descriptive statistics measure multiple regressing Analysis Independent sample teste Normal distribution test crobach s alpha coefficient and unilatéral variation analysis.

This Survey concluded several results that the level of interest the Intellectual capital with its dimensions in the corporation came average also achieving the competitive advantage among the Workers in the same corporation is average too the Intellectual capital is (67.40%)from the changes of achieving the competitive advantage among Workers and So it depends on the value of the coefficient of determination R^2 .

Also the Survey showed the presense of statistically significant for each dimension of the Intellectual capital (human capital structural capital relation capital) on achieving the competitive advantage in weaving and processing

corporation TIFIB- Biskra. In addition to above the Survey proved that There is no differences in statistical significant in the directions of the samples at the level of Intellectual capital also the level of achieving the competitive advantage in corporation return to the following changes (Sex age experience scientific qualification current job Field)

The Survey made a number of recommendations one of them giving more attention the human element as the real wealth of the corporation and encouraging the worker or employees to create and invent for achieving competitive advantage.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	النموذج المقترح للدراسة	1
45	Skandia Navigator نموذج	2
47	Balanced Scorecard نموذج	3
48	Sveiby نموذج	4
67	الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter	5
71	دورة حياة الميزة التنافسية	6
75	عوامل نشأة الميزة التنافسية	7
82	المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX	8
84	الميكال التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة	9

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مقياس ليكارت الحماسي .	01
83	بطاقة تعريفية لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.	02
88	معاملات الصدق والثبات .	03
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية .	04
92	اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov - Smirnov) .	05
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الفكري .	06
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية .	07
100	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	08
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية.	09
103	نتائج اختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس.	10
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.	11
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.	12
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	13
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.	14
108	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس.	15
108	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير العمر.	16
109	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي.	17
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	18

111	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة.	19
-----	--	----

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	شكر و عرفان
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الانجليزية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة
2	المبحث الأول: منهجية الدراسة
2	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
3	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
4	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
5	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، منهجها و نموذجها
5	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
5	المطلب الثاني: منهج الدراسة
6	المطلب الثالث: حدود الدراسة
7	المطلب الرابع: نموذج الدراسة
8	المبحث الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة

8	المطلب الأول: أداة الدراسة
9	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
9	المطلب الثالث: طرق جمع البيانات
10	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
11	المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها
11	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري
14	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
16	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا
19	المطلب الرابع: التعليق عن الدراسات وما يميز الدراسة الحالية عنها
20	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: ماهية رأس المال الفكري
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
24	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
25	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
26	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري
27	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري
27	المطلب الأول: رأس المال البشري
33	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
36	المطلب الثالث: رأس المال العلائقي
38	المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، تنميته، وأسباب المحافظة عليه
38	المطلب الأول: ادوار رأس المال الفكري
39	المطلب الثاني: تنمية رأس المال الفكري
40	المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
42	المبحث الرابع: آليات بناء رأس المال الفكري و نماذج قياسه
42	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

43	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
	المطلب الثالث: أهمية نماذج قياس رأس المال الفكري
51	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الميزة التنافسية
53	تمهيد
54	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية
58	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها
61	المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية وأسباب تطورها
62	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها و استراتيجياتها
64	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
65	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
71	المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها و العوامل المؤثرة على إنشائها
71	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
73	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
74	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشائها
76	المبحث الرابع: الرأس المال الفكري والميزة التنافسية
76	المطلب الأول: علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية
77	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الهيكلي بالميزة التنافسية
77	المطلب الثالث: علاقة رأس المال العلائقي بالميزة التنافسية
78	خلاصة الفصل الثالث

	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
80	تمهيد
81	المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
82	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
82	المطلب الثاني: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز -TIFIB- محل الدراسة
83	المطلب الثالث: التعرف على مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
84	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة
87	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
87	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها
88	المطلب الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة
89	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
92	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة
100	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
100	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
103	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
107	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
112	خلاصة الفصل الرابع
115	خاتمة
118	قائمة المراجع
129	قائمة الملاحق

مقدمة :

تعيش المؤسسات الاقتصادية في محيط كثير التغيرات سريع التطورات، ما فرض عليها امتلاك ميزة تنافسية دائمة تنفرد بها عن منافسيها تمكنها من البقاء والاستمرارية ضمن بيئة عالية التنافس.

لذلك تبذل المؤسسات الراغبة في الديمومة والوصول إلى التميز جهودا كبيرة في البحث والتنقيب عن المصادر الحقيقية والأساسية للميزة التنافسية، والتي هي في الحقيقة متنوعة ومتعددة ل يبقى أهمها المورد البشري هذا الذي يعد الثروة والرأس المال الحقيقي للمؤسسة لامتلاكه القدرة على الإبداع، الليونة والسرعة في رد الفعل.

وبإدراك المؤسسات لهذه الحقيقة تسعى جاهدة إلى الاهتمام أكثر بالأفراد ذوي المعارف والمهارات والقدرات أو ما أصبح يطلق عليهم بالرأس المال الفكري باعتبارهم الأصل غير الملموس الذي يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من التميز والتفرد عن الآخرين. فالرأس المال الفكري هو عبارة عن قدرات يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة، بمعنى آخر أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والذي تتحدد إما بالجودة أو التسليم ، الإبداع ، المرونة ،وعليه أصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسات لا تتجسد في رأس مالها المادي بقدر ما تتجسد في رأس مالها الفكري ، من هذا المنطلق سعت المؤسسات الهادفة إلى تأكيد حضورها القوي و الراغبة في التفوق والنجاح، إلى الاهتمام أكثر بهذا النوع من رأس مالها الذي هو ثروتها وموردها الذي يصعب تقليده من قبل الغير والذي يمكنها من احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق ، يؤهلها ضمن القطاع الذي تنشط فيه إلى التفوق على منافسيها وتطوير ميزتها و العمل على المحافظة عليها أطول فترة ممكنة قصد تأمين أسبقيتها على المنافسين .



المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

إن وجود المؤسسات في بيئة شديدة التغيرات و التقلبات حتم عليها بذل أقصى جهودها من أجل الوصول إلى التميز و التنافس و الارتقاء بأدائها لخلق قيمة تنفرد بها عن منافسيها وذلك من خلال تجديد كل ما تملكه من موارد وطاقات بشرية و الاحتفاظ بها ، هذه الأخيرة التي تعد ثروة المؤسسة ورأس مالها لما تملكه من معارف ومهارات خاصة قادرة على الإبداع والابتكار إذن فالإتجاه نحو الاعتماد على رأس المال الفكري كركيزة أساسية تزيد من قدرة الأفراد على توليد الأفكار و تشجيع الإبداع باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية وأداة مهمة لنمو المؤسسة وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، وهو ما يعطي للمؤسسة الميزة التنافسية التي تبحث عنها.

وعليه وانطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي :

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة ؟

وتدرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الرأس المال الفكري وكذا الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ؟
- كيف يمكن لرأس المال البشري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- كيف يمكن لرأس المال الهيكلي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية؟
- كيف يمكن لرأس المال العلائقي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية ؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية رأس المال الفكري أساساً في المؤسسات حيث يعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسة ومصدراً أساسياً لتحسين تنافسيتها. والاهتمام برأس المال الفكري فرضته طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتسارعة والضغط التنافسي الحادة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية ما جعل منه من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، والتي تحظى بحصة كافية في الدراسات التطبيقية و النظرية له .

ويكمن حصر أهمية هذه الدراسة في:

- ✓ تعزيز فهم العاملين لأهمية رأس المال الفكري والميزة التنافسية .
- ✓ الاستثمار في رأس المال الفكري حيث يؤدي ذلك إلى تحقيق ميز تنافسية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

ثانياً: أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التعرف على الخلفية النظرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية .
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الرأس المال الفكري والميزة التنافسية .
- ✓ التعرف على مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ التعرف على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري وكذا مستوى الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- ✓ محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أولاً: رأس المال الفكري: هو الثروة الحقيقية المعنوية التي يصعب تقدير قيمتها باعتباره مقدرة عقلية ضمنية وكامنة للعاملين في المؤسسة وسلاحاً تنافسياً قويا لها لأنه مورد رئيسي للابتكارات و الإبداعات التي تساعد المؤسسة بالتأقلم مع التغيرات البيئية المعقدة.

1- رأس المال البشري: ويضم الكفاءات والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.

2- رأس المال الهيكلي: يعبر عن نظام وهيكل المؤسسة وهو يضم الأدوات و تقنيات، مجموعات العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المؤسسة.

3- رأس المال العلائقي: وهو يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها، ومورديها ومنافسيها ، أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة

ثانياً: الميزة التنافسية: هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

1- التكلفة: قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

2- الجودة: مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو الخدمة والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة أو المتوقعة للعملاء.

3- المرونة: قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة مع تطورات وتغيرات المحيط.

4- الاستليم: قدرة على تقديم المنتج في الوقت المحدد ، مع ضمان الدقة والسرعة في ذلك

5- الإبداع : حصيلة ناتجة عن ابتكار طريقة ، أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، وكيفية تصميمه.

المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ، منهجها ونموذجها

المطلب الأول : فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.

وتدرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- ✓ لا يوجد دور معنوي لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.
- ✓ لا يوجد دور معنوي لرأس المال الميكانيكي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.
- ✓ لا يوجد دور معنوي لرأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات الباحثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

المطلب الثاني: منهج الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين بوضوح أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي بأسلوبيه (النظري والميداني) ، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد الدراسة ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة ، فعلى الصعيد البحث الميداني التحليلي ، فسيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة ، مع تحليل كافة البيانات و استخدام الطرق الإحصائية لمعالجتها ، وستعتمد الدراسة على الاستبانة المخصصة لذلك.

أما على الصعيد الدراسة الوصفية ، سيتم إجراء مسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة.

المطلب الثالث : حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحدود البشرية: وتتمثل في العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة.
- 2- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة.
- 3- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة.
- 4- الحدود الزمانية : تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.

المطلب الرابع: نموذج الدراسة

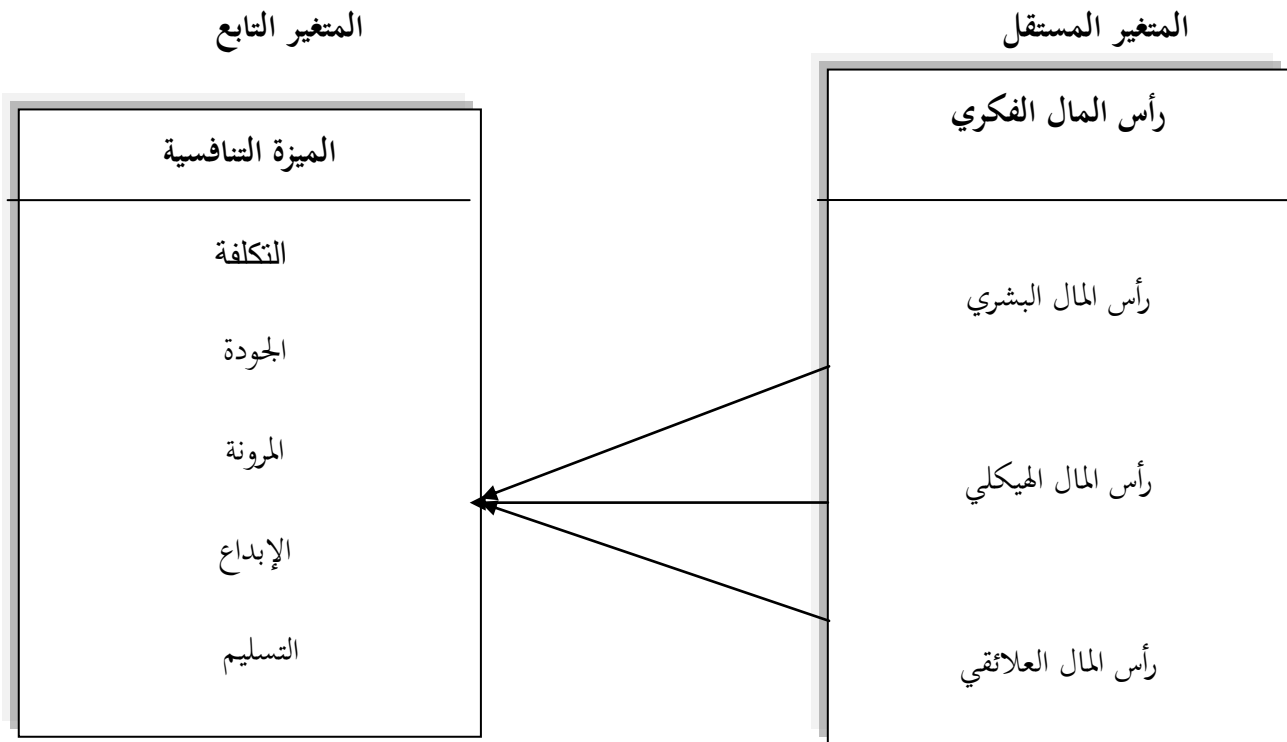
وفقا للفرضيات السابقة فإن متغيرات الدراسة هما:

المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري ويتضمن الأبعاد التالية : (الرأس المال البشري ، الرأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي)

أما المتغير التابع فيتمثل الميزة التنافسية و يتضمن الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع، التسليم).

و الشكل الموالي يبين النموذج المقترح للدراسة.

الشكل رقم 01 : " النموذج المقترح للدراسة " .



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن قسمين:

القسم الأول : ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

القسم الثاني : ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير رأس المال الفكري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على رأس المال الفكري من وجهة نظر الأفراد العاملين الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال ، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي :

- بعد رأس المال البشري وتمثله العبارات من 1 إلى 5.
- بعد رأس المال الهيكلي وتمثله العبارات من 6 إلى 9.
- بعد رأس المال العلائقي وتمثله العبارات من 10 إلى 13.

المحور الثاني : ويتمثل في متغير الميزة التنافسية ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة، وهي موزعة على خمسة أبعاد كمايلي :

- بعد التكلفة وتمثله العبارات من 1 إلى 3.
- بعد الجودة وتمثله العبارات من 4 إلى 7.
- بعد المرونة وتمثله العبارات من 8 إلى 11.
- بعد التسليم وتمثله العبارات من 12 إلى 15.
- بعد الإبداع وتمثله العبارات من 16 إلى 19.

ولقد تم تحديد أوزان العبارات الاستبانة وفق لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة البالغ عددهم 60 عامل إداري ولقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ عددها 50 عامل إداري ، وتم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارات الميدانية واسترد منها 40 إستبانة ، وبعد فحصها استبعد منها واحدة لعدم إستفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 39 استبانة .

المطلب الثالث: طرق جمع البيانات

- 1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث ، و تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .V 19 الإحصائي ، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- البيانات الثانوية : قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث .والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث ، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي .

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصائية التالية وذلك بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS.V19.

- 1 مقياس الإحصاء الوصفي : لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات ، والإجابة على أسئلة الدراسة ، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها ، وكذلك الاعتماد على متوسطاتها الحسابية و الانحراف المعياري.
- 2 تحليل التباين للانحدار: لاختبار دور المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ودور كل بعد على حد في الميزة التنافسية.
- 3 اختبار كولمجراف - سمر نوف : لمعرفة هل البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.
- 4 معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس ثبات أداة البحث.
- 5 اختبار (**Independent-samples T-test**) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول رأس المال الفكري وكذا مستوى تحقيق الميزة التنافسية تعزى لاختلاف عامل الجنس.
- 6 تحليل التباين الأحادي **ANOVA**: لمعرفة الفروقات بين متغيرات الشخصية في متغيرات الدراسة.
- 7 معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

تمثل الدراسات السابقة حيزا معرفيا للبحث العلمي ، وبمثابة دليل يقتدي به الباحث ، حيث توفر له خبرات وتجارب ودراسات الباحثين السابقين وبالتالي يتسنى له الاستفادة منها ، وفيما يلي سنقوم بتقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة التي نحن بصددتها وسنحاول التعليق عليها.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري :

1- دراسة أسامة عبد المنعم ، عبد الوهاب المطارنة (2009) : بعنوان رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السادس ، جامعة الزرقاء الخاصة-الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق التنافسي في المؤسسات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه المؤسسات . وتكونت عينة الدراسة من 31 مؤسسة، أي بنسبة 0.36 تقريبا من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

✓ هناك علاقة موجبة ما بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في المؤسسات الصناعية الأردنية وتظهر هذه العلاقة أهمية رأس المال الفكري في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهدافها.

✓ أظهرت الدراسة عدم اهتمام المؤسسات الصناعية الأردنية في إيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال إرسال العاملين فيها في بعثات علمية أو تدريبية أو مشاركتهم في المؤتمرات الأمر الذي يجعلها تعتمد على استقطابه فقط ، وبالتالي المنافسة الحادة فيما بينها على المتوفر منه .

✓ أظهرت هذه الدراسة قلة بل ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى المؤسسات الصناعية الأردنية وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه المؤسسات على استقطابه أو صناعته أو تنشيطه أو المحافظة عليه كما بينت ضعف وعدم ملائمة أساليب تقييمه وقياسه.

أما أهم التوصيات هي :

- ✓ على المؤسسات الأردنية أن تهتم بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين فيها ممن تتوفر فيهم المقدرة والكفاءة في دورات وبعثات علمية والمشاركة في المؤتمرات العلمية سواء كان داخل الأردن أو خارجه كي تتمكن من الاعتماد على نفسها لتوفير هذا المورد الاقتصادي النادر وعدم الاعتماد كلياً على استقطابه من المؤسسات الأخرى.
 - ✓ على المؤسسات الصناعية الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنحهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركة وبالتالي زيادة انجازهم وعطائهم.
 - ✓ على المؤسسات الأردنية إيجاد قاعدة بيانات ملائمة تتعلق بالعاملين المبدعين فيها وإيجاد الأساليب الملائمة لقياس وتقييم الرأس المال الفكري فيها.
- 2- نوال يوسف محمد، منى يونس سعيد (2012)، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد 30، نيسان .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين متغيرات رأس المال الفكري وبين مؤشرات تحسين الأداء المنظمي من خلال التركيز على :

- ✓ تقديم إطار نظري لمفهوم رأس المال الفكري والأداء المنظمي .
 - ✓ الكشف عن نماذج رأس المال الفكري في المؤسسة المبحوثة.
 - ✓ تحديد مؤشرات الأداء المنظمي.
 - ✓ تحديد العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي لدى التدريسيين في المؤسسة المبحوثة.
- ومن أهم النتائج التي خلصت بها هذه الدراسة مايلي:

- ✓ هناك وعي متزايد بأن رأس المال الفكري في المؤسسة يعد من الموجودات غير الملموسة والمهمة وأن تفعيل هذا المورد من خلال استثماره يور قدرة كبيرة للمؤسسة لتحقيق النجاح و النمو وتحسين الأداء.
- ✓ هناك توجهها ايجابيا لدى المبحوثين بشأن مؤشرات الأداء المنظمي الذي يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بالصورة التي تحقق أهدافها بطريقة كفوءة وفاعلة فضلا عن تحقيق الأداء المنظمي المتميز والحفاظة عليه والعمل على تطوير وتحديث أهدافها . وهذا مؤشر على المؤسسة أن تستثمر رأس مالها الفكري فيه ، كونه أكثر

الأصول قيمة في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم ، فضلا عن ابتكاراتهم

✓ هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بمتغيرات رأس المال الفكري المجتمعة في مؤشرات الأداء التنظيمي ، مما يؤكد على أن رأس المال الفكري مصدر توليد الثروة للمؤسسة و العاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

ومن أهم ما جاء في هذه الدراسة من توصيات نذكر مايلي :

✓ من الضروري على المؤسسات التعليمية بناء رأس مال فكري ليصبح قاعدة ينطلق منها للتعامل مع التغيرات البيئية وكذلك التعامل مع الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة من أجل تحسين مستوى الأداء المنظمي باتجاه تحقيق أهدافها.

✓ ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بالعمل على استقطاب رأس المال الفكري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمؤسسة فضلا عن قدرته على تحسين الأداء المنظمي وتطويره.

✓ إعطاء فرصة للتدريس المتميزين للمساهمة في تحديد معايير ومؤشرات الأداء المنظمي مما يعطي فرصة أكبر أمامهم لتحقيقها.

✓ حث المؤسسات على الاهتمام بالموارد البشري لأنه يعد بمثابة أصل استراتيجي غير ملموس.

3- محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني (2010) ، أثر رأس المال الفكري في المصارف

الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26، العدد الثاني .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (صناعة : الاستقطاب : تشييط ، المحافظة والاهتمام بالزبائن) ، وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ إن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي مازال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس.

✓ أن هناك تأثير ايجابي لأبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التشييط والمحافظة) مع القدرات الإبداعية ، وغابت هذه العلاقة بين بعدي (الاستقطاب والاهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية.

- ✓ هذا وقد بينت الدراسة أيضا أن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يحظى بالاهتمام المناسب إذ لم يرتق هذا الاهتمام إلى مستويات متقدمة.
- ✓ وخلصت هذه الدراسة بجملة من التوصيات أهمها :
- ✓ عدم التفريط في رأس المال الفكري ، لأنه يمثل ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية.
- ✓ تنشيط عملية استقطاب وصناعة رأس المال الفكري وإدامته.
- ✓ المحافظة على استقرار الأطر العاملة والعمل على تطويرها باستمرار.
- ✓ تشجيع العاملين في المصارف على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الشخصية، إفساح المجال أمامهم للابتكار والإبداع.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

- 1- دراسة خالد خلف سالم الزريقات ، محمود إبراهيم نور (2012) "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية " ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثالث والثلاثون.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية، وتم سحب عينة عشوائية، بلغ عددها (426) وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في الميزة التنافسية، وأن أبعاد الميزة التنافسية تفسر ما مقداره (65.7%) من التباين في الميزة التنافسية.
- ✓ أن توافر أبعاد القيادة التحويلية غالبا ما يساهم في توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف وتحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة مايلي:

- ✓ تشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في شركة اتصالات الأردنية على الأداء المتميز.
- ✓ إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية محفزة لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ✓ تدريب جميع العاملين في الشركة الاتصالات الاردنية على التكنولوجيا المتاحة بهدف الاستفادة المثلى منها في أداء العمل

2- دراسة عنبر إبراهيم شلاش، سليمان الحوري ، محمد سليم الشورة (2011) ، أثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الدواء الأردنية "دراسة ميدانية " ، مجلة دراسات ، العلوم الادارية ، المجلد 38، العدد1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام التسويق الالكتروني، وأثره في تحقيق ميزة تنافسية شركات الدواء الأردنية،تضمن مجتمع الدراسة جميع الوحدات الوظيفية في الشركات الدواء الأردنية البالغ عددها (14) شركة ، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على جميع المديرين والبالغ عددهم (69) مديرا وتم استرداد (66) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (96%) من مجموع الاستبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- ✓ يتضح أن هناك توجها لا بأس به من قبل شركات صناعة الدواء الأردنية نحو استخدام الانترنت في التسويق ، من أجل متابعة متطلبات المشترين ومعرفة آرائهم.
- ✓ يتضح أن الشركات الدواء الأردنية لديها قدرات تنافسية مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تقديم منتجات بأسعار عالية وخدمات بسرعة متميزة.

وخلصت هذه الدراسة ببعض التوصيات منها:

- ✓ على شركات الدواء الأردنية جعل استخدام تكنولوجيا الانترنت في تسويق المنتجات جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية التسويقية ، وليس مجرد أداة تستخدم في أوقات لا تتصف بالاستمرارية ، مما سيكون له انعكاس ايجابي في تعزيز قدراتها التنافسية محليا وعالميا.
- ✓ ضرورة توفير بنى تحتية قادرة على تبني استخدام التسويق الالكتروني .

- ✓ العمل على توفير شروط الأمان والثقة لأطراف عملية الدفع الإلكتروني ، من خلال اختيار قنوات معروفة ومحددة -على نطاق العملاء الموثوق بهم وذلك من خلال انجاز المعاملات البيعية الكترونيا بالكامل.
- 3- دراسة داسي وهيبه (2012) ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر-بسكرة-عدد 11.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير مسبقة حاضرا ومستقبلا، التي تواجهها قطاع المصارف السورية وكشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

ومن نتائج الدراسة المتوصل إليها :

- ✓ وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات لعملية إدارة المعرفة.
- ✓ وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طر المصارف الحكومية السورية وعدم تبنيتها لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وجود انخفاض في التكاليف التسويقية وفي تكاليف الخدمة المقدمة للعميل وهذا يعد مؤشر ضعف بالنسبة للمصارف السورية في عدم وجود أقسام لمتابعة الخدمات المقدمة للعميل.

أما أهم التوصيات هي:

- ✓ تقديم الخدمات المصرفية من خلال الاعتماد على شبكة الانترنت العالمية كوسيلة لتقديم خدمات متميزة إلى جانب تخفيض التكاليف.
- ✓ زيادة الاهتمام بالحفز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم وتحقيق رضا العميل.
- ✓ استحداث إدارة للمعرفة في كل مصرف لتشارك مع نظم المعلومات وتكنولوجياها في تحقيق الميزة التنافسية لها.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا :

- 1- إبراهيم بورنان ، يوسف بوخلخال (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة تنافسية في منظمات الأعمال ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعريف بإدارة رأس المال الفكري و توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسة وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

أن إدارة رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة.

أن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أن إدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة.

أما أهم التوصيات هي:

على المؤسسة أن تدرك أن هناك اختلاف في قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق ولا حتى يتسنى لها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.

على المؤسسات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمتهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المؤسسة ، ومن ثم من المحتمل أن يتم إدراكهم ومكافأتهم ومعاملاتهم معاملة متميزة حتى نساعدهم على الخلق والابتكار والإبداع ، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، أو تحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.

2- دراسة مصطفى رجب علي شعبان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة" ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، جامعة فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، والهيكلي ، والعلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وإبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

✓ هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية

جوال، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

- ✓ هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وأن رأس المال الهيكلي يأتي في الترتيب أهمية وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الباحثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية في الشركة).

وخلصت هذه الدراسة بعدة توصيات نذكر منها:

- ✓ ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها ، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر ، والتأكيد على أهمية ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وخاصة في ظل ثروة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.
- ✓ ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالشركة ، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت و الترتيبات.
- ✓ ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع بناء فرق العمل مما له دور في تكوين رأس المال البشري المتميز الذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

المطلب الرابع : التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات ، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية ، مما مهد الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة ، وبناء أداة لقياس دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

- تحاول هذه الدراسة ربط دور رأس المال الفكري بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح و هو الميزة التنافسية، وما يميز هذه الدراسة الحالية هو الدراسة الميدانية حيث لم تتناول الدراسات السابقة التي بين أيدينا مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

➤ تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث أهدافها ومنطلقاتها.

خلاصة الفصل

حاولنا التعرف في هذا الفصل على منهجية الدراسة حيث تناولنا إشكالية الدراسة ، أهميتها وأهدافها ، كما حاولنا صياغة فرضيات للدراسة ووضحنا المنهج المتبع فيها ، إضافة إلى وضع نموذج مقترح للدراسة واختباره للوصول إلى صورة تعكس العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية .

كما بينا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لنختم بعرضنا لأهم الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

تمهيد

تحتاج المؤسسات على اختلافها إلى رأس المال لإدارة نشاطها وعملياتها الإنتاجية وخدماتها حيث كان نجاحها يعتمد بشكل أساسي على رأس المال المادي، لكن الوضع بدأ بالانحسار عندما أصبحت المعرفة تمثل عامل التميز والتفوق للمؤسسة الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة لمنتجاتها وتعزيز مركزها التنافسي وبالتالي نشأ ما يسمى برأس المال الفكري هذا الأخير الذي اختلف العلماء والباحثين حول إعطاء مفهوم موحد له ، ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على رأس المال الفكري عن كثب من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، تنميته و أسباب المحافظة عليه.

المبحث الرابع: آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه.

المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري ثروة حقيقية للمؤسسات و قيمة مضافة لها وأساس نجاحها وتفوقها و ضمن هذا المجال سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري:

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من المؤسسات الصغيرة المتعددة في أعمالها على العلم أن أعمال تقويمها للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية . ظلت الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن، إلى أن ذكر والتر وريستون (Walter Wriston) وهو رئيس سابق لبنك سيتي كوب أكبر البنوك الأمريكية ، أن بنكه ومؤسسات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية.¹

وعموما، فقد ورد مصطلح رأس المال الفكري العديد من التعاريف واختلفت باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث: عرفه (Stewart) بأنه " يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة."²

كما عرفه كل من, Heene، Hamel "أن رأس المال الفكري عبارة عن قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية."³

بينما Elrich "اعتبره بأنه مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا."⁴

¹ توماس ستوارت ، ثروة المعرفة ، ترجمة علا أحمد صلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة، مصر ، 2004، ص 12.

² هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر ، 2008، ص 18.

³ عجيلة محمد، بن نوي مصطفى ، دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإدارية الإبداعية- الرؤية المستقبلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة ، يومي 13 و14، ماي، 2005.

⁴ زكريا مطلق الدوري ، أبو بكر أحمد سالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، 14-13 ديسمبر ، 2011، ص 7.

أما منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي فعرفته "على أنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة للمؤسسة هي رأس المال البشري ، و رأس المال العلائقي"¹.

أو هو " قدرات يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة."²

ويعرف أيضا على " أنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وجعلها في موقع تكون قادرة فيه على اقتناص الفرص المناسبة."³

دائما وفي نفس الإطار عرف رأس المال الفكري على " أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف :معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ،معارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقوائم التي تستخدم في تطوير المؤسسة."⁴

إذن من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال الفكري هو " المعرفة ،المهارة و التكنولوجيا التي تستخدم لخلق ميزة تنافسية والذي يساعد في استخدام كل هذه المعرفة والخبرات العملية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام محترف داخل المؤسسة ."

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.

يلعب رأس المال الفكري دورا هاما في نجاح المؤسسات، حيث تكمن أهميته في كونه مصدر القيمة المضافة للمؤسسات ودعامتها التنافسية الجديدة وتبرز أهميته من خلال:

¹ عبو عمر، عبو هودة ، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص3.

² كمال محمد يوسف الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات التأمين ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي ، كلية العلوم الإدارية والمالية ،، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، أبريل 2007، ص4.

³ سهام العقون وآخرون ، رأس المال الفكري الوطني العربي مشروع نهضوي ينتظره الكثير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14، ديسمبر 2011، ص3.

⁴ محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010، ص 43 .

- ✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الفكرية الخافية التي تضمن البقاء للمؤسسة.¹
- ✓ يمثل كنزا مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، و استخراجها للوجود والممارسة ويعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة.²
- ✓ يعد مورد يصعب تقليده بسهولة، فهو يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات لأن المؤسسات اليوم تنافس على أساس المهارات والكفاءات التي لديها والتي تضمن البقاء في السوق.³
- ✓ يعد مصدر ثروة للمؤسسة.⁴

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أهمها :

أولاً: الخصائص التنظيمية: وتمثل في:⁵

- رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية بدءاً من الشاملة والوظيفية وصولاً إلى التشغيلية، وإذا كان بنسب متفاوتة .
- أن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- كما أنه يرمز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان المملكة الأردنية 26-27، أبريل 2005، ص 3.

² أحمد الخطيب ، خالد زيجان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، 2009، ص12.

³ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص158.

⁴ نفس المرجع السابق.

⁵ طرشي سهام، شتوح دلال ، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف، 13-14 ديسمبر ، 2011ص 8.

ثانيا: الخصائص المهنية: وتمثل في:¹

- أن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .
- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم.

ثالثا: الخصائص السلوكية والشخصية: وتمثل في:²

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة .
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد.
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة.
- لرأس المال القدرة على حسم القرارات بدون تردد.
- رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.
- لرأس المال الفكري القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين فهو يعد منفتح على خبرات غيره، كما انه يتميز بمثابرة عالية في العمل .
- يتمتع بثقة عالية في النفس ويجب الاستقلالية في الفكر و العمل.

¹ محمود علي الروسان ، رأس المال الفكري والمصارف الأردنية، دراسة ميدانية ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 13-14 ماي ، 2008، ص 7.

² حريري بوشعور ، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011، ص 264.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري:

إن مكونات رأس المال الفكري مختلفة ولها عدة تصنيفات وتقسيمات حيث قسمها (skandia) إلى مكونين هما رأس المال الهيكلي والمتمثل في البرمجيات، المعدات، الهيكل التنظيمي... الخ بمعنى آخر القدرات التنظيمية، أما المكون الثاني حسب هذا التصنيف رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات وكذا قدرات العاملين التي تساهم في تقديم حلول لمشاكل العملاء:

هذا وقد قسمها (Brookings) إلى أربع مكونات أو فئات هي: الأصول السوقية: وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء، الأصول البشرية وتشمل الخبرات المتراكمة، قدرات الابتكار والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في موافق مختلفة، أصول الملكية الفكرية وتشمل العلاقات براءات الاختراع وحقوق التصميم وأخيراً أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة مثل ثقافة المؤسسة، وطرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.¹

أما (Mckenzy & winken) فقد وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري وهي: رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العمليات²

إلا أن تصنيف Stewart هو الأكثر شيوعاً وهو ما سنوضحه.

المطلب الأول: رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري وأهميته:

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري وظهرت نظريته أول مرة في أعمال الاقتصادي (Schultz) في سنة 1961، حيث اعتبر أن كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه.

¹ مصطفى رجب علي، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص44

² سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص113.

وعلى العموم، فقد ورد مصطلح رأس المال البشري العديد من التعاريف وذلك باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث:

عرفه (Westphalen) على أنه مجموعة المعرفة والقدرات والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى المتجسدة في الأفراد سواء كانت فطرية أو مكتسبة والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة.¹

وعرفه (Edvinson) على أنه هو "مجموعة المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لانجاز مهام المؤسسة"².

كما عرفه وهيب وآخرون بأنه "يمثل المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة. أما الجانب الكمي فيحتسب من خلال الحجم الكلي للسكان."³

وهناك من عرفه على أنه "المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً."⁴

بمعنى آخر أنه المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها."⁵

بعبارة أخرى "مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية."⁶

دائماً وفي نفس الإطار عرف رأس المال البشري أيضاً على أنه مجموع الخبرات المعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة ويستثمروها في العمل."⁷

¹ مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 289.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 263.

³ عادل حرحوش المرفجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 9.

⁴ فريد كورتل، مقياس صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجربة المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات-سونا طراك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير 14، 13، ماي، 2008، ص 12.

⁵ هاشم الشمري، نادية الليثي، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 50.

⁶ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 239.

⁷ صالح إبراهيم يونس الشعباني، المناهج الحديثة لقياس رأس المال الفكري محاسبيا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة، 13-14، ماي 2008، ص 7.

فالرأس المال البشري ما هو إلا قيمة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المؤسسة.¹

وعليه فرأس المال البشري أهمية متزايدة في المؤسسات القائمة على المعرفة تجعلها أمام مسؤوليات وقضايا تتمثل في:²

✓ استقطاب أحسن المواهب البشرية: أي أن المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار والتعيين، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة.

✓ إغناء رأس المال البشري عن طريق التطوير: وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المؤسسة.

✓ المحافظة على أفضل العاملين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

✓ إيجاد بيئة التعلم: تتميز المؤسسات المعرفية بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى و لذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.³

ثانيا: خصائص رأس المال البشري:

تتمثل خصائص رأس المال البشري في:⁴

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين الرصيد أي قيمة الرأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة للرأس المال البشري المتولدة من سيورة عمل أفراد.

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدر لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق وأكثر كفاءة)، وهذا بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 49.

² موسى رحاني، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، -يومي 13-14 ديسمبر، 2011، 9.

³ رابع عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14، ديسمبر 2011، ص 10.

⁴ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2013، 2012، ص 63.

الصريحة المتمثلة في أنظمتها وإجراءاتها، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح الرأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة.

- إن دورة حياة الرأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية التكنولوجية في المؤسسة، و يمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.

- إن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس المال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة، إن مخاطرته هي الأكثر تهديدا للمؤسسة في حالة النقص أو التسرب أو عدم الولاء.

- إن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهارته.¹

- أن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني.

ثالثا: مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من المكونات التالية:

- 1) رأس المال القيمي والأخلاق الذي يمتلكه الفرد ويمارسه في العمل.²
- 2) المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول العاملين وأذهانهم والتي يمكن تحويلها إلى قيم.
- 3) الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، ولذلك فهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين وللمقدرة المؤسسة لتكيف مع المواقف الجديدة.³
- 4) المقدرة المهنية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي، الخبرة التي يمتلكها العاملين فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل وتقسيم المعرفة التخصصية إلى المعرفة والمهارة.⁴

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 9.

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 263.

³ بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 40.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 41.

5) المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التفاعل و الاقتران مع الآخرين وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الأفراد الآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.¹

6) رأس المال النفسي: ويعرف بأنه حالة التطور النفسي الايجابية للفرد والتي تمتاز بالثقة العالية والتفاؤل الإيجابي في إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل والمواظبة بغرض تحقيق الأهداف، ويشمل دوافع العاملين واتجاهاتهم الايجابية نحو العمل ودرجة رضاهم عنه والتزامهم به وولائهم له، ودرجة ارتباطهم النفسي به وتعد هذه السلوكيات الايجابية وبناءة وقد يكافأ عليها الفرد وفقا لنظم التحفيز وتساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.²

رابعا: مؤشرات رأس المال البشري:

من أهم مؤشرات رأس المال البشري مايلي:

1- قدرات العاملين و تشمل:³

- القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة
- مستوى جودة العاملين .
- قدرة التعلم لدى العاملين .
- كفاءة قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار .
- عمليات تدريب العاملين .

2- إبداع العاملين وتشمل:⁴

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص291.

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص264.

³ حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة : جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 7-8 ديسمبر 2010، ص4.

⁴ بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية - بسكرة من وجهة نظر الرؤساء، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14، ديسمبر، 2011، ص3-4.

3- اتجاهات العاملين وتشمل:

- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة.
- درجة رضا العاملين .
- معدل دوران العمل.
- متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

خامسا:مقاييس رأس المال البشري:

ليس هناك إجماع بين الباحثين والكتاب على اعتماد مقاييس محددة للرأس المال البشري، وفيما يلي أهمها:¹

1- مقاييس فليبس وهي المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية إلى مستويين:

أ- **المستوى الأول:** الأكثر شيوعا ويطلق عليه مقاييس المرتبة الأول، وهذا الأخير يقيس الأثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المؤسسة من خلال ما يمتلكونه من خصائص ويشمل:الإبداع، الاتجاهات الوظيفية ودوران العمل،و الاستثمار في الموارد البشرية ،والخبرة ،التعليم والجدارات،المستوى الأكاديمي،والقيادة الإنتاجية.

ب- **المستوى الثاني:**ويطلق عليه مقاييس المرتبة الثانية ويشمل فوائد قوة العمل ودورة حياة العمل، ومجموع عوائد الموظفين وخلق الوظيفة وعوامل النجاح والسلامة والأمان وعلاقات العاملين الإدارية وامتلاك الموظف وأعمال العاملين.

2- مقاييس كرافيتز:صنف كرافيتز مقاييس الموارد البشرية إلى مقاييس كلية ومقاييس جزئية .

أ- المقاييس الجزئية وتشمل:

- مقاييس الموارد البشرية التقليدية.
- مقاييس الموارد البشرية الفكرية .
- مقاييس النماذج الكفؤة.
- مقاييس تحويل النماذج الكفؤة إلى نقود.
- مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

¹ ناصر محمد مسعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص-ص25.

ب- المقاييس الكلية وتشمل:¹

- المقاييس التنظيمية التقليدية .
- مقاييس ممارسات إدارة الأفراد.
- مقاييس تجميع البيانات المالية.
- مقاييس إدارة الأفراد والأموال.
- مقاييس التغيير في قيمة العمالة .
- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

3- مقاييس مارشال وأوليفر وتتمثل في:

- قياس المعرفة التي يمتلكها الأفراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في إضافة قيمة للعمل التي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.
- قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص والتي تؤهله لإنجاز أعماله بدقة عالية ،وفي وقت أقل من ذلك الذي يقضيه الشخص آخر الذي لا يمتلك تلك المهارة ،ومن هنا يتم قياس مدى مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل أو وسائل الإنتاج وغيرها،وبالتالي قياس القيمة المضافة التي أضافتها المهارة.
- قياس تأثير سلوك الذي يسلكه العاملون في المؤسسة ،فهناك سلوكيات ايجابية مثل احترام الوقت والوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد والمغادرة في الوقت المحدد أيضا ،وسلوكيات المرتبطة بالتعاون البناء وغيرها.²

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي:

أولاً: مفهوم رأس المال الهيكلي :

يعد رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الأول من مكونات رأس المال الفكري، فهو يعتبر من معدات المؤسسة ويبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضاؤها،وقد تعددت تعاريف رأس المال الهيكلي :

فهناك من عرفه على أنه البنى التحتية الداعمة للعاملين (رأس المال البشري) في أداء عملهم ،وهو رأس المال الذي تمتلكه

¹ نفس المرجع السابق.

² ناصر محمد سعود جرادات ،مرجع سابق ،ص،ص 251،250.

المؤسسة ويبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي.¹

ويعرف أيضا على أنه المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي ويكون مخزنا في قواعد وبيانات ومستندات وبرامج جاهزة ومكون مادي للحاسوب وهياكل التنظيمية.²

وهناك من اعتبره رأس المال الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى البيت، أو أي مكان آخر خارج المؤسسة مع العاملين و المديرين عندما يغادرون المؤسسة عائدتين إلى بيوتهم في نهاية اليوم، ويمكن إعادة هيكلته وإعادة إنتاجه، وإعادة هندسته.³

دائما وفي نفس الإطار عرف رأس المال الهيكلي على أنه البنى الارتكازية لرأس البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، و رؤى المؤسسة، وقواعد المعلومات وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومادتها الصلبة.⁴

وبعبارة أخرى أنه يتمثل في المعرفة التي تيم اكتسابها والاحتفاظ بها في الهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة. فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة عندما تطفئ الأنوار فيها في آخر يوم العمل.⁵

ثانيا :مكونات رأس المال الهيكلي:

يتكون رأس المال الهيكلي من المكونات التالية:⁶

رأس المال المنظمي: ويتكون رأس المال هذا بتاريخ المؤسسة وسمعتها، وشكلها القانوني، وثقافتها المنظمية، وفلسفة إدارتها، وهياكلها التنظيمي، واسمها التجاري، وعلامتها التجارية، ورأس مالها الإبداعي المتمثل في براءات الاختراع، وحقوق الملكية الفكرية وأصول المعرفة غير الملموسة الأخرى.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 261.

² شريف غياط، و فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14، 13 ديسمبر 2011، ص6.

³ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، حول نحو الاداء المتميز، من 1 إلى 4، نوفمبر 2009، ص19.

⁵ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية -الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص561.

⁴ ظاهر القشي، رأس المال الفكري : الأهمية، القياس، والإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة) بحث مقدم للمشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14، ديسمبر 2011، ص6.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص561.

رأس المال أعملياتي : ويقصد به العملية التي تشتمل على التعريفات والتحسينات الحاصلة على العمليات المختلفة في العمل، ويتمثل رأس المال هذا بالبنية التحتية التكنولوجية والشبكة المتوفرة بالمؤسسة، واستراتيجيات المؤسسة وإجراءاتها واتفاقياتها مع المؤسسات الأخرى وتدفق العمليات بها

ثالثا: مؤشرات رأس المال الهيكلي: من أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي ما يلي:

1. الثقافة العامة وتشمل:¹

- طبيعة بناء ثقافة المؤسسة.
- تطابق العاملين مع منظور المنظم و رؤيتها المستقبلية.

2. الهيكل التنظيمي: ويشمل:

- صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة.
- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

3. التعلم التنظيمي ويشمل:²

- بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة
- بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

4. العمليات وتشمل:³

- مدة عمليات الأنشطة والأعمال .
- مستوى جودة المنتج.
- كفاءة العمليات التشغيلية.

5. نظام معلومات ويشمل:

- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين.

¹ بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، مرجع سابق، ص 5.

² رضا إبراهيم صالح، ص 16.

³ بومنجل السعيد، رقاوية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي

حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، 13-14، ماي ، 2008، ص12.

- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها.

المطلب الثالث: رأس المال العلائقي:

أولاً: مفهوم رأس المال العلائقي:

يعد رأس المال العلائقي المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري وقد تعددت تعريف هذا المصطلح أهمها :
 عرف على أنه يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبائن من خلال رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به ،
 عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ،
 ومشاركتها في أعمالها وصفقاتها أو إقامة تعاون قوية.¹
 وعرف أيضا بأنه يتكون من أجزاء التي تتعلق برضا الزبون (بتلبية حاجاته ورغباته) وولائه (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع
 المؤسسة) والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المؤسسة وقدرتها على استبقائه لديها) وتمكينه (بالاهتمام بأرائه
 ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية) واشترائه
 في أعمال المؤسسة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.²
 وهناك من الباحثين من اعتبره الثروة المتمثلة في علاقات المؤسسة مع زبائنها وكذلك حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة
 الزبائن بها وولائهم لها. وفي ظل العلاقة التبادلية الترابطية بين المؤسسة والزبون يطلق على هذه العلاقة رأس المال الزبوني.³
 دائما وفي نفس الإطار عرف على أنه قدرة المؤسسة على تامين علاقاتها مع المتعاملين الخارجيين من خلال معرفة إقامة
 علاقات قوية مع الزبائن.⁴
 بعبارة أخرى هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت
 المؤسسة بنائه من علاقات متميزة مع الأطراف.⁵
 إن هذه العلاقات التي تبني بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لمايلي:⁶

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص ص 55-56.

² بسام عبد الرحمان يوسف، ص 44.

³ سعد علي العنزي ، مرجع سابق، ص 231.

⁴ حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 132.

⁵ مهدي هنداوي هند، صباغ رفيقة، دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، يومي 13-14، ديسمبر 2011.

⁶ بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة ، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي

الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف يومي 13-14، ديسمبر

- ✓ أن الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المؤسسة، لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
- ✓ أن الولاء الذي تكتسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المؤسسة بنسبة لا تقل عن 25% .

ثانيا : أهمية رأس المال العلائقي:

- تتمثل أهمية رأس المال العلائقي فيما يلي:
- ✓ خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.
- ✓ كسب زبائنها جدد.
- ✓ تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ثالثا: مكونات رأس المال العلائقي:

وتتمثل في مايلي:

1. القدرات التسويقية الأساسية وتشمل:¹

- بناء واستخدام قاعدة البيانات الزبائن.
- القدرة على تحديد حاجة الزبائن.

2. كثافة السوق و تشمل :

- الحصة السوقية.
- السوق المحتملة.
- الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن.
- سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة.
- بناء قنوات البيع والتوزيع.

3. مؤشرات ولاء الزبائن وتشمل:²

¹ بن عيشي بشير ، بن عيشي عمار ، مرجع سابق،6
²بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سابق ،ص 13.

- رضا الزبائن.
- شكاوى الزبائن.
- مستوى كسب زبائن جدد.
- حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن .
- مستوى خسارة زبائن الحاليين.

المبحث الثالث: أدوار رأس المال الفكري، تنميته وأسباب المحافظة عليه

يعد رأس المال الفكري ثروة المؤسسات ومصدر قيمتها المضافة لذلك فالاستثمار فيه يؤدي إلى اكتساب معارف ومهارات تساعد المؤسسات على تطويرها وعليه سنحاول في هذا المبحث التعمق في كيفية تنمية رأس المال الفكري بعد التطرق إلى أدواره ثم أسباب المحافظة عليه.

المطلب الأول: أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري أدوار يفرضها عليه مركزه في المؤسسة وهي كالاتي :

الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:¹

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة .
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوى ورفع الدعاوى.

الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات التالية:²

- معرفة إستراتيجية المؤسسة (معرفة كيف نبدأ).
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
- توليد عائد من خلال منتجات وخدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري، وحماية موجودات الفكرية للمؤسسة.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح مرجع سابق، ص 177.

² زهير غرابة ، عبد القادر بريش، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14-ديسمبر 2011، ص 8.

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين الجدد.

المطلب الثاني : تنمية رأس المال الفكري

1- مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري :

الاستثمار في رأس المال الفكري هو توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد المعرفية تتمثل في الموارد البشرية عالية التخصص في مجال المعرفة وتكوين خبرات معرفية، أو الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها.¹

كما يقصد به أيضا تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى.²

2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في رأس المال الفكري من خلال:³

✓ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.

✓ يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهم قياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة.

✓ يجتم الاستثمار في رأس المال الفكري على المنظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.

¹ محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، أساليب قياسه ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14، ديسمبر 2011، ص 11.

² حسين عجلان حسن ، مرجع سابق ، ص 132.

³ محمد زبير ، أحمد شوقي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 13-14، ديسمبر 2011، ص 11.

✓ يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات، والمهارات المعرفية...) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات، فالمؤسسات الناجحة التي تملك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من المنافسين.

3- أهداف الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا استثماريا تسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف:

أ- أهداف مادية: متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج.

ب- أهداف غير مادية: متمثلة في تقديم أفضل الخدمات للمستخدمين.

المطلب الثالث: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

إن هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى المحافظة على رأس المال الفكري ومن أهمها مايلي:

أولاً: رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية

مما لاشك فيه أن المؤسسات بمختلف أشكالها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من جعل سلعتها وكذا خدماتها مميزة عن غيرها ، مما يدفع بالمستهلكين ، أو المستفيدين إلى الإقبال على التعامل معها ، ومن أمثلة المزايا التنافسية نذكر: انخفاض التكاليف ، ارتفاع جودة السلعة إلى المستهلك . إلخ

ومن أمثلة الواقع الحقيقية المجسدة لعناصر الميزة التنافسية شركة تويوتا اليابانية ، التي تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب.¹

نشير إلى أن كل ذلك لن يأتي له أن يكون دون وجود رأس المال الفكري القادر على المحافظة المستوى المتفوق والمميز للمؤسسة إذ أن الاعتماد على التكنولوجيا بدأ بالتراجع ، نظرا لسرعة تغيرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا ، خاصة بعد توسع استخدام التكنولوجيا التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحة لجميع المنافسين علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها .

ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات ، الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات ، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل بين المؤسسات ، بخلاف عنصر وحيد يملك الترجيح والمتمثل في رأس مالها ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق قيمة مضافة من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات ، ومهارات مختلفة مؤهلة للإبداع والتجديد وهو ما جعل المؤسسة

¹ عادل حرحوش المفرجي ، مرجع سابق ، 124.

تدرك أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع ومن ثم كانت الضرورة للحفاظ عليه.¹

ثانيا: رأس المال الفكري المجسد للثروة الشمية :

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها ألا وهو الإنسان العادي ، في الثمانيات من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية ، وهو ما يعني 97 من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة، هذا لإنسان العادي فما هو الحال لرأس المال الفكري الذي يمثل نخبة الأفراد.²

المصدر المهم لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع والتي تشكل قيمتها مبالغ خيالية .

ثالثا: رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمؤسسة:

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي ، ففي دراسة ستوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرّة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري ، المؤدي إلى التفوق التنافسي .

كما أوضح (pfefer) إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير، والمتسمة بشدة المنافسة و تغيير أذواق الزبائن، مع تعدد حاجاتهم ، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار، تطوير الوظائف والعمليات، من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

في حين أشار كل من "Beatty" و"Richard" في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء ، إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء.³

¹ عبد المجيد قدي ، سملاي يحضية ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الاداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 30، ماي ، 2003، ص2.

² عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص3.

³ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية كفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004، 2003، ص134.

المبحث الرابع: آليات بناء رأس المال الفكري ونماذج قياسه.

سنحاول في هذا المبحث التعرف على آليات بناء رأس المال الفكري وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فسنتناول فيه النماذج المعتمدة في قياسه بينما سنخصص المطلب الثالث إلى أهمية وضرورة قياس الرأس المال الفكري.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري:

يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي تستفيد منها المؤسسة وتوظيفها في مختلف عملياتها، ويتم بناء رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال مايلي :

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري: تعبر رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمؤسسات ومنبع ازدهارها وتطورها، لذلك كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية أو الجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول النادرة والخلاقة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات و الخبرات تستفيد منها المؤسسة في زيادة رصيدها المعرفي مما يؤدي إلى زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتعتمد المؤسسات في استقطابها لرأس المال الفكري على شجرة الكفايات والتي تتمثل في تقنية تعتمد على إدارة الموارد البشرية الالكترونية لاستقطاب الأفراد الكترونياً من خلال وضع مخطط يتمثل في المهارات والمعارف المطلوبة للمؤسسة من أجل تحديد الأفراد المطلوبين وذلك بالاعتماد على شبكة الانترنت التي تقدم الأفراد الراغبين في العمل والخبرات والمعارف التي يحملونها وكذلك الشروط الواجب توافرها فيهم، مما يساعد المؤسسة من تحديد الأشخاص المطلوبين بسرعة.¹

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري: تتطلب صناعة رأس المال الفكري استراتيجيات أهمها:²

1- **خريطة المعرفة:** أي تحديد المؤسسة المعارف التي لديها في شكل خريطة وتتضمن ثلاثة أنواع من المعرفة المتمثلة في:

- **المعرفة الجوهرية:** وتكون أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي يجب توافرها في المؤسسة لمواجهة المنافسين ولا تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافسة، و ذلك عندما تتنافس على أساس المعرفة من خلال اكتسابها المزيد منها لتحقيق تفوقها على المنافسين.

¹ سعد علي العنزي ، مرجع سابق ص 264.

² مرجع نفسه .

- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة نشاطها مما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الذي تريده.¹
- وتساهم ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري من خلال تمكين الأفراد من التفاعل والتعلم من بعضهم وتبادل المعارف، و المشاركة في حل المشكلات من خلال استخدام المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات والتي تتطلب خبرة وقدرة عملية عند الفرد للتمكن من استخراج المعلومات المفيدة في حل تلك المشكلات.
- 2- إستراتيجية بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة من الفرق التي تضم أفراد مختصين وذوي الخبرة في مجال معين، الذين يعملون معا لإنتاج أفكار إبداعية تساهم في تقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية، بحيث ينتج عن تفاعلهم مع بعضهم وتشاركتهم في المعرفة رأس مال فكري.
- 3- القيادة الذكية: من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع الأفراد الأذكياء مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم وكونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر. فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها مايلي:²
- الاستمرارية: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير وهكذا.
- الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الايجابية على عكس التقدير المتأخر .
- الإمتاع: جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- الشمول: تشجيع مدير والأقسام من أجل تقدير عاملهم وتقدير الصغير قبل الكبير.
- الدستور: جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المؤسسة.

¹بن عيشي عمار ، بن عيشي بشير ، مرجع سابق ، ص 5-6.

²رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلـي-الشلف ، يومي 13، 14، ديسمبر، 2011، ص 8.

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري:

قدمت نماذج و أساليب متعددة لقياس رأس المال الفكري إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين الأنظمة المالية والمحاسبية فيما يتعلق بهذه المقاييس بما يؤشر استمرارية الحاجة لمزيد من التطوير لهاته المقاييس ، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم هذه النماذج:

1) نموذج Scandai Navigator

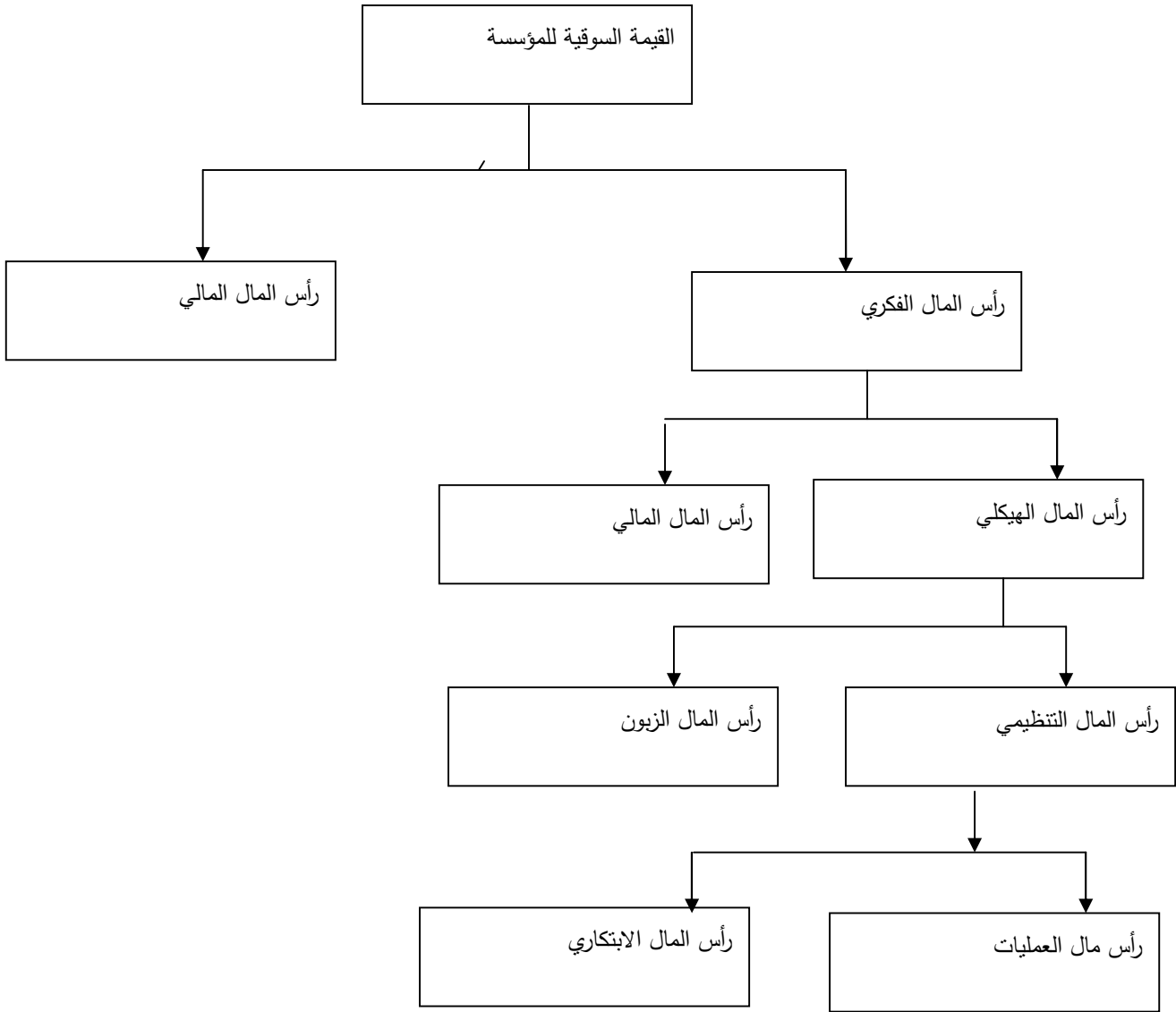
وهو نموذج يرتبط بشركة التأمين السويدية (Scandai) والتي تعتبر أولى المؤسسات التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري ، وقد ذهبت إلى أبعد من ذلك عندما عينت (Edvensson) مديراً لرأس المال الفكري ، حيث قام بالاشتراك مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

إن رأس المال الفكري من منظور (Edvensson) يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، المهارات المهنية المتقدمة والضرورية للمنافسة في السوق. ولذلك يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي فيه : رأس المال البشري يتضمن المعرفة التنظيمية ، المعرفة بالتقنية، المهارات وخبرات العاملين. أما رأس المال الهيكلي فيتكون من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبوني.¹

ويمكن توضيح كل هذا في الشكل التالي:

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص 275.

الشكل رقم(2): نموذج Scandai Navigator



المصدر : عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 276.

وما يجب الإشارة إليه هو أن هذا النموذج اعتمدت عليه العديد من المؤسسات لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية لتحديد القيمة السوقية للمؤسسة كما أنه إضافة إلى ذلك يفيد في مقارنة الاداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة في السوق.

2) نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) Balanced Score Card

ويعرف أيضا بنموذج (Kaplan & Norton) والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري ، ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها

متغيرات الابتكار والتعلم ، تحسين نشاط الأعمال ، علاقات الزبائن ، وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير مالية.¹

علاوة على ذلك ، يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمؤسسة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازاتهم الحالية فقط .

هذا يعني أن نموذج (BSC) Balannced Score Card يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء .

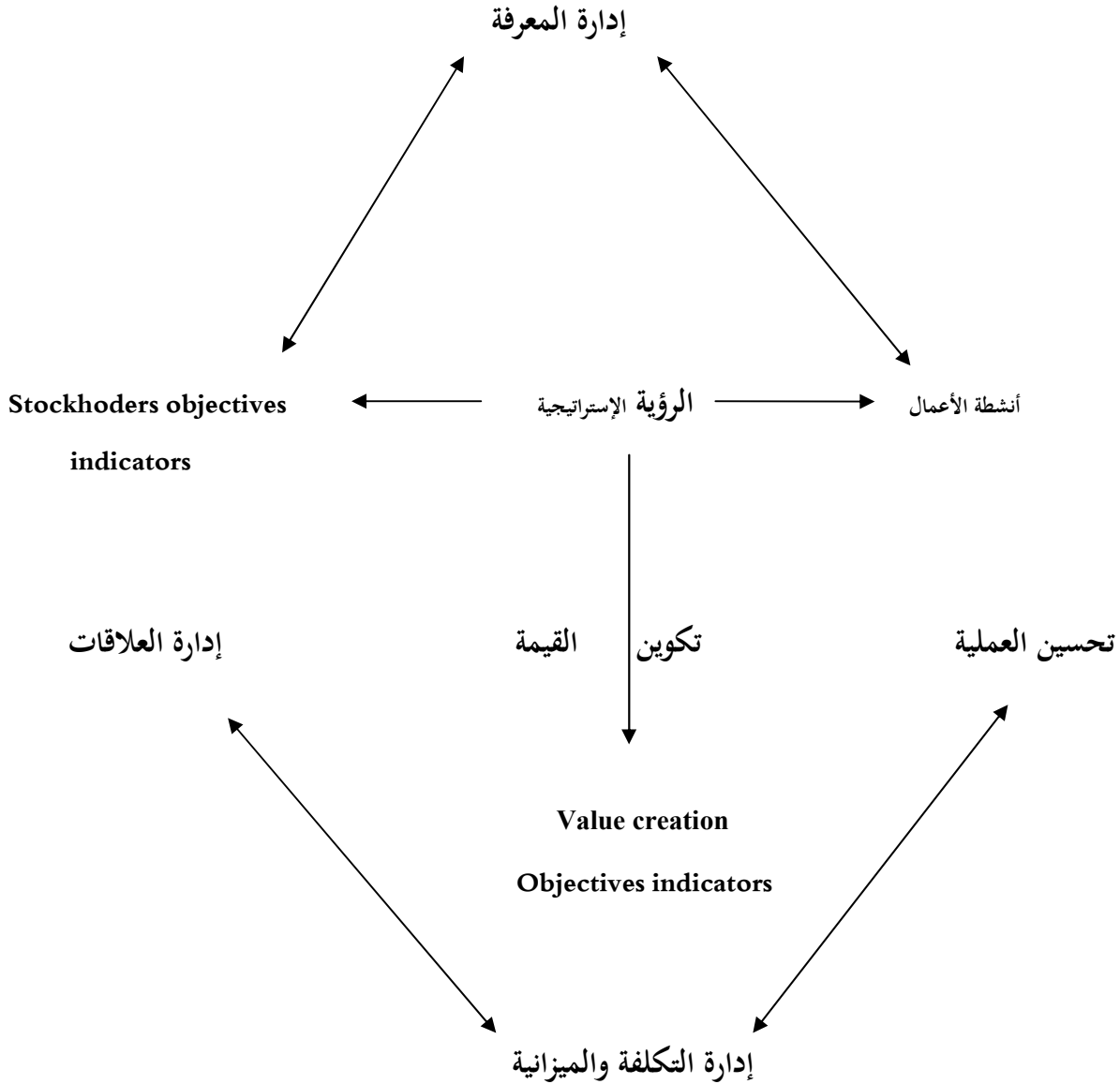
بالإضافة إلى ذلك يركز هذا النموذج على فحص درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المالية، وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل.

أي يحاول النموذج تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية،² وذلك كما هو واضح في الشكل التالي .

¹ فرعون أحمد، إلفي محمد ، رأس المال الفكري وثروة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته وقياسه)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، 13-14، ماي 2008، ص13.

² ايت مختار عمر ، حمدي معمر ، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،جامعة حسبية بن بوعلی ، الشلف، 13-14،ديسمبر، 2011، ص9.

الشكل رقم (3): نموذج Balanced Score Card



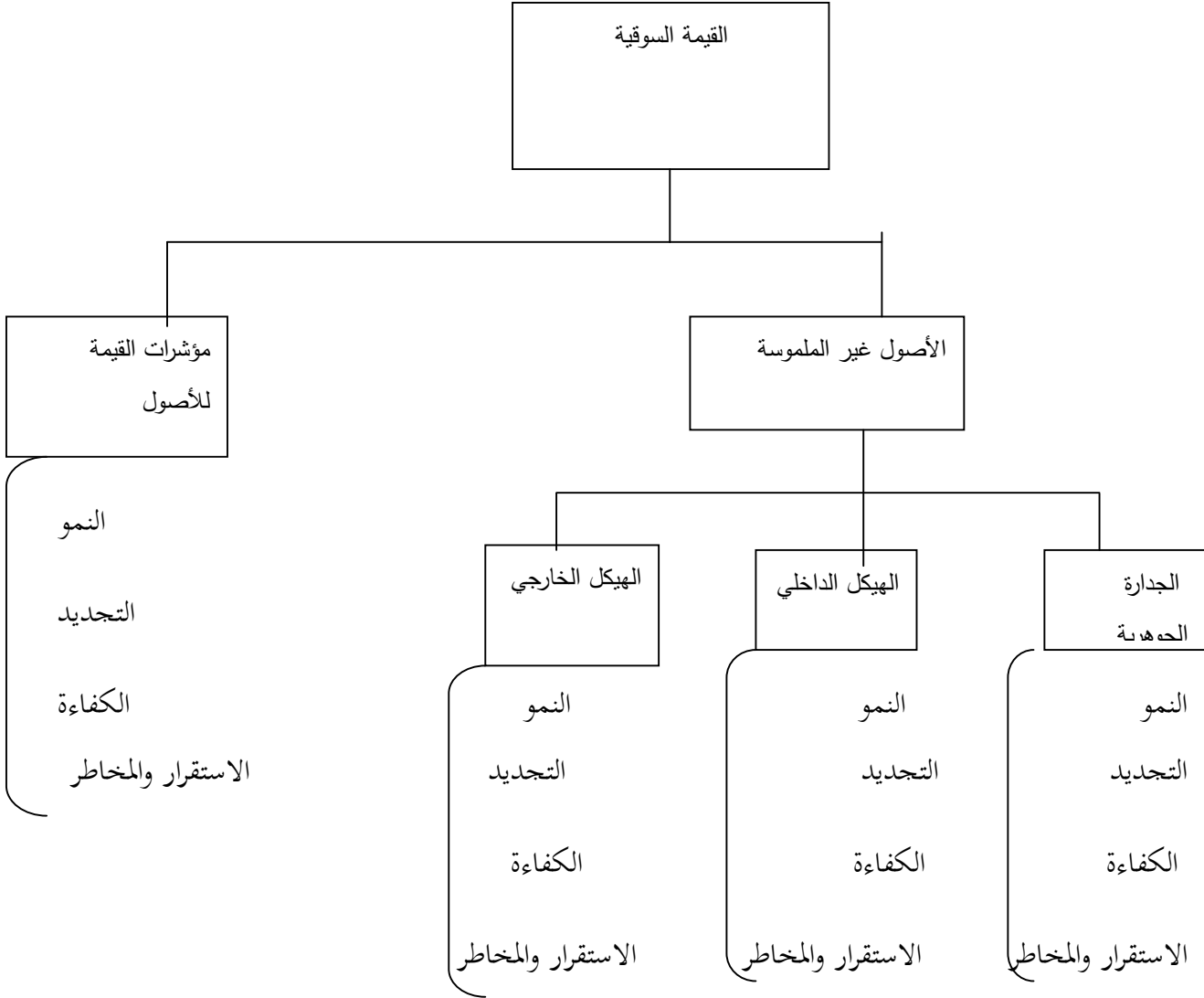
المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 80.

3) نموذج Sveiby

ويعرف بنموذج Intangible Asset Monitor أو مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl Erik Sveiby)، هذا النموذج كما يصفه Sveiby له هدف عملي أكثر من نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين وذلك من أجل المباشرة باختيار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المؤسسة ، وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو ، الابتكار، الكفاءة ، الاستقرار.

ويقوم هذا النموذج على مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث تتكون الأصول غير الملموسة من ثلاث مكونات أساسية هي الجدارة المحورية، الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) نموذج Sveiby



المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 280.

إن المهارات والكفاءات المحورية (الجوهرية) للأفراد تمثل أصل من الأصول، أو هي المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيراً مباشراً في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.

أما الهيكل الداخلي فيتكون من نطاق واسع من المفاهيم، والنظم الإدارية الحاسوبية التي تقوم بتكوينها وإدارتها العاملين ولكنها مع غيرها من مكونات الهيكل الداخلي الأخرى تعتبر ملكا للمؤسسة وبالتالي تبقى موجودة حتى مع مغادرة العاملين للمؤسسة بصفة مؤقتة أو دائمة.

وتوجد ضمن الهيكل الداخلي عناصر مهمة أخرى مثل التنظيم الغير الرسمي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وهي مكونات أساسية تشكل مع الأفراد العاملين والإدارة ما يمكن تسميته بالمؤسسة.

في حين الهيكل الخارجي في النموذج يتضمن كل عمليات المؤسسة مع الزبائن، الموردين، وشركاء الأعمال، كما يشمل على عناصر أخرى مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، السمعة، الشهرة وغيرها، هذا ويحتوي الهيكل الخارجي في النموذج على إدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبائن، وكل جهد تقوم به المؤسسة من أجل تقديم توليفة فريدة واستثنائية من القيمة المضافة للزبائن والمستفيدين.¹

المطلب الثالث : أهمية قياس رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري في:²

- إن النماذج الحديثة الموجودة لقياس رأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري، الابتكاري، رضا الزبون وغيرها إذ هذه النماذج تزود المؤسسات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة وقيمتها.
- ضرورة قياس قيمة المؤسسة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة خصوصا في مجتمعات تتعاضد فيها قيمة المعرفة إذ تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج وقيمة المؤسسة.
- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات في حين مقياس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق غير مادية وتتركز على النوعية فضلا عن الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقياس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 77.

² ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية المجلد (3)، العدد (6)، كانون الأول، 2010، ص 132.

- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات بذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة حيث تجرى عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة و الضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.
- عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمؤسسات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري ، الذي يشكل جزءا من أصولها مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية رأس المال الفكري للمؤسسات .

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تناولنا للإطار النظري للرأس المال الفكري في هذا الفصل توصلنا إلى أن الرأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات وأنه يتكون من عدة مكونات أهمها الرأس المال البشري ، الهيكلي ، العلائقي .

كما أن لرأس المال الفكري أدوار هجومية ودفاعية على المؤسسة الاستفادة منها واستغلاله الاستغلال الأمثل والعمل على تنميته وبناءه باليات مختلفة هذا ما تعرفنا عليه من خلال المبحث الرابع من هذا الفصل إضافة إلى نماذج قياسه .

وباعتبار رأس المال الفكري قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية هذا ما سنحاول التعرف عليه أكثر في الفصل الموالي من خلال العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

تمهيد

لقد شغل موضوع الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة لدى المؤسسات ،ذاك أنها تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يمنح فرصة جوهرية للمؤسسة لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وتحسين المستمر في أدائها يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها، لذلك أصبح من الضروري الحفاظ على ميزتها من جهة والعمل على تطويرها وتحسينها في ظل التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين والمنافسة الشديدة التي تعيشها من جهة أخرى، و بالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات التي تضمن البقاء والاستمرارية والتفوق للمؤسسة.

لذلك سوف نحاول في فصلنا هذا توضيح الإطار النظري للميزة التنافسية وذلك من المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها ، استراتيجياتها.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، والعوامل المؤثرة على إنشائها.

المبحث الرابع: الرأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعد كل من مفهومي التنافسية والميزة التنافسية المسار الذي تسير في دربه كل من لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء، في التفوق و التميز، في ظل الضغوط التنافسية التي تختلف باختلاف طبيعة النشاط ومدى اتساعه وتنوعه، ومن هنا تظهر الحاجة لتحديد مفهوم التنافسية وهذا طبعا قبل التعمق في تعريف الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية و الميزة التنافسية

أولا مفهوم التنافسية:

التنافسية مفهوم لم يتفق على تعريف محدد له، حيث اختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى البعض أن التنافسية هي القدرة على إنتاج سلع وخدمات بنوعية جيدة وسعر مناسب، وتقديمها إلى السوق في الوقت المناسب حيث تهدف إلى تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.¹

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة كما يلي

تنافسية على مستوى المؤسسة:²

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات يشكل أفضل كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب والدعم والحماية من قبل الحكومة.

التنافسية على مستوى القطاع:³

فهي تعني قدرة المؤسسات الوطنية في قطاع أو صناعة معينة على تحقيق نجاح مستمر مقارنة بالمنافسين الأجانب في السوق الدولية دون الاعتماد على الحماية أو الدعم الحكوميين، ما يؤهل تلك الدولة التميز في هذه الصناعة .

¹ بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكليف التمور بسكوفروي بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص27.

² بلقة ابراهيم ، براهيمية ابراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، يومي 13-14-ديسمبر 2011.

³ كلثوم كباني، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة: الجزائر المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي ، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص 7.

تنافسية على المستوى الحكومي (الدولة):

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وتعرف أيضا على أنها الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض.¹

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية:

بمراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (Chambertin 1939) ثم إلى (Selznick 1959) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف Chandel وHafer الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من Porter وDav (1985) الجيل التالي من الصياغة للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية.²

وعلى العموم فقد ورد، مصطلح الميزة التنافسية العديد من التعاريف، وذلك باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث عرفها David على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة.³

وعرفها Porter على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.⁴

¹ نحاسية رتبية، أهمية اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص56.

² نفس المرجع السابق.

³ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، 71.

⁴ M Porter. L'A ventage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance. Dunod paris 1999.p08.

أما Lei وPitts عرفها على أنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحث تخلق قيمة لا تستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.¹

بينما Flynn عرفها على أنها العوامل المستعملة من قبل الشركة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع، الاستلام السريع، المرونة في تغيير الحجم، دوران المخزون، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية.²

كما عرفها Hofer هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

هذا وأشار إلى تعريفها Jeffrey Fifer " تتحقق الميزة التنافسية عند امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل، وأن يكون نادرا وفريدا وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها".³

وعرفها البعض على أنها " ما تختص به المؤسسة وبما تعطي قيمة تقدم المؤسسة من منافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر للتنافس".⁴

وهناك من عرفها على أنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى في نفس النشاط.⁵ وبعبارة أخرى هي التي تحققها المنظمات من وراء استخدام نظام المعلومات الاستراتيجي المعتمد على الحاسوب بطريقة خلاقة لغرض مساعدتها على الوقوف أمام المنافسين وتعزيز موقعها التنافسي.⁶

دائما وفي نفس السياق عرفت على أنها مجموعة العوامل التي تميز منتجات المؤسسة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية،⁷ ولها شقين أساسيين. الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و السعر، التسليم،

¹ طه علي نابل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 5، العدد 10، 2013، ص 432.

² هشام فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان ، 2012، ص 144.

³ خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات الأعمال التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2013 ، 24.

⁴ طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، دار الكتب المصرية ، القاهرة، 2002، 190.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) ، دار الجامعية للنشر ، مصر ، 2008، ص- ص 13، 14.

⁶ غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل استراتيجي معاصر ، دار مسير للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص 144.

⁷ حديدان صبرينة، معدن شريفة دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخلة ضمن الملنقى الوطني : سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الانسانية، قسم العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 13-14-أفريل 2011.

توقيت ، التسليم ، خدمات ما قبل أو ما بعد البيع ، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل ، أما الشق الثاني فهو القدرة على مغالبة مؤثرة للعملاء تهمي وتزيد رضاهم وتحقيق ولائهم.¹

دائما وفي نفس الإطار اعتبرت الميزة التنافسية القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.²

إذن ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي التفوق والتميز الذي تصل إليه المؤسسة مقارنة بالمنافسين ، والناتج عن تطبيق إستراتيجية من استراتيجيات التنافس، بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر وتفتح لها أسواق جديدة.

من خلال ما تقدم نستنتج أن للميزة التنافسية عدة خصائص أهمها:³

- ✓ تشتق من رغبات وحاجات الزبون .
- ✓ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- ✓ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- ✓ طويلة الأمد وصعبة مؤسسة التقليد من قبل المنافسين .
- ✓ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة
- ✓ تقدم التوجيه والتحفيز لكل.
- ✓ تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

بالإضافة إلى ذلك وصفت الميزة التنافسية بأنها:

- ✓ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .⁴
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- ✓ تتحقق لمدة طويلة ولا تنزل بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

¹ أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرون ، مدخل إنتاج ، النشر محفوظ للمؤلف ، 2003،ص 15.

² حفيان عيد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2004، ص47.

³ داسي وهيبه ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 11، 2011،ص 168.

⁴ علي حسن الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2005،ص138.

- ✓ يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيما تقدم المؤسسة.
- ✓ نسبة أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة¹.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية في :

- مؤشر إيجابيا على المؤسسة في موقع قوى في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها
- معيار مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار.
- سلاحا تنافسيا لمواجهة تحديات السوق و المؤسسات المنافسة.²
- كونها تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر تتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة .
- تعطي للمؤسسة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .³
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة و تحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.⁴

ثانياً: أنواع الميزة التنافسية

تنحصر الميزة التنافسية في نوعين رئيسيين :

1-ميزة التكلفة الأقل(الأدنى): تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عن منافسيها ،والذي يجعلها قادرة على فرض سعر أقل من سعر

¹ نوال شين ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008، ص 64.

² طه علي نايل ، مرجع سابق ،ص 432.

³ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007،ص 209.

⁴ سمية بروني ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، دراسة حالة مؤسسة مشروبات الغازية مامي ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2010-2011، ص 165.

المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح ، أو تحقيق عوائد أكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة ، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الميزة فإنه يستوجب عليها الفهم الجيد والمعرفة المحكمة للأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة ، ومن ثم المراقبة لعوامل تطور تكاليف والتي تتجسد فيما يلي:

- **مراقبة الحجم:** إن توسيع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها ، حيازتها على وسائل إنتاج جديدة ، التوسع في السوق أو النشاط تسويقي ما ، كل هذا قصد تخفيض تكاليفها. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ، ومن منطقة إلى أخرى فمثلا الرفع من حجم إنتاج منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي ، قد يسمح لنا بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج ، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى ومن توحي التوازن أثناء عملية البحث عنه .¹
- **مراقبة التمرن:** التمرن هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة ، المبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء ، وهنا لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الإنشاء والتركيب ، تكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنتجة (المضيفة) للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة (التعلم) ، لهذا فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم و تحديد أهدافه ، من خلال الاستناد إلى مقارنتها درجة التعلم في مختلف المنشآت و الوحدات الفرعية ثم مقارنتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.²

بمعنى آخر لتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن فإن ذلك لن يحققه بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريهها وعمالها وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المؤسسة ... الخ وهذا ما سيؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

- **مراقبة آثار استعمال القدرات:** تسوية حجم النشاط ، حيث يمكن للمؤسسة أن توسع استعمال قدرات من خلال تجنب أو تسوية التذبذبات في حجم النشاط والتي من شأنها أن تؤثر على سلسلة قيمتها ، أو بمعنى آخر المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

¹ عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ، تميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 18.

² محمد جبانية ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر و أوراسكوم تيليكوم ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، 2006-2007 ، ص 55.

- **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذ تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، و استغلالها من جهة أخرى. فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.
- **مراقبة الوصل (الإلحاق):** وهذا من خلال تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة مرتبطة، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال .
- **مراقبة التكامل:** بمعنى الأخذ في إمكانية التكامل أو عدمه باعتبارهما يوفران إمكانية تخفيض التكاليف، فمثلا عمل المؤسسة وفق نظام معلومات فعال يسهل استغلال الروابط مع الموردين يدفعهما إلى عدم انتهاج سياسة التكامل باعتبار أنه سيخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير، و العكس بالعكس.¹

2- ميزة تميز المنتج (الجودة): هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)²، لذلك من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة خلق القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات السعرية و ترويجية تمكنه من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة .

وتستند أساسا إلى عوامل التفرد التي سنوردها فيما يلي:³

-الإجراءات التقديرية: تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهما على تفرد المؤسسات وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار) محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط .

-الروابط: يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها . يمكن أيضا

¹ عثمان بودحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة إسمنت عين الكبيرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008، ص15.

² سملاي محضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003.

³ فايزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2005، ص22.

تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد). بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

-الرزمانه: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً بخاصية التفرد ، فمثلا المؤسسة السباقه في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

-الموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

-التعلم : قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل ومستمر .

-الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم الأنشطة المولدة للقيمة تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز .

-الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة (تراكم الخبرات).

إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضارفا الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، بالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

أولا: شروط الميزة التنافسية

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

-حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين.

-الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.

-إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية:

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرا يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:²

1. ظهور تكنولوجيا حديثة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة ، كتصميم المنتج

باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أ تغيير

أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة ، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت ترتبط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتقرير الميزة التنافسية للمنتج التأميني - مداخلة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير - تجارب الدول ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسنية بن بوعلي -الشلف يومي 3-4-ديسمبر 2012.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص 60.

لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليطم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4. التغيير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، أبعادها وإستراتيجيتها

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في النشاط الذي تعمل فيه من خلال البحث المستمر عن مصادر جديدة تمكنها من احتلال مركز تنافسي جيد في السوق ، وعليه سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف مصادر الميزة التنافسية وأبعادها وأهم استراتيجياتها.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية: وتتمثل في: ¹

1-الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المؤسسة وأداؤها، فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، ويرتبط نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وقد أثبتت المستويات العليا من النجاح التي حققتها بعض المؤسسات واكتساحها للأسواق على اختلاف موقعها الجغرافي الدور الكبير و الفعال للمورد البشري في رفع وتحسين أداؤها، بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.

2- الجودة: ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها ، تخلق قيمة لدى زبائنها ،وتلبي حاجاتهم و رغباتهم مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها و رفع أسعارها. ²

3- التكنولوجيا:تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تغيير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي.

كما أن استخدام المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيا متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

4- الاستثمارات: وتعني كل القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة لغرض استغلالها على المدى المتوسط والبعيد كالبيانات و وسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها، فامتلاك المؤسسة لهذه الإمكانيات يعتبر مصدر من مصادر تحقيق

¹ زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011، ص15.

² علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة-ENICAB- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة، ص87.

الميزة التنافسية من خلال توفر الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لأداء العاملين بالمؤسسة بالمهام المنوطة بهم وتحمل مسؤوليات مما يجعلهم ينفذونها بكل دقة وفقا للبرامج المسطرة.

5- المتاحات المالية: ويقصد بها السيولة المالية التي تملكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالتحكم في تسييرها يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد محاور توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطتها، والتحكم في تسييرها يؤدي إلى اقتناص الفرص الاستثمارية و التوجيه الصحيح والاستغلال العقلاني لأموال المؤسسة وبالتالي التوسع في نشاطها واكتساب حصة سوقية أكبر أو تنويع منتجاتها.¹

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في:²

1. بعد التكلفة: يرى Dibuworth أن أي مؤسسة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة لها، وهو ما ذهب إليه Aquilanoetal حين رأى المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها ، ويوضح Ritzman and Krajensky بأن تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلا عن أنه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج المؤسسة منتجاتها بتكاليف منخفضة.

ويمكن القول هنا أن بعد التكلفة يعد من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق، وإن عدم اهتمام المؤسسة بتخفيض كلفتها قد يكون وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2. بعد الجودة: يرى Heizer and Rendre أن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، وإن الجودة بعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

3. بعد المرونة: المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات

¹ زروخي فيروز، سكر كنزة، مرجع سابق، ص 16.

² ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات - الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة 2012-2013 ص 16-17.

وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون على تغيير العمليات إلى طرق أخرى كتغيير طريقة وقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:¹

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- 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: التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات التركيز على خفض المهل الزمنية و السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، وكما أشار krajeusky و Ritzman بأنه يوجد ثلاث أسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي:

- ❖ سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون ووقت الانتظار.
- ❖ التسليم بالوقت المحدد: وتعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المؤسسة.
- ❖ سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

5. بعد الإبداع: الإبداع هو ذلك المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو العالم إذا كانت النواتج من المستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية .

أما العالم الاقتصادي الأمريكي Schumpeter فقد عرف الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتوج أو كيفية تصميمه.

ولقد حدد Schumpeter خمسة أشكال للإبداع وهي:

- إنتاج منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

¹ بشار محمد خليل العبيدي، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2005، ص 88.

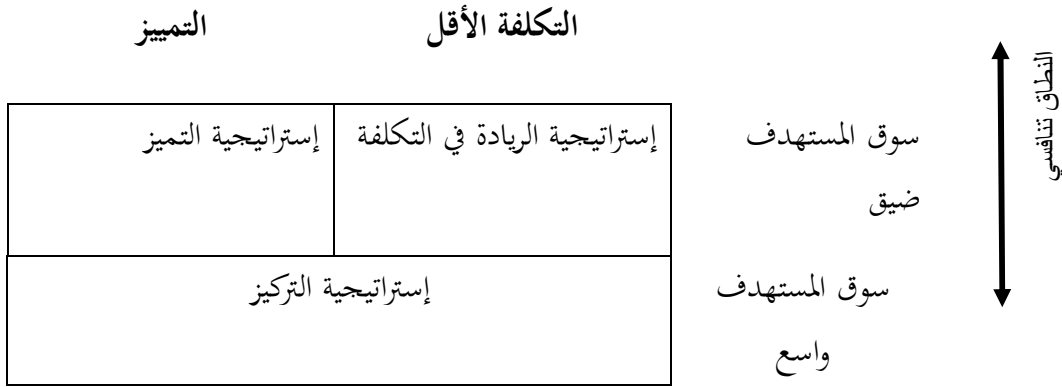
- فتح وغزو سوق جديد.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

ثلاثة استراتيجيات الميزة التنافسية وهي استراتيجية الريادة في التكلفة ، استراتيجية التميز ، M. Porter حدد استراتيجية التركيز التالية والتي نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05)- الاستراتيجيات التنافسية حسب (Porter)



المصدر: العيهار فله ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 107.

يتضح من خلال الشكل أن الاستراتيجيات التنافسية تنقسم إلى:

1. إستراتيجية الريادة في التكلفة:

"هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية ، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح"¹.

وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع المؤسسة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشروط هي:²

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002، ص 273.

² هلاي وليد، الأسس العامة لبناء مزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية ، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2008-2009، ص 55.

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتريين.
- غير أن الاعتماد على هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر نذكر منها:¹
- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية، وهذا ما يشكل خطر على المؤسسة.
- انخفاض مستوى الجودة ، نتيجة الاهتمام الكبير بالتكاليف، مما يؤدي إلى تأثير سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من زبائنها.
- عدم مواكبة التغيرات التطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف ، وإهمال جانب التكيف المؤسسة مع تلك التطورات.

2. إستراتيجية التميز:

وهي موجهة لسوق كبير الحجم، تعتمد على تحقيق سلع وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، وقد يكون هذا التميز على أساس الجودة، العلامة ، الخدمة، وتركز هذه الإستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة، ويعد ولاء العملاء للمنتجات المميزة التي تقدمها المؤسسة رغم تكاليفها العالية من أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد في مجال صناعة المؤسسة.²

وحتى تضمن المؤسسة أن تكون إستراتيجية التميز الخاصة بها ناجحة ودائمة لابد من توفر عدة شروط نذكر منها:³

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقه مع حاجات المستهلك
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع استراتيجيه التمييز.

¹ نفس المرجع السابق، 56.

² العيهار فله ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2005 ، ص 103.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 119.

لكن تطبيق هذه الإستراتيجية لا يخلو من الصعوبات والمخاطر نذكر منها:¹

- قدرة المنافسين على التقليد ، مما يقلل من قدرة الزبائن من إدراك تمييز المنتج أو الخدمة.
- فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء حاجة الزبائن لعامل تمييز منتجاتها لعدم قدرتها على الاحتفاظ بتمييزها لفترة طويلة.²
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، وذلك نتيجة ضخامة التكاليف الخاصة بتمييز المنتجات مقارنة بالمنافسين.

3. إستراتيجية التركيز :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدفة (قطاع محدود من السوق المستهدف)، وتركيز التكامل عليها ، وهذا بدلا من التعامل مع السوق ككل ، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين ، أو منتجات متميزة من حيث الجودة ، المواصفات أو خدمة العملاء³.

و الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي تركيز المؤسسة على شريحة معينة في السوق وتحاول تلبية طلباتهم،⁴ وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن المؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية وكفاءة.

وتقوم إستراتيجية التركيز على بعدين أو متغيرين هما:⁵

- **التركيز مع خفض التكلفة:** أي الاعتماد على خفض المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق .

¹ منصور رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، 2008، ص 89.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية نظريات- مدخل- أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2014، ص 285.

³ وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية اقتصاد ، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 82.

⁴ حضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 194.

⁵ روبرت أ. بتس-ديفيد. لى. ترجمة عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 344.

- التركيز مع التميز: و يعتمد هذا الشكل على تميز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين. ولتتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:¹

- ✓ عندما تتواجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات
- ✓ عندما لا يوجد منافس آخر لا يحاول التخصص في نفس القطاع المستهدف .
- ✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين .²
- ✓ عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والربحية ومعدل النمو.

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يرافقها مخاطر معينة نذكر منها:³

- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغيرات في أذواق المستهلكين.
- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات أو تغيرات في أذواق المستهلكين. ظهور مؤسسات أخرى التي تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

¹ منصورى رقية، مرجع سابق، ص 87.

² بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2013، 173.

³ هلاي وليد، مرجع سابق، ص 61.

المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها والعوامل المؤثرة على

إنشائها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على محددات الميزة التنافسية ، بإضافة إلى معايير الحكم على جودتها، وكذلك العوامل المؤثرة على إنشائها.

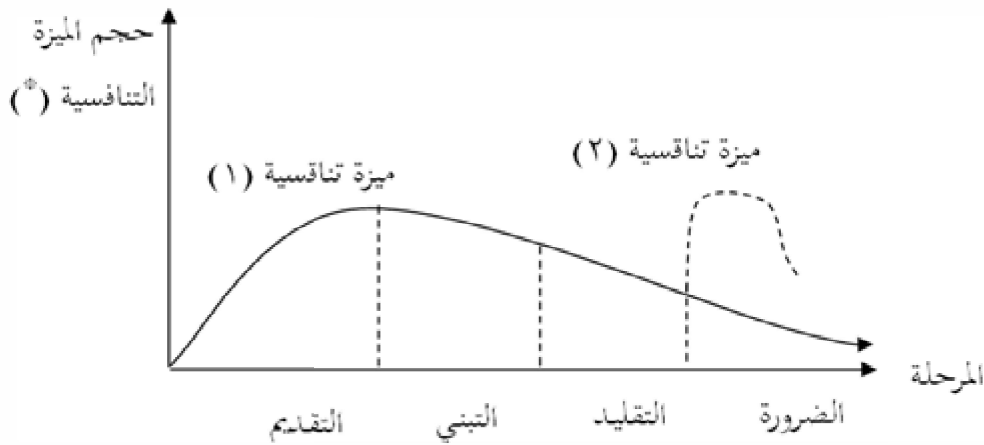
المطلب الأول : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هما:

1- حجم الميزة التنافسية: تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل

أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، فمثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: شين نوال ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة دراسة حالة نفضال لتوزيع و تسويق المنتجات البترولية، بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2008،ص،73.

¹ تواتي بن علي فاطمة ، نادية مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011.

وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:¹

- **مرحلة التقديم:** تعد أصول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج للكثير من التفكير و الاستعداد المادي والبشري فخلال هذه المرحلة يبدأ إدراك الزبون لهذه الميزة فيتسع حجمها ليلبغ ذروته في النهاية هذه المرحلة (نمو سريع).
- **مرحلة التبنى:** خلال هذه المرحلة تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة فتعرف هذه الأخيرة استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، ليبدأ في التراجع.
- **مرحلة التقليد:** تلم المؤسسات المنافسة بهذه الميزة فتجيد تقليدها مما يتسبب في تراجع حجمها شيئًا فشيئًا متجهًا نحو الركود.
- **مرحلة الضرورة:** يأتي هنا تقديم تكنولوجيا جديدة لتحسين الميزة الحالية وتطويرها أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون، فإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا، ويكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.
- **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معينة وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز وتوجد أربعة أبعاد لنطاق الإشراف من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:²
- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليًا أو خارجيًا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة. فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

¹ سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، بأوماش، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009 ص9.

² سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية مذكرة ماجستير، فرع الاقتصاد الكمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 ص60.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق العالمي، حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم .

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

فبإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف:

1. مصدر الميزة: يمكن تقسيم الميزة التنافسية على درجتين:¹

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، مما يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة وتكون في تكنولوجيا العلمية، تميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة أو علاقات وطيدة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدة خصائص أهمها:

✓ لتحقيق هذه المرتبة لا بد من توفير مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، كذلك القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة بين مع كبار العملاء.

✓ تعتمد على استمرار الاستثمار لمدة طويلة والتراكم في التسهيلات المادية والبحوث والتطوير وهنا يمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

¹ حيمر مريم ، دور إستراتيجيتي الإعلان والتوزيع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مطاحن الجنوب بسكرة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013ص

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة: إن اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة يجعلها أكثر تقليداً من طرف المنافسين¹، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.

3. درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: على المنظمات أن تقوم بخلق مزايا جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بالتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ، نذكر منها :

1.العوامل الخارجية :

إن التغير في احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية يمكن أن تفقد الميزة التنافسية قيمتها في حين تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات.

من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة استجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلاً.³

2.العوامل الداخلية :

امتلاك المؤسسة للموارد لا تتوفر لدى المنافسين الآخرين أو القدرة على بناء وشراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المؤسسات المنافسة ، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في

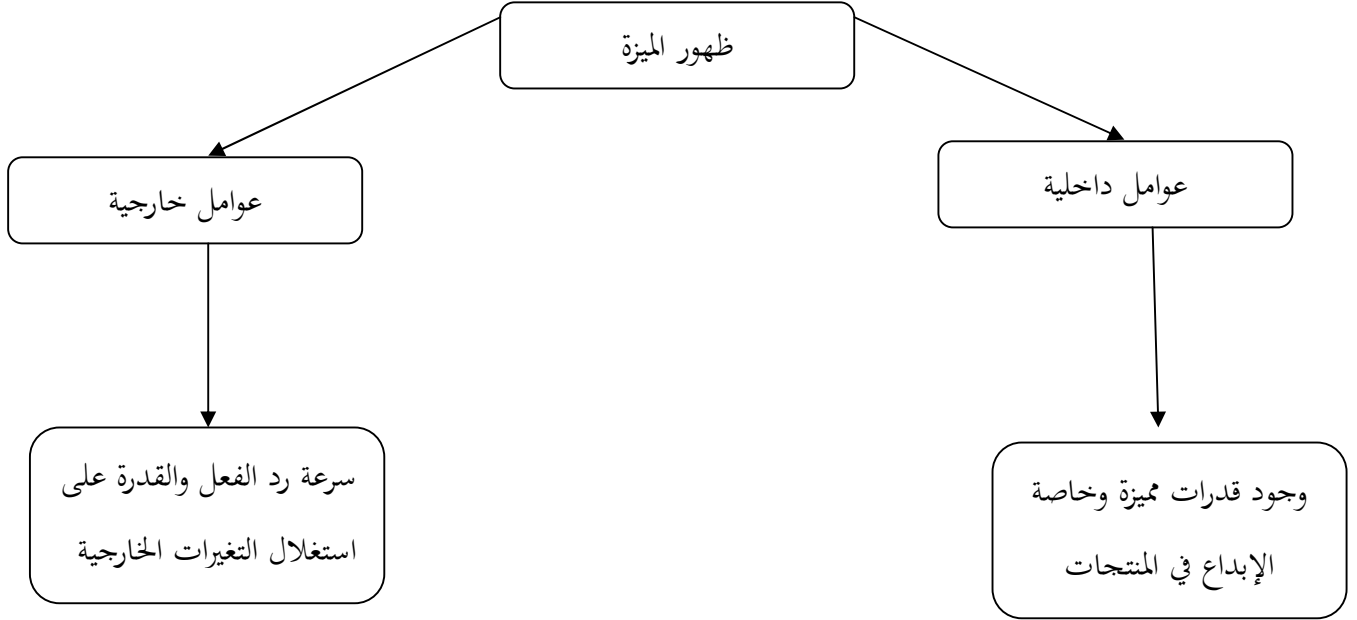
¹ النعاس صديقي ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير جامعة سعد دحلب بالبلدية ، 2005، ص 113.

² نذير الدين بن نذير ، مصطفى بداوي ، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة البلديّة الجزائر ، يومي 13-14-ماي 2008، ص 6.

³ عطية صلاح سلطان، إدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، ص 306.

تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة¹.

الشكل رقم (07) عوامل نشأة الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة العربية والخاصة، بحوث وأوراق عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص 306.

¹ حو زروقي أمال ، زيان بروجة علي ، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011، ص9.

المبحث الثالث: الرأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الدور الذي يلعبه الرأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية وذلك كما يلي:

المطلب الأول: دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر رأس المال البشري مورد استراتيجي لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الأساسية ما يجعل منه قيمة حقيقية للمؤسسة ، هذه الأخيرة التي تكمن قيمتها في قيمة رأس مالها البشري وكفاءتها وقدرتها على توظيف معارفها الكامنة و تحويلها إلى تطبيقات تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة .

فمن منطلق كون رأس المال البشري المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تمتلكها المؤسسة،¹ حيث عندما تقوم المؤسسة بتدريب مستمر لأفرادها لأجل التعلم واكتساب معارف جيدة التي تنتج عن تدفق مستمر لأفكار جديدة من خلال روح الإبداع والابتكار ، فإنه يساعدها على التكيف والتجاوب والتأقلم مع تقلبات السوق وتطورات المحيط ، كما أن العمل على تطوير مهارات أكثر يزيد من قدرتهم على إدراكهم وفهمهم للأعمال التي يقومون بها مما يؤدي إلى إنجازها بأقل تكلفة ممكنة وقلّة هدر للموارد والأخطاء ما يعني تحقيق ميزة الكلفة الأقل هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن منح حرية التصرف للأفراد في إنجاز الأعمال والمشاركة في حل المشاكل يساهم في تحفيزهم للعمل أكثر وإطلاقهم العنان لطاقتهم وابتكاراتهم ما يعني تحقيق ميزة التميز للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على هيكلها التنظيمي المتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في الهياكل والأنظمة،² فإذا كان الهيكل التنظيمي مرن يساعد المؤسسة على التكيف باستمرار بما يناسب والتطورات الخارجية ، هذا وإذا كانت تمتلك نظام اتصال فعال يساعدها بشكل كبير على تبادل المعلومات وتدفعها ما يجعلها على اطلاع دائم بالتغيرات الطارئة في السوق لتحاول تبني التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة ما يزيد من قدرة المؤسسة على الإبداع وبأقل تكلفة ممكنة ، وهو ما يعني تحقيق ميزة تنافسية.

¹ عبد الكريم قندوز، رضوان إنساعد ، نحو تطوير رأس المال الفكري وتوجيهه لتنوع القاعدة الاقتصادية بالجزائر ، ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر العلمي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 13-14، 2008.

² دربالي سهام ، زيتوني عبد القادر، رأس المال الفكري ، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، النمو، العدالة ، الاستقرار ، من منظور إسلامي ، اسطنبول، تركيا، 9-10 ديسمبر 2013، ص7.

المطلب الثالث: دور رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية

يعكس رأس المال العلائقي طبيعة العلاقات الإستراتيجية التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات مميزة.¹

وعليه فعندما تهتم المؤسسة به وتعمل على تلبية حاجاته وكذلك تعمل على الاستجابة السريعة لمختلف مشاكله أي تتبع وتحلل احتياجاته ، وبتفعيل نظام معلومات جيد في إطار تسجيل خدماته ، التواصل بينها وبينه وأكثر من ذلك عندما تمنح مزايا إضافية له وتعمل بمقترحاته وتعطي حرية له في الإبداء برأيه في كل ما يتعلق بالمنتج ، كل هذا يساعد المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يريده العميل وهذا يؤدي إلى خفض التكاليف وقلّة الأخطاء وإنتاج منتجات ذات جودة عالية في وقتها المحدد دون معيب ، وبالتالي يؤدي إلى كسب ولائهم ورضاهم وتعزيز الثقة وبناء علاقة جيد معهم وهو ما يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة .

¹ سمالي مجييه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، 2004.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال تناولنا للإطار النظري للميزة التنافسية خلصنا إلى أن الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ، لذلك تهتم المؤسسة بالبحث والتنقيب عليها من مصادرها المختلفة وهي في الحقيقة متعددة ومتنوعة منها: التكنولوجيا ، الجودة ، الموارد البشرية وغيرها من المصادر الأخرى ، هذا وتعتمد المؤسسة في سبيل تحقيق ميزتها التنافسية على استراتيجيات تمكنها من تفرد بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها عن منتجات منافسيها من بين هذه الاستراتيجيات إستراتيجية التركيز ، إستراتيجية التكلفة .

هذا وخلصنا أيضا إلى أن لرأس المال الفكري وبمختلف أبعاده دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية سواء بخفض التكلفة أو التميز غير أن ذلك يبقى نظريا يحتاج إلى إسقاط على أرض الواقع ، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، و سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج و التجهيز (TIFIB) بسكرة.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB-بسكرة

في الرؤية المستقبلية للحكومة الجزائرية للتخلص من حالة التبعية للخارج التي كانت تعاني منها بعد الاستقلال في جميع المجالات ومن بينها مجال النسيج قررت السلطات الوطنية إنشاء مصلحة من الوحدات للغزل والنسيج وهذا ما افرز ميدانيا ظهور مؤسسة الخياطة ومؤسسة الصناعات النسيجية اللذان أدجا فيما بعد في الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بتبسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

- ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية sonitex بعد سنوات من التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة الاستغناء عن الخارج والسعي وراء النهوض بالصناعة النسيجية بالوطن، ففي البداية تم إنشاء مؤسسة للخياطة والصناعات النسيجية sonitex الجزائر، وذلك بموجب مرسوم رقم 218/66 والصادر بتاريخ 1966/21، وهدفها تحقيق إكتفاء في مجال النسيج بالإستغلال الأمثل للمواد المتاحة.

تطورت هذه المؤسسة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة، وتستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها القطن، الصوف، والبوليستر والفيسكوز ... الخ.

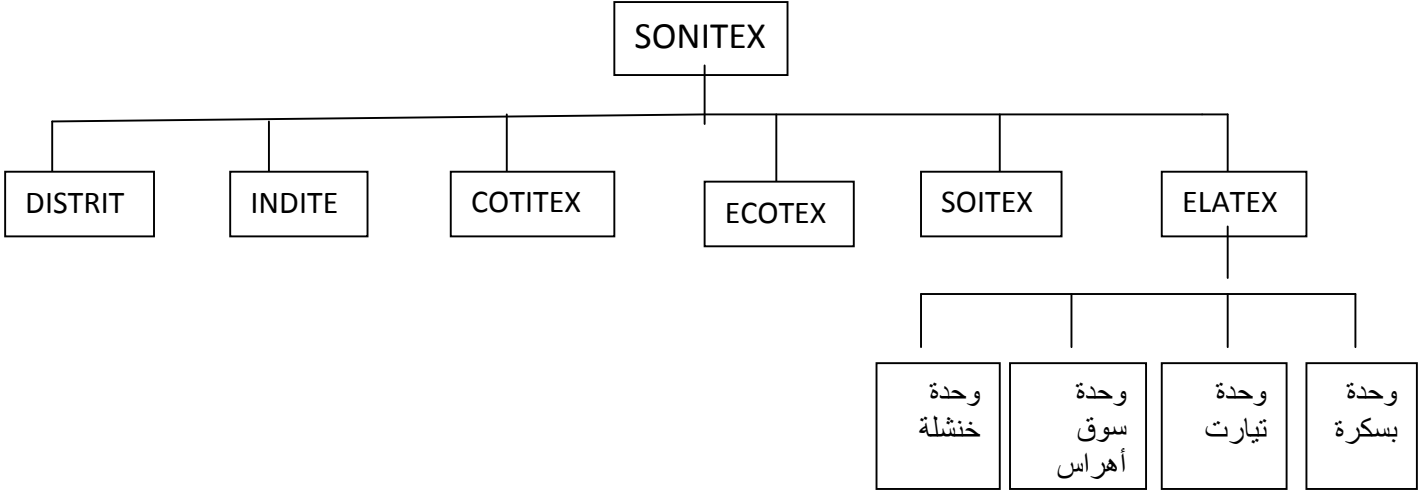
- إعادة هيكلة المؤسسة للصناعات النسيجية (SONITEX)

وبعد سنوات عدّة انفصلت مركبات عن المؤسسة الأم واستقلت بذاتها، حيث إنحلت "sonitex" بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديرات المنفصلة نذكر منها "Ecotex" وهي مختصة في القطن و"ELATEX" مختصة في الغزل والنسيج الحريري أنشأت تحت القرار رقم 82/397 بتاريخ 1982/02/04 .

- مديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

1. المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX
2. المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX
3. المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX
4. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX
5. المؤسسة الوطنية للألياف النسيجية الصوفية ELATEX
6. المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX

الشكل رقم (08): المخطط الوطني للصناعات النسيجية SONITEX



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: نشأة مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB محل الدراسة

بدأت وحدة النسيج العمل الفعلي في 11 أبريل 1982، وذلك بعد مدة إنجاز قدرها 40 شهرا وتكلفة قدرها 71.9 مليار سنتيم.

وقد تكفلت بانجاز هذا المشروع مجموعة من الشركات الأجنبية المتخصصة وذلك على النحو التالي:

- مؤسسة فما تكس "FA MATEX"؛ وتكفلت بالخيوط.

- مؤسسة أندريتير "indritre" وانقرا "ingra"؛ وتكفلت بالهندسة المدنية للمشروع.

- مؤسسة الإيطالية مارزوتو "marezoto" وتكفلت بالتكوين التقني للعمال وتركيب الآلات؛

وقد مرت عملية الإنجاز بعدة مراحل يمكن حصرها في الآتي:

- افريل 1976: إنجاز الدراسات من قبل SENRI

- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية وشركة النسيج الألمانية FAMATEX

- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحقير المستلزمات.

- ديسمبر 1978: بداية تركيب التجهيزات الخاصة بالمركب .

- ديسمبر 1979: بداية التشغيل " الانطلاقة التجريبية "

- ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل إنتاج تجريبي.

- 11 افريل 1982: الانطلاقة الفعلية والرسمية للإنتاج.

- 13 ماي 1983: انتقلت من SONITEX إلى ELATEX حتى استقرت على شكلها الأخير TIFIB.

وأصبحت تابعة للشركة القابضة، ثمّ TEXMACO مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بسكرة، بلغ عدد عمالها 263 عامل خلال سنة 2014.

المطلب الثالث: التعرف على مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة TIFIB

لقد لخصنا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الجدول التالي الذي سيعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (02) بطاقة تعريفية لمؤسسة TIFIB

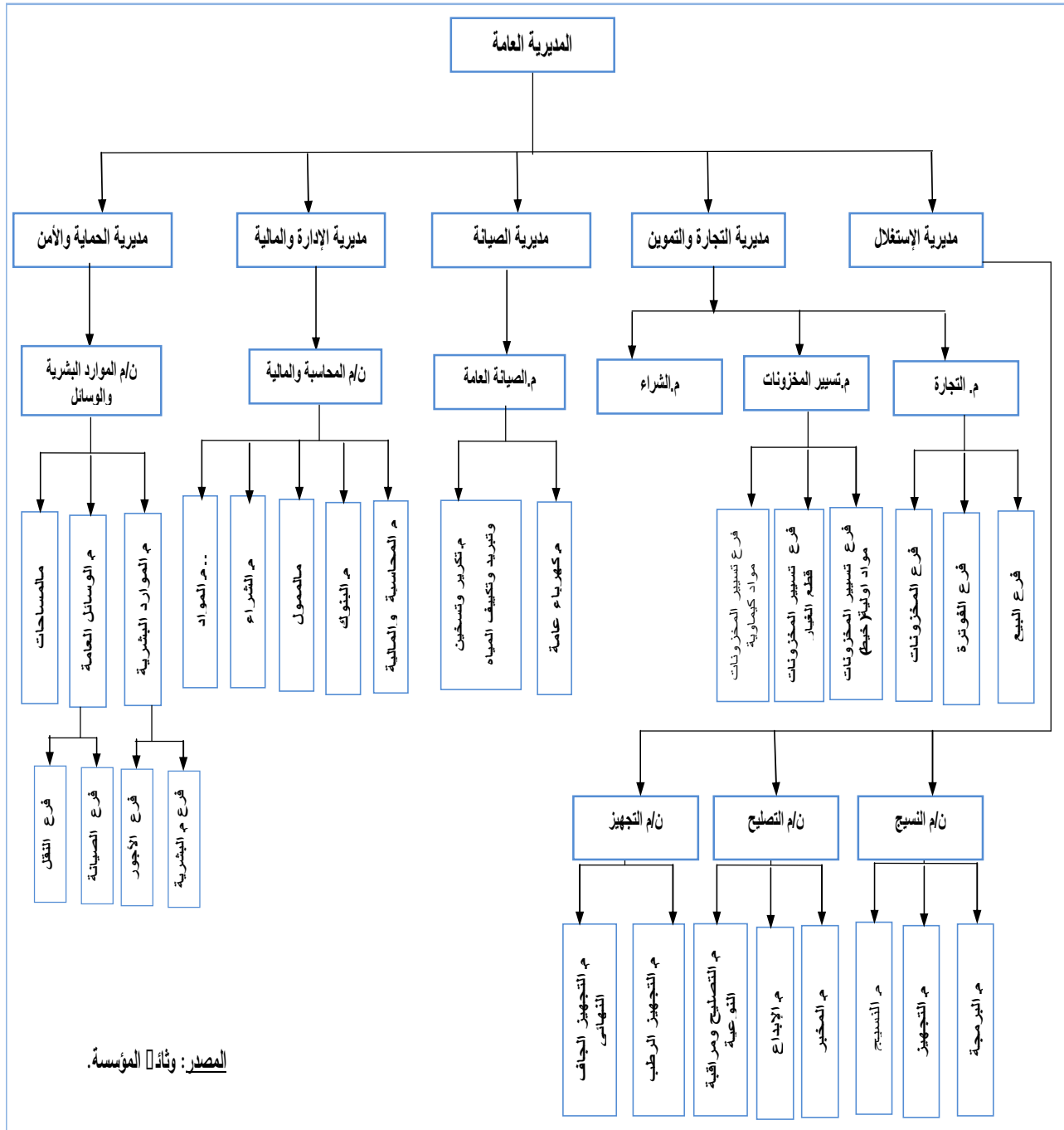
تاريخ التأسيس والتسمية	تأسست بمقتضى عقد التوثيق 98/219 بتاريخ 1998/6/7 تحت اسم نسيج وتجهيز بسكرة.
المدة والمقر الاجتماعي	لمدة 99 سنة، ص، ب رقم 130 المنطقة الصناعية بسكرة.
الشكل القانوني	شركة مساهمة.
مهن المؤسسة	نسيج، تجهيز وتسويق النسيج.
منتجات المؤسسة	صناعة أنسجة ذات جودة عالية، خليط مركب من بوليستير، (مركب سيليلوزي) لتحضير الحرير الصناعي.
الموارد البشرية	يد عاملة تتكون من 363 مستخدم يعملون حاليا بنظام دورتين في اليوم.
الطاقة الإنتاجية	6000000 متر عند العمل بنظام دورتين و 9000000 متر عند العمل بثلاث دورات.

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز -TIFIB- بسكرة

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به ، ومنه فإن الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة وهو كالتالي يشمل مديريات ، كل مديرية تحتوي مصالح وفروع، كما يوجد بها فروع نقابة ولجنة المساهمة خاصة بالعمال وهي كما يلي

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز



تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة النسيج والتجهيز – TIFIB – بسكرة، يتكون من مجموعة من المديريات، حيث تضم كل مديرية مجموعة من المصالح والفروع، تتمثل هذه المديريات في:

- المديرية العامة.
- مديرية الحماية والأمن والتي تضم نيابة مديرية الموارد البشرية والوسائل، التي سوف نأتي على شرحها فيما بعد.
- مديرية الإدارة والمالية.
- مديرية التجارة والتمويل.
- مديرية الصيانة.
- مديرية الإستغلال

يحتوي هذا الهيكل على ما يلي:

1. مديرية الموارد البشرية والوسائل : تضم سكرتيرة ومصالحتين؛ ويشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو

الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام؛ ويتمثل دورها في تسيير وتكوين العمال وهي مقسمة إلى مصالحتين:

- أ. مصلحة الموارد البشرية : تهتم بكل ما يتعلق بالمستخدمين سواء كان تكوين أو تشغيل. وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية وفرع الأجور.
- ب. مصلحة الوسائل العامة : تهتم بتسيير وسائل النقل، الشؤون الاجتماعية والتنظيف.

2. مديرية المحاسبة والمالية: وهي تضم سكرتيرة ومصالحة واحدة وهي مصلحة المحاسبة العامة التي شرف عليها

مكلف بالمحاسبة والمالية والذي يقوم بتسجيل كل العمليات في دفتر المحاسبة لتحليلها.

3. مديرية الصيانة: وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح:

- أ. مصلحة الصيانة: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة وتصلح كل الأعطاب الميكانيكية.
- ب. مصلحة الملحقات: تقوم بترميم المباني ودهنها؛ حيث يشرف عليها رئيس مصلحة.
- ت. مصلحة الكهرباء: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات والكهرباء العامة.

ث. مديرية التمويل والتجارة: وهي تضم سكرتيرة وثلاث مصالح :

ج. مصلحة التجارة : ودورها هو بيع القماش محليا وخارجيا.

ح. مصلحة تسيير المخزون : يتمثل دورها في تخزين جميع المواد، وتنقسم إلى:

فرع تسيير المنتجات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيميائية.

خ. مصلحة الشراء: يشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بكل مشتريات واحتياجات المؤسسة

د. مديرية الاستغلال: و تحتوي على مصلحة البرمجة التي تقوم ببرمجة كل أنواع القماش تنقسم إلى خمسة فروع:

- فرع التحضير: دوره تحضير الخيط للدخول في العملية الإنتاجية.
- فرع النسيج: دوره القيام بعملية نسج القماش.
- فرع التصليح: دوره تصليح الأخطاء التي تقع بالقماش بعد نسجه .
- فرع التجهيز الرطب: دوره غسل وتجهيز القماش.
- فرع التجهيز النهائي: دوره كي القماش النهائي ومراقبته وكفه وتغليفه.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الميدانية بحيث سنتعرف أولاً على مدى صدق أداة الدراسة وثباتها في المطلب الأول، أما خصائص مبحوثي الدراسة فتتعرف عليها في المطلب الثاني وبالنسبة للمطلب الثالث سنختبر ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ثم تحليل محمول الاستبانة من خلال المطلب الرابع.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة . وطلب إليهم إبداء رأيهم من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقديم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظة يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

بعدها قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل : تعديل محتوى بعض الفقرات، وحذف بعض الفقرات، وكذلك تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة وهذا لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقاً للأهداف.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (03) معاملات الصدق والثبات:

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال البشري	5	0.838	0.915
رأس المال الميكلي	4	0.796	0.892
رأس المال الزبوني	4	0.779	0.882
رأس المال الفكري	13	0.916	0.957
التكلفة	3	0.776	0.880
الجودة	4	0.808	0.898
المرونة	4	0.857	0.925
التسليم	4	0.818	0.904
الإبداع	4	0.921	0.959
الميزة التنافسية	19	0.945	0.972
الاستبانة ككل	32	0.959	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور رأس المال الفكري (0.916) وهي نسبة جيدة أما بالنسبة إلى محور الميزة التنافسية فكانت النسبة (0.945) بينما معامل الثبات الاستبانة ككل بلغ (0.959) وهي نسبة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلها على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج. هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ" ، كما هو موضح في الجدول رقم (03) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث لأداة البحث بلغ (0.979) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث ، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المطلب الثاني : خصائص مبحوثي الدراسة:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية الوظيفية

وفق الجدول التالي:

الجدول(04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	64.1%
	أنثى	14	35.9%
	المجموع	39	100%
العمر	اقل من 30 سنة	9	23.1%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	21	53.8%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	4	10.3%

12.8%	5	من 50 سنة فأكثر		
100%	39	المجموع		
61.5%	24	ثانوي	المؤهل العلمي	
10.3%	4	تقني سامي		
7.7%	3	دراسات عليا		
12.8%	5	ليسانس		
7.7%	3	مهندس		
100%	39	المجموع		
5.2%	2	أعمال فنية		مجال الوظيفة
28.1%	11	أعمال إدارية غير إشرافية		
66.7%	26	أعمال إدارية إشرافية		

الحالية	المجموع	39	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	%25.6
	من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	12	%30.8
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	4	%10.3
	من 15 سنة فأكثر	13	%33.5
	المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V17.

يظهر من الجدول رقم (04) إن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (64.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.1%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة للمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى اقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (53.8%) في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت (23.1%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى اقل من 50 سنة) بلغت (10.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (12.8%).

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فقد وجد إن (61.5%) من الباحثين حاصلين على شهادة الثانوي، مقابل (12.8%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حملة شهادة تقني سامي (10.3%)، أما كل من حملة شهادة دراسات عليا و مهندس كانت نسبتها على التوالي (7.7%)، بهذا نستنتج أن نسبة حملة شهادة ثانوي وحملة شهادة ليسانس هي نسبة كبيرة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى.

أما فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فان غالبية المبحوثين كانوا إداريين إشرافيين نسبة (66.7%) في حين بلغت نسبة الإداريين غير إشرافيين (28.1%) من مجموع أفراد عينة البحث، وجاءت نسبة العاملين بالوظائف الفنية (5.2%) وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (33.5%) منهم تقع خبرتهم في مجال (من 15 سنة فأكثر)، و (30.8%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (25.6%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (10 إلى أقل من 15) فقد حددت نسبتهم (10.3%) من مجموع الأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولموروف-سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov- Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
رأس المال البشري	0.801	0.543
رأس المال الهيكلي	0.770	0.594
رأس المال العلائقي	1.103	0.176

ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يدل

على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، و يجب استخدام الاختبارات العلمية.

المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على الأسئلة البحث).

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الدراسة والمتمثلين في رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من قبول، ومن (2.5-3.5) أقل من 3.5) دالا على مستوى المتوسط، ومن (3.5-5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول : ما هو مستوى اهتمام مؤسسة التجهيز والنسيج (TIFIB) برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة.

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول.

الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس المال الفكري.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	رأس المال البشري	3.42	0.820	3	متوسط
1	تتناسب مؤهلات و مهارات العمال مع المهام الموكلة إليهم.	3.62	0.992	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين.	3.47	1.234	2	متوسط
3	تمنح المؤسسة حرية إبداء الرأي للعمال حول قضايا ومشاكل تخص المؤسسة .	3.38	1.321	3	متوسط
4	تعمل المؤسسة على جذب الكفاءات المميزة.	3.32	1.080	4	متوسط
5	تعمل المؤسسة على تشجيع أصحاب المبادرات المميزة.	3.28	1.040	5	متوسط
-	رأس المال الهيكلي	3.48	0.790	2	متوسط

متوسط	3	0.870	3.47	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة .	6
متوسط	2	0.980	3.48	تتابع المؤسسة وتتبنى آخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة.	7
متوسط	4	1.270	3.41	تعمل المؤسسة على تكييف الهيكل التنظيمي باستمرار بما يتناسب والتطورات الخارجية.	8
مرتفع	1	1.008	3.52	تمتلك المؤسسة نظام اتصال فعال لتبادل الخبرات.	9
مرتفع	1	0.854	3.52	رأس المال العلائقي	
مرتفع	1	0.970	3.68	تعمل المؤسسة على تتبع وتحليل احتياجات الزبائن والعمل على الاستجابة لها.	10
مرتفع	2	0.870	3.52	تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.	11
متوسط	4	0.920	3.42	تقوم المؤسسة بتفعيل نظام معلومات لتسجيل خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له.	12
متوسط	3	0.810	3.46	تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة لشكاوى وملاحظات واقتراحات مختلف شرائح العملاء.	13
متوسط	-	0.762	3.48	بشكل عام.	-

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.V19

1. رأس المال العلائقي: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن بعد "رأس المال العلائقي" جاء بالترتيب

الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا

البعد (3.52) والانحراف المعياري (0.854). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد رأس المال العلائقي ضمن اتجاهات أراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.52-3.68) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.854-1.210). وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعطي اهتمام كبير لرأس مالها العلائقي ، وتلبي مختلف حاجاته، وتعمل على الاستجابة السريعة لمختلف مشاكله، وتأخذ باقتراحاته .

2. رأس المال الهيكلي نلاحظ من خلال الجدول رقم أن بعد رأس المال الهيكلي جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.48) بانحراف معياري (0.790) ،وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة ،حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.41-3.52) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.870-1.270). وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة TIFIB تولي اهتمام بتوفير نظام اتصال فعال ،وتعمل باستمرار على تكييف هيكلها بما يتلاءم والتطورات الخارجية من جهة،ومن جهة ثانية تدعم الأفكار الجديدة التي تساهم في تحقيق الابداع.

3. رأس المال البشري: يتبن من خلال الجدول رقم أن بعد رأس المال البشري جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.820) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد رأس المال البشري أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.62) وانحرافاتهما المعيارية تراوحت ما بين (0.992-1.321)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة لديها اهتمام

متوسط برأس المال البشري رغم سعيها نحو جلب موظفي ذوي مؤهلات ومهارات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج TIFIB بسكرة برأس المال الفكري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.48) بانحراف معياري (0.762).

السؤال الثاني: ما هو مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية.

رقم	أبعاد متغير الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
-	التكلفة	3.47	0.841	3	متوسط
1	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بأقل تكلفة دون المساس بجودة المنتج.	3.30	0.818	3	متوسط
2	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإنتاج للتخفيض من التكاليف .	3.55	1.112	2	مرتفع
3	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها.	3.58	1.127	2	مرتفع
-	الجودة	3.45	0.992	4	متوسط
4	تعتمد المؤسسة على أساليب جديدة في الإنتاج.	3.49	1.095	2	متوسط

مرتفع	1	0.919	3.62	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.	5
متوسط	3	0.720	3.47	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنها من خلال المنتجات المقدمة لهم.	6
متوسط	4	0.855	3.26	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها في السوق مطابقة للمواصفات الدولية	7
مرتفع	1	0.854	3.51	المرونة	-
مرتفع	1	0.717	3.67	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق المستهلكين.	8
مرتفع	2	0.920	3.55	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيةها.	9
متوسط	4	0.855	3.33	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لتقلبات السوق.	10
متوسط	3	0.741	3.47	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط التكنولوجي.	11
متوسط	2	0.890	3.49	التسليم	-
متوسط	2	0.990	3.46	تتميز المؤسسة بتسليم منتجاتها لعملائها في وقت قصير مقارنة بمنافسيها.	12
مرتفع	1	0.852	3.72	تلتزم المؤسسة بتسليم منتجاتها وتقديم الخدمات للزبائن في المواعيد المحددة.	13

متوسط	3	1.098	3.41	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاواهم في أسرع وقت.	14
متوسط	4	0.995	3.38	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتجنب الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع وبالتالي تفادي التأخر في تسليم المنتج للزبون.	15
متوسط	5	0.877	3.42	الابداع	-
متوسط	3	0.740	3.38	تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين باستمرار.	16
مرتفع	1	0.840	3.64	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.	17
متوسط	2	0.877	3.43	تحرص المؤسسة على أن تسبق منافسيها في إبداع وابتكار خدمات جديدة.	18
منخفض	4	0.890	3.22	تقوم المؤسسة بتوظيف خبراء من أحل تطوير منتجاتها.	19
متوسط	-	0.946	3.46	الميزة التنافسية ككل.	-

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج spss.V19

1. المرونة: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد المرونة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.51) وبانحراف معياري (0.854). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد المرونة أنها تشكل قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.67) وتراوحت

انحرافاتها المعيارية ما بين (0.717- 0.920) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتكيف مع المتغيرات وتحاول الاستجابة والتأقلم مع تقلبات السوق وتطورات المحيط.

2. **التسليم:** تبين لنا من الجدول رقم(07) أن بعد التسليم جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.49) وانحراف معياري (0.890). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات بعد التسليم أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.38- 3.72) وتراوحت انحرافاتهم ما بين (0.852- 1.098) وهذا يدل على أن الطريقة المتبعة في تسليم تحظى نسبيا بقبول متوسط من طرف العمال بمؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB).

3. **التكلفة:** يتضح من الجدول رقم(07) أن بعد التكلفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.47) وانحراف معياري (0.841). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.30- 3.58) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.818- 1.127) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى بشكل أو بآخر إلى تخفيض تكاليفها.

4. **الجودة:** يتضح من الجدول رقم(07) أن بعد الجودة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.45) وانحراف معياري (0.992). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات العينة على عبارات بعد الجودة أنها تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26- 3.62) وتراوحت انحرافاتهم ما بين (0.720- 1.095) وهذا ما يدل على أن مؤسسة تحاول أن تقدم منتجات وخدمات ذات جودة.

5. الإبداع: يتبين من الجدول رقم (07) أن بعد الإبداع جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.877). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على بعد الإبداع أنها تشكل نسبة قبول متوسطا، حيث تراوحت متوسطات مابين (3.22-3.64) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (0.740-0.890)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) تحاول جاهدة أن تدعم الأفكار الجديدة التي تساهم في الإبداع.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) - بسكرة بالميزة التنافسية جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.46) (وبانحراف معياري (0.964).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية :

H_0 : "لا يوجد دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز

TIFIB - بسكرة، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول يبين ذلك.

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى دلالة F

0.000*	24.154	7.657	3	22.270	الانحدار
		0.317	35	11.095	الخطأ
			38	34.065	المجموع الكلي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.154) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن متغير المستقل بشكله الإجمالي وهو (رأس المال الفكري) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (67.40%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB ، بعبارة أخرى رأس المال الفكري يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد رأس المال

الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي) في الميزة التنافسية.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
--------------------	---	----------------	------	-----------------	-------------------	------------------	------------------------------

0.454	0.674	0.007	1.293	0.056	0.171	0.052	رأس المال البشري
0.636	0.798	0.004	3.071	0.657	0.199	0.611	رأس المال الهيكلي
0.485	0.697	0.049	1.981	0.269	0.133	0.264	رأس المال الزبوني
0.674	0.821	0.000	8.091	0.799	0.102	0.825	الرأس المال الفكري بشكل عام

* ذات إحصائية على المستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V19.

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.056) مع قيمة T المحسوبة (1.293) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.657) مع قيمة T المحسوبة (3.071) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.049) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) وقد بلغ معامل beta (0.269) مع قيمة T المحسوبة (1.981) و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

4-المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H_0 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB- بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB- بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام Independent-sample T-test وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.575	-0.566

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج مخرجات SPSS.V19 .

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ مستوى الدلالة المحسوب (0.575) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى رأس المال الفكري لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول.

الجدول رقم (11) : 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	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.763	3	0.588	0.682	0.569
داخل المجموعات	30.177	35	0.862		
المجموع	31.940	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة

(0.682) والدلالة الإحصائية (0.569)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز-بسكرة- وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز تعزى لمتغير "المؤهل العلمي"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.302	3.008	2.087	4	8.348	بين المجموعات
		0.694	34	23.592	داخل المجموعات
			38	31.940	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

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 بالمؤسسة المبحوثة تعزى لمتغير مجال الوظيفة المؤهل العلمي، إذ بلغت

قيمة F المحسوبة (3.008) والدلالة الإحصائية (0.302)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير

إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري السائد في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{04} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال

الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير "مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	30.055	3	1.018	1.234	0.312
داخل المجموعات	28.885	35	0.825		
المجموع	31.940	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.234) والدلالة الإحصائية (0.312)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{05} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير "سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول:

الجدول رقم(14): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.163	1.747	1.361	4	2.480	بين المجموعات
		0.774	34	31.585	داخل المجموعات
			38	34.065	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.747) والدلالة الإحصائية (0.163)، وهي أكبر من مستوى الدلالة

المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة النسيج والتجهيز

TIFIB-بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية التالية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة

التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_{01} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-sample T-test، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.733	-0.343

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T (-0.343) ومستوى الدلالة المحسوب (0.733) أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%

في مستوى تحقيق الميزة التنافسية الأفراد المبحوثين في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة تعزى لمتغير الجنس،

وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_{02} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تحقيق

الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة

التنافسية حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.667	0.527	0.491	3	1.473	بين المجموعات
		0.931	35	27.593	داخل المجموعات
			38	34.065	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن اختبار قيمة (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة 5% في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد الباحثين بمؤسسة النسيج والتجهيز

TIFIB بسكرة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.527) والدلالة الإحصائية (0.667)، مما يشير

إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين،

وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_{03} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير "المؤهل العلمي".

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة

التنافسية حسب متغير "المؤهل العلمي".

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.370	4	1.593	1.955	0.124
داخل المجموعات	27.695	34	0.815		
المجموع	34.065	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن اختبار قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.955) مستوى

الدلالة المحسوبة (0.124) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 5%، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H_{04} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير " مجال الوظيفة الحالية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول

لجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة

التنافسية حسب متغير "مجال الوظيفة الحالية".

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.243	3	0.414	1.660	0.193
داخل المجموعات	29.822	35	0.852		
المجموع	34.065	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.660) و مستوى الدلالة المحسوب (0.193) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد الباحثين بالمؤسسة السابقة الذكر ، تعزى لمجال الوظيفة الحالية، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H_{05} : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة تعزى لمتغير " سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية حسب متغير "سنوات الخبرة".

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.619	0.667	0.620	4	2.480	بين المجموعات
		0.929	34	31.585	داخل المجموعات
			38	34.065	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss. V19.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.667) و مستوى الدلالة المحسوب (0.619) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد المبحوثين بالمؤسسة السابقة الذكر ، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على العمال العاملين بالمؤسسة والتي تحتوي على قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية ، أما القسم الثاني الخاص بمحاور الاستبانة ، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري ، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية"، و بعد استرجاع استبيان تمت معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss . v19) ، باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، تحليل الانحدار المتعدد ، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار T للعينات المستقلة ، تحليل التباين الأحادي ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح مايلي :

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى الدلالة ($a=0.05$).

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة

الحالية، سنوات الخبرة).

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين الإداريين بمؤسسة النسيج والتجهيز-TIFIB-بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج:

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين:

النتائج النظرية:

- رأس المال الفكري هو قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تعد الموارد الرئيسية اليوم.
- يتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي .
- هناك عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري منها :نموذج Scandai Navigator و نموذج BSC- Balanced Scorecard و نموذج Sveiby
- الميزة التنافسية هي عنصر التفوق للمؤسسات يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية من الاستراتيجيات.
- استراتيجيات الميزة التنافسية هي : إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز .
- للميزة التنافسية أبعاد هي بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم، بعد الإبداع.
- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية هي عوامل داخلية، عوامل خارجية.

النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB- بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده المجتمعة (3.48) والانحراف المعياري (0.762).
- أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB- بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له وبأبعاده المجتمعة (3.46) والانحراف المعياري (0.964).

الخاتمة

✓ وجود دور معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث بلغت (82.10%)، كما فسر رأس المال الفكري (67.40%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية

✓ وجود دور معنوي للرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال البشري والميزة التنافسية حيث بلغت (67.40%)، كما فسر رأس المال البشري (45.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

✓ وجود دور معنوي للرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الهيكلي والميزة التنافسية حيث بلغت (79.8%)، كما فسر رأس المال الهيكلي (63.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

✓ وجود دور معنوي للرأس المال العلائقي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 كما أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين الرأس المال العلائقي والميزة التنافسية حيث بلغت (69.70%) كما فسر رأس المال العلائقي (48.5%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات التالية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

التوصيات

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام أكثر برأس المال الفكري لأنه مصدر الثروة والتميز.
- الاهتمام أكثر برأس المال البشري من خلال القيام بدورات تدريبية له ، وتحفيزه وتشجيعه على العمل أكثر.
- وضع نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات .
- العمل على توطيد العلاقة مع الأطراف ذوي المصلحة.

- العمل على امتلاك ميزة تنافسية والعمل على احتفاظ بها وإدامتها أطول فترة ممكنة.

أفاق الدراسة :

نظرا لأهمية المفهومين (رأس المال الفكري والميزة التنافسية) يمكن تقديم بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في

المواضيع التالية :

- دور رأس المال البشري في تحقيق التميز التنافسي .

- دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي .



استبانة البحث

الأخ الفاضل....،الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " دور رأس المال الفكري في
تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة.

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة النسيج
والتجهيز TIFIB - بسكرة، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة
الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية
ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

إشراف الأستاذة

الطالبة:

شناقي نوال

حليمة بوكشيريدة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة. من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة. من 50 سنة فأكثر .

3- المؤهل العلمي :

ثانوي تقني سامي دراسات عليا

ليسانس مهندس

4- مجال الوظيفة الحالية:

أعمال إدارية إشرافية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال فنية

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الأول: رأس المال الفكري : يرجى وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري و عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ-رأس المال البشري						
1	تناسب مؤهلات ومهارات العمال مع المهام الموكلة إليهم .					
2	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين.					
3	تمنح المؤسسة حرية إبداء الرأي للعمال حول قضايا ومشاكل تخص المؤسسة.					
4	تعمل المؤسسة على جذب الكفاءات المميزة.					
5	تعمل المؤسسة على تشجيع أصحاب المبادرات المميزة.					
ب-رأس المال الهيكلي						
6	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة .					
7	تتابع المؤسسة وتتبنى آخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة.					
8	تعمل المؤسسة على تكييف الهيكل التنظيمي باستمرار بما يناسب و التطورات الخارجية.					
9	تملك المؤسسة نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات.					
ج- رأس المال العلائقي						
10	تعمل المؤسسة على تتبع وتحليل احتياجات الزبائن والعمل على الاستجابة لها.					
11	تعمل المؤسسة على تحسين علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.					
12	تقوم المؤسسة بتفعيل نظام معلومات لتسجيل خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له.					
13	تعمل المؤسسة على الاستجابة السريعة لشكاوى وملاحظات واقتراحات مختلف شرائح العملاء.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها)

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- التكلفة						
1	تسعى المؤسسة لتقديم منتجاتها بأقل تكلفة دون المساس بجودة المنتج.					
2	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق جديدة في الإنتاج لتخفيض من التكاليف.					
3	خبرة الأفراد تساعد المؤسسة على تخفيض تكاليفها.					
ب- الجودة						
4	تسعى المؤسسة على أساليب جديدة في الإنتاج.					
5	تحاول المؤسسة باستمرار تقديم خدمات متميزة.					
6	تعمل المؤسسة على إرضاء زبائنهم من خلال المنتجات المقدمة لهم.					
7	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها في السوق مطابقة للمواصفات الدولية.					
ج - المرونة						
8	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق المستهلكين.					
9	تعمل المؤسسة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبون وتحرص على تلبيةها.					
10	تمتلك المؤسسة آليات تضمن لها الاستجابة السريعة لتقلبات السوق.					
11	تعمل المؤسسة على التكيف والتجاوب مع تطورات المحيط التكنولوجي.					
د- التسليم						
12	تتميز المؤسسة بتسليم منتجاتها لعملائها في وقت قصير مقارنة بمنافسيها.					
13	تلتزم المؤسسة بتسليم منتجاتها وتقديم الخدمات للزبائن في المواعيد المحددة.					
14	تهتم المؤسسة بالاستماع لزيائنها وتحرص على معالجة شكاواهم في أسرع وقت.					
15	تعتمد المؤسسة على برامج صيانة دقيقة و دورية للألات لتجنب الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع وبالتالي تفادي التأخر في تسليم المنتج للزبون.					

هـ - الإبداع

					تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين باستمرار.	16
					تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة تستجيب لتطلعات الزبائن.	17
					تحرص المؤسسة على أن تسبق منافسيها في إبداع منتجات جديدة.	18
					تقوم المؤسسة بتوظيف خبراء من أجل تطوير منتجاتها.	19

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب والاسم	الوظيفة
01	علالي مليكه	أستاذة مساعدة أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-
02	المهاشمي عبابسة	أستاذ مساعد أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-
03	أفطي جوهر	أستاذة محاضرة أ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-

الفصل الأول: منهجية

الدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني:

رأس المال الفكري

الفصل الثالث:

الميزة التنافسية

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى ، التنافسية في القرن الحادي والعشرون ، مدخل إنتاج ، النشر محفوظ للمؤلف ، 2003.
3. توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة ، ترجمة علا أحمد صلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة، مصر ، 2004.
4. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، منهج تطبيقي ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
5. حسين عمجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
6. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2004.
7. خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية "نموذج مقترح لمنظمات الأعمال التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 2013.
8. خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. روبرت أ.بتس-ديفيد لى. ترجمة عبد الحكم الخزامى ، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
10. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
11. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. سيد محمد جاب الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشرى ، القاهرة ، 2006.

قائمة المراجع

14. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002.
16. عادل حرحوش المبرج، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
17. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
18. عطية صلاح سلطان، إدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
20. علي حسن الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
21. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار مسير للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2014.
24. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
25. مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في سلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
26. ناصر محمد مسعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
27. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
28. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. هاشم الشمري، نادية الليثي، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

قائمة المراجع

31. هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
32. هشام فوزي العبادي ، جليل كاظم العارضي ، نظم إدارة المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان ، 2012.
ثانيا: مذكرات و أطروحات جامعية :
33. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005.
34. بشار محمد خليل العبيدي، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2005.
35. بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور بسكوفروي بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسير واقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008.
36. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012-2013.
37. حيمر مريم ، دور إستراتيجتي الإعلان والتوزيع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مطاحن الجنوب بسكرة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013.
38. النعاس صديقي ، أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 2005.
39. سلمان حسين ، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية مذكرة ماجستير ، فرع الاقتصاد الكمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004.
40. سماح صولح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب ، بأوماش، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008-2009.
41. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية كفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004، 2003.

قائمة المراجع

42. سمية بروني ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة ، دراسة حالة مؤسسة مشروبات الغازية مامي ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس ،سطيف ، 2010-2011.
43. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ،دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2012،2013 .
44. عثمان بودحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة إسمنت عين الكبيرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008.
45. علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة-ENICAB- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة،2003-2004.
46. عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها ، تنميتها وتطويرها ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002.
47. العيهار فله ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر، سنة 2005 .
48. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005.
49. كلثوم كباني، التنافسية وإشكالية الاندماج في الاقتصاد العالمي دراسة حالة: الجزائر المغرب وتونس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي ، جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2007-2008.
50. محمد جبانية ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، 2006-2007.
51. مصطفى رجب علي، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
52. منصور رقية، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، 2008.

قائمة المراجع

53. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
54. نوال شين ، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008 .
55. هلاي وليد، الأسس العامة لبناء مزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية ، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2008-2009.
- ### الملتقيات والمجلات الجامعية
56. ايت مختار عمر ، معمر حمدي ، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 13-14، ديسمبر 2011.
57. بلقة إبراهيم ، براهيمية إبراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، يومي 13-14- ديسمبر 2011.
58. بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية - بسكرة من وجهة نظر الرؤساء، مداخله ضمن ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14، ديسمبر، 2011.
59. بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة ، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف يومي 13-14، ديسمبر 2011.
60. بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، 13-14، ماي ، 2008.
61. تواتي بن علي فاطمة ، نادية مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، 13-14 ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

62. ححو زروقي أمال ، زيان بروجعة علي ، رأس المال الفكري كميّة تنافسية للمؤسسة الفندقية مداخله ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011.
63. حديدان صبرينة ، معدن شريفة دور الموارد البشرية في تكوين ميزة تنافسية، مداخله ضمن الملتقى الوطني : سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 13-14-أفريل 2011.
64. حريري بوشعور ، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011.
65. حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين(إشارة للتجربة الجزائرية)، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة : جامعة حسيبة بن بوعلي ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، يومي 7-8-ديسمبر 2010.
66. داسي وهيبية ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 11، 2011.
67. دريالي سهام ، زيتوني عبد القادر، رأس المال الفكري ، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، النمو، العدالة ، الاستقرار ، من منظور إسلامي ، اسطنبول، تركيا، 9-10-ديسمبر 2013.
68. رابح عراية ، حنان بن عوالي ، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011.
69. رضا إبراهيم صالح "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، حول نحو الاداء المتميز ، من 1 إلى 4، نوفمبر 2009.
70. رياض بن صوشة، نادية حريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف ، يومي 13، 14،ديسمبر، 2011.
71. زروحي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخله ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

72. زكريا مطلق الدوري ، أبو بكر أحمد سالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14 ديسمبر ، 2011.
73. زهير غرابة ، عبد القادر بربش، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في المنظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14-ديسمبر 2011.
74. سملاي يحضيه ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 22 - 23 أبريل 2003.
75. سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، 2004.
76. سهام العقون وآخرون ، رأس المال الفكري الوطني العربي مشروع نضوي ينتظره الكثير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14، ديسمبر 2011.
77. شريف غياط، و فيروز رجال ،رأس المال الفكري ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مداخلة ضمن ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14، 13 ديسمبر 2011.
78. صالح إبراهيم يونس الشعباني ، المناهج الحديثة لقياس رأس المال الفكري محاسبا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة ، 13-14، ماي 2008.
79. طرشي سهام، شتوح دلال ، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 13-14 ديسمبر ، 2011.
80. طه علي نايل ، علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 5، العدد 10، 2013،.
81. ظاهر القشي ،رأس المال الفكري: الأهمية ، والقياس ،و الإفصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة)، بحث مقدم للمشاركة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، يومي 14، 13 ديسمبر 2011.

قائمة المراجع

82. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره نجاح الشركات الصناعية) دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، ورقة بحثية قدمت خلال المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان المملكة الأردنية 26-27، أبريل 2005.
83. عبد الكريم قندوز، رضوان إنساعد ، نحو تطوير رأس المال الفكري وتوجيهه لتنويع القاعدة الاقتصادية بالجزائر ، ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر العلمي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 13-14، 2008.
84. عبد المجيد قدي ، سملاي محضية ، نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر الدولي الأول حول النجاح في الاداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 30، ماي ، 2003.
85. عبو عمر ، عبو هودة ، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 13-14، ديسمبر 2011.
86. فريد كورتل، مقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تجرية المؤسسة الوطنية لإنتاج وتسويق المحروقات-سونا طراك، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، جامعة سعد دحلب البليدة ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير 14، 13، ماي، 2008.
87. كمال محمد يوسف الحواجرة، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات التأمين، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر والاقتصاد المعرفي ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الزيتونية الأردنية الخاصة، أبريل 2007.
88. محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، أساليب قياسه ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 13-14، ديسمبر 2011.
89. محمد زبير ، أحمد شوقي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 13-14، ديسمبر 2011.
90. محمد، بن نوي مصطفى ، دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإدارية الإبداعية- الرؤية المستقبلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة ، يومي 13 و14، ماي، 2005.

قائمة المراجع

91. محمود علي الروسان ، رأس المال الفكري والمصارف الأردنية، دراسة ميدانية ، بحث قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 13-14 ماي ، 2008.
92. محمود علي الروسان ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية) ، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010.
93. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتقرير الميزة التنافسية للمنتج التأميني - مداخله ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير -تجارب الدول ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف يومي 3-4-ديسمبر 2012.
94. مليكه زغيب ، نعيمة غلاب ، إشكالية تقييم رأس المال الفكري ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة البليدة ، 13-14، ماي، 2008.
95. منور أوسرير، وآخرون ، إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المنظمة ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة البليدة ، 13-14، ماي ، 2008.
96. مهداوي هند، صباغ رفيقة دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات ، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، يومي 13-14، ديسمبر 2011.
97. موسى رحمانى ، صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، -يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
98. ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الجنوبية، مجلة دراسات إدارية المجلد (3)، العدد (6)، كانون الأول، 2010.
99. نذير الدين بن نذير ، مصطفى بداوي ، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، مداخله ضمن الملتقى العلمي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، جامعة البليدة الجزائر ، يومي 13-14-ماي 2008.
100. وهيبه داسي ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية اقتصاد ، جامعة دمشق، 2006-2007.
101. ياسين بوبكر، سلسلة الطلب والميزة التنافسية ، دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات -الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
- المراجع بالفرنسية:

قائمة المراجع

M Porter. L'Avantage concurrentiel comment devancer ses concurrent et maintenir son avance. Dunod paris .1999.

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
129	استبانة الدراسة	01
128	قائمة المحكمين	02