جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة حالة موقع الإنتاج لصيدال المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال

إعداد الطالبة:

- خيرة رمضاني

تحت إشراف الأستاذ:

أ / أسكندر عثمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الصفة
بولصنام محمد.....	رئيسا
أسكندر عثمان.....	مشرفا ومقررا
بوسهوة نذير.....	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017–2018

كلمة شكر

"الحمد لله الذي أنزلَ على عبده الكتاب ولم يجعل له عوجًا قيمًا لينذر بأسًا شديدًا من لدنه ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أنَّ لهم أجرًا حسنًا ماكثين فيه أبدًا" وأفضل الصلاة وأتم السلام على سيدنا ونبينا وحبيبنا محمد القرآن الناطق،والصراط المستقيم، الذي بلّغ الأمانة، وأدّى الرسالة، ونصحَ الأمة، فزالَ الضلال وأشرقَ الهدى وعلى آله وأصحابه نَصَرَةِ الحقِّ وحَمَلَةِ الدين، والعلماءِ العاملين من المفسِّرين، والفقهاء، والمحدّثين، إلى أن يقوم الناسُ لرب العالمين.

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ ﴾ [البقرة: 237]

وفي حديثٍ لرسول الله صلى الله عليه وسلم يقول فيه: ((يا عائشة، إذا حَشر الله الخلائقَ يوم القيامة، قال لعبدٍ من عباده اصطَنع إليه عبدٌ من عباده معروفًا: هل شكَرْته؟ فيقول: أي رب، علمتُ أنَّ ذلك منك فشكرتُك عليه، فيقول: لَم تَشْكرني إنْ لم تشكر مَن أجريت ذلك على يديه))، وعملاً بهاتين القاعدتين الإلهيتين العظيمتين: "الفضل والشكر"، يلزمني أن أردَّ الفضل والشكر إلى أهلها:

فإني أتوجه بالشكر الخالص إلى الأستاذ الفاضل: أسكندر عثمان، الذي تكرّم بالإشراف على هذه المذكرة، أسأل الله عزّ وجل أن يشرفه بشرفات في جنّاته يوم القيامة، مدّ إليّ يد العون وأفادني بعلمه وتجربته فكان له الأثر الكبير في اثراء هذه الدراسة حتى استوت إلى ما هي عليه الآن، فجزاه الله عنّي خير الجزاء...

ومما يثلج صدري أن يقبل مناقشة مذكرتي الأستاذة الأفاضل بوسهوة نذير والأستاذ بولصنام محمد ، أسأل الله تعالى أن يطيل عمرهما، وأن يرزقهما روضة من رياض الجنة، بذلوا الجهد والوقت لتقييمها وتحكيمها ليعم نفعها وتكثر فائدتها... فلكم كل الشكر وأسأل الله تعالى أن أكون عند حُسن ظنكم جميعًا.

كما أتوجه بالشكر إلى كل عمّال مجمع صيدال لتعاونهم معي لإنجاح هذه الدراسة...
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكراً لكم...

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

اهدي هذا العمل إلى:
من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى التي وان تزاحمت كل الكلمات الجميلة لن تفي قطرة فضل من بحر عطائها:
نبع المحبة والحنان والدتي الغالية، أطال الله في عمرها.

إلى من أنار لي دروب العلم والمعرفة...إلى من ألهمتني توجيهاته ونصائحه...
القلب الكبير... والدي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة، إخوتي وأخواتي

إلى زوجة أخي العزيزة.

الى كتاكيت البيت، "ريتا نور سين، وسيف الدين"

إلى كل العائلة كبيرها وصغيرها

إلى كل صديقاتي ورفيقات دربي

إلى كل من ساندني في هذا العمل

إلى كل من يجمع بين العلم والأخلاق

المحتويات	الصفحة
البسملة	-
شكر	-
إهداء	-
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	XI
مقدمة عامة	أ- ط
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري	03
المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري، ومراحل نشأته وتطوره	03
المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري وأهميته	07
المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري	09
المطلب الرابع: أدوار رأس المال الفكري ومداخل دراسته	16
المبحث الثاني: مسار بناء وتطوير رأس المال الفكري.	18
المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري	18
المطلب الثاني: إدارة رأس الفكري	24
المطلب الثالث: تنمية (إستثمار) رأس المال الفكري وتطويره	26
المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري	29

المطلب الأول: تعريف القياس	29
المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري وإجراءاته	31
المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري	32
خلاصة الفصل	37
الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية	
تمهيد الفصل	39
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	40
المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية	40
المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية ومراحل نشأتها	43
المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية وأهميتها	45
المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	47
المبحث الثاني: مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية	52
المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية	52
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها	56
المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات بنائها	59
المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية	63
المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري	63
المطلب الثاني: رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	70
المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية	73
خلاصة الفصل	78

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية	
تمهيد الفصل	80
المبحث الأول: تقديم المجموعة الصناعية صيدال وموقع إنتاج المدية	81
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال	81
المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج المدية	85
المطلب الثالث: تنظيم موقع الإنتاج بالمدية	87
المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة	92
المطلب الأول: طبيعة الدراسة	92
المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة	93
المطلب الثالث: صدق وثبات الإستبيان	95
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	103
المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية	103
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة	108
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	123
خلاصة الفصل	135
خاتمة عامة	137
قائمة المراجع	142
الملاحق	153
ملخص باللغة عربية والإنجليزية	-

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين رأس المال الفكري والمادي	05
(2-1)	مستكشف سكانديا	36
(1-2)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	59
(1-3)	الإستبانة الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل	92
(2-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	93
(3-3)	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	94
(4-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	95
(5-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات رأس المال البشري والدرجة الكلية	96
(6-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية	97
(7-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات رأس المال العلاقات والدرجة الكلية	98
(8-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات بُعد التكلفة والدرجة الكلية لهذا البُعد	99
(9-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات بُعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البُعد	99
(10-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات بُعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البُعد	100
(11-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات بُعد التسليم والدرجة الكلية لهذا البُعد	100
(12-3)	معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع والدرجة الكلية لهذا البُعد	101
(13-3)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة	102
(14-3)	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	102
(15-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	103
(16-3)	توزيع عينة الدراسة حسب السن	104
(17-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	105
(18-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	106
(19-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	107
(20-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال البشري	108
(21-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال الهيكلي	110

(22-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال العلاقات	113
(23-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لرأس المال الفكري ككل	115
(24-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات بعد التكلفة	116
(25-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات بعد الجودة	117
(26-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات بعد المرونة	119
(27-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات بعد التسليم	120
(28-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات بعد الإبداع	122
(29-3)	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig للميزة التنافسية ككل	123
(30-3)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى	124
(31-3)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية	125
(32-3)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثالثة	126
(34-3)	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال بالمدية وفقا لمتغير الجنس	128
(35-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال بالمدية وفقا لمتغير السن (ANOVA)	129
(36-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ANOVA)	130
(37-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال وفقا لمتغير المركز الوظيفي (ANOVA)	131
(38-3)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال وفقا لمتغير الخبرة المهنية (ANOVA)	132
(39-3)	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية	133

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
(1-1)	جوانب وأبعاد مفهوم رأس المال الفكري	04
(2-1)	عناصر ومكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر Bonits	10
(3-1)	هيكل رأس المال الفكري	11
(4-1)	القيمة السوقية للمنظمة ومكوناتها	12
(5-1)	آليات رأس المال الفكري	23
(6-1)	بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة	34
(7-1)	الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	35
(1-2)	أشكال الميزة التنافسية	48
(2-2)	مصادر الميزة التنافسية	56
(3-2)	دورة حياة الميزة التنافسية	57
(4-2)	عوامل ظهور الميزة التنافسية	61
(5-2)	المستويات الأساسية لسياسسة تمكين العاملين	68
(6-2)	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	74
(7-2)	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.	77
(1-3)	مراحل نشأة مجمع صيدال	83
(2-3)	الهيكل التنظيمي لموقع الانتاج المدية	87
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	103
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	104
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	105
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	106
(7-3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	107

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوى
01	استمارة الموافقة على اجراء تربص تطبيقي "دراسة حالة"
02	شعار مجمع صيدال "S"
03	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
04	قائمة بأسماء محكمي الإستبيان
05	إستمارة الإستبيان
06	الإتساق الداخلي
07	ثبات أداة الدراسة
08	تحليل وتفسير متغيرات الدراسة
09	إختبار الفرضيات

تشهد المؤسسات الاقتصادية المعاصرة وضعا تنافسيا معقدا، مرده إلى جملة من التحديات المتصلة بالبيئة الاقتصادية، وذلك في إطار سعي المؤسسة الاقتصادية نحو تجسيد عروضها السوقية بما يتوافق مع تلبية حاجات ورغبات زبائنها أفضل من المنافسين، الأمر الذي عزز توجه الفكر والممارسات الإدارية للبحث عن أنماط وأساليب تحقيق التميز في السوق.

وفي هذا السياق، نلاحظ أن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري تماشت بالتزامن والرهانات الحاصلة في بيئة الأعمال، ولعل مخرجات الفكر السلوكي للإدارة كانت ثورة حقيقية لمسار تطوير النظم، وذلك باعتبار الأفراد العاملين كمورد بشري يمكن استثماره بالتعاضد مع الموارد الأخرى كنظام مفتوح على البيئة، ولو أشرنا هنا، إلى أدبيات تقييم المؤسسات الاقتصادية وفق مقاربة المعايرة، لوجدنا أن لكل مؤسسة ميزة تنافسية كان مؤداها عوامل نجاح خاصة بها، أي يمكن لكل مورد أو نشاط في المؤسسة تحقيق أفضلية تتميز بها عن المنافسين الآخرين، ومن أهم العوامل التنظيمية لتحقيق المهارة نجد مورد المعرفة بمختلف نظمها.

وبالتزامن مع عصر المعرفة الذي تسايره المؤسسات الاقتصادية، كان دافعا قويا لتواكب مواردها البشرية التطورات الحاصلة في الجانب المعرفي، حين أصبح ينظر للموارد البشرية كأصول حقيقية ورأس المال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي، وقد تبنت الكثير من المؤسسات الاقتصادية مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية، أي اعتبار إنتاجية رأس المال الفكري من الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات له تأثير ايجابي على أداء المؤسسات الاقتصادية.

استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي لقي رواجا في التسعينيات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه كعامل مهم لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت الموارد المادية وحدها أساس تعزيز سلسلة القيمة، وذاك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية كميزة تنافسية للمؤسسات الإقتصادية، وذلك من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة.

من ناحية أخرى، تعمل المؤسسات الناشطة في القطاع الصيدلاني الجزائري على بناء ميزة تنافسية تمكنها من التكيف والتأثير في سوق يشهد منافسة محلية ودولية قوية بحدة، ويمثل مجمع صيدال وهو محل دراستنا التطبيقية، أحد المؤسسات الصيدلانية التي تهتم ببناء ميزتها التنافسية بما يمكنها من تطوير حصتها السوقية.

إشكالية البحث:

تأسيسا على ما سبق، تبلورت لنا صياغة اشكالنا المطروح على شكل سؤال رئيسي كالآتي:

– ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية ؟

الأسئلة الفرعية:

ومن أجل الإجابة على إشكالنا المطروح، قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كما يلي:

– هل توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية ؟

– هل توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية ؟

– هل توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية ؟

– هل توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) ؟

فرضيات البحث :

من أجل تحديد حلول للإشكال المطروح قمنا بصياغة الفرضات التالية:

الفرضية الرئيسية: وتتمثل في:

– توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

الفرضيات الفرعية: وتتمثل في:

$1H_1$: توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

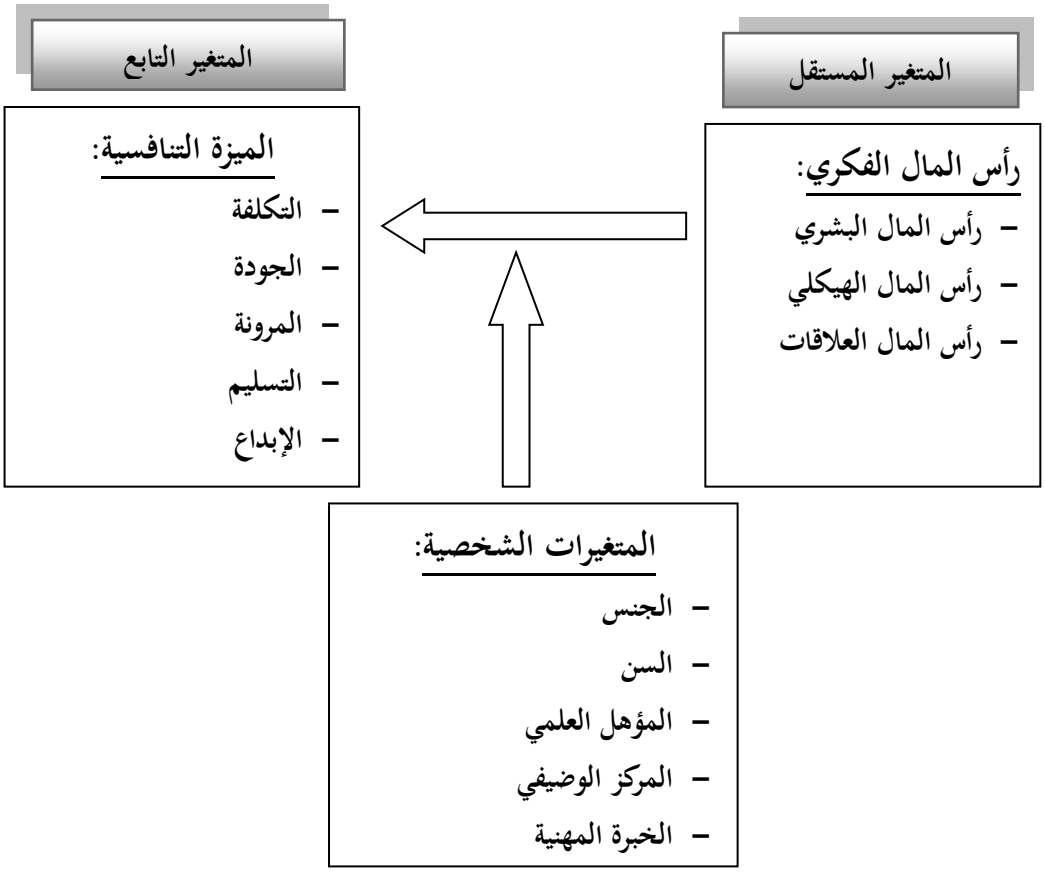
$2H_1$: توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

$3H_1$: توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

$4H_0$: لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

نموذج البحث:

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات)، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).



أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية بالغة وذلك للدور الذي يلعبه رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة، إذ أن رأس المال الفكري أصبح أحد الركائز الأساسية لإدارة المؤسسات الرائدة اليوم، باعتباره عامل مهم لتحقيق الربح، خاصة مع التحديات والظروف العالمية الاقتصادية والمنافسة الحادة التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، حيث أصبحت المؤسسات تحافظ على رأس المال الفكري وتسعى جاهدة لتطويره وتنميته، محققة بذلك ميزة تنافسية تضمن لها عامل تفوق وتميز مؤسسي.

كما سيسمح هذا البحث بإثراء النقاش العلمي من خلال فتح الباب لتصورات جديدة للدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام برأس المال الفكري خصوصا في الجانب النظري باعتباره أحد المواضيع المهمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية، كما سنسعى للتعرف على أهم مكونات رأس المال الفكري.
- التعرف على الميزات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة عن طريق رأس المال الفكري.
- محاولة إبراز العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بموقع الإنتاج صيدال المدية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة.
- اقتراح الحلول والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري في المستقبل.

منهج البحث:

بغية استيعاب موضوع الدراسة، وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لرأس المال الفكري، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال دراسة حالة موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، بهدف معرفة واقع رأس المال الفكري والميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخراج النتائج والتوصيات.

أدوات الدراسة:

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- **الدراسة النظرية** (البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والملتقيات والمؤتمرات والمجلات والمواقع الالكترونية والدراسات السابقة

- **الدراسة الميدانية** : وذلك باستخدام تقنية الاستبيان من خلال استمارة اسئلة تم توزيعها على إطارات ومديرين بموقع الانتاج لصيدال المدية حيث قمنا بتحليلها.

- المعلومات المقدمة من طرف مجمع صيدال والمتمثلة في التقارير السنوية التي تضم نشاطات المؤسسة.

- الإستعانة ببرنامج SPSS لعرض نتائج الاستبيان وحساب مختلف المؤشرات وتحليلها قصد الحصول على نتائج واقتراحات.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى العديد من الدوافع نوجزها فيما يلي:

- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصي، خاصة وانه يتناول الحديث عن أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو رأس المال الفكري، والأبعد من ذلك علاقته بالميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- الأهمية الكبيرة للموارد البشرية ضمن المؤسسة الاقتصادية واعتقادي أنها المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

- إن بقاء واستمرار المؤسسات عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها أهمها: رأس المال الفكري والأداء المتميز لديهم، لذلك سنحاول تسليط الضوء على القطاع الصيدلاني وسبل تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال من خلال رأس المال الفكري.

حدود البحث:

– **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مستوى لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية وذلك لمعرفة ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية.

– **المجال الزماني:** دامت الدراسة الميدانية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية مدة شهرين من 13/مارس/2018 إلى غاية 11/ماي/ 2018.

الدراسات السابقة والموازية:

من بين أهم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع نجد:

01. **دراسة نذير بوسهوة:** بعنوان "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية –دراسة حالة أنتيبيوتيكال لمجمع صيدال"– رسالة ماجستير إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2008، حيث قامت هذه الدراسة بالإشكالية التالية : في ظل الملامح الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، كيف تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وقد توصلت الى عدة نتائج أهمها : أن المعرفة وجدت منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور، الا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت اليها في عصرنا الحالي، حيث أصبحت تمثل المعرفة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية، والأصل الأكثر قيمة وعامل الإنتاج الأكثر أهمية، كما أن رأس المال الفكري تمثل قيمة المؤسسة الممثلة في الأصول الغير ملموسة، ويعتبر أكثر أهمية من رأس المال المالي وباقي عناصر الإنتاج الأخرى، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي والميزة التنافسية، كما وتسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية، ومن خلال الدراسة الاستبيانية تم التوصل إلى وجود علاقة قوية طردية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال حيث بلغ معامل الإرتباط بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال $r=0.977$ ، كذلك من خلال الدراسة الإستبيانية ومن خلال اجابات أفراد عينة الدراسة، وباستعمال اختبار ستيودنت تم التوصل الى أن لإدارة المعرفة أثر كبير على الميزة التنافسية لأنتيبيوتيكال، بحيث أن تطبيق ادارة المعرفة في أنتيبيوتيكال يمكن من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

02. **دراسة مصطفى رجب علي شعبان:** بعنوان " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة –فلسطين– 2011، وتناولت الاشكالية حول: – ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية –جوال– ؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلي والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث يسهم توافر هذه الأبعاد في امتلاك الشركة لمورد استراتيجي مهم يلعب دورا أساسيا في تحقيق الميزة التنافسية بمجالاتها الأربعة (الجودة المتفوقة والإبداع المتفوق، والكفاءة المتفوقة، والاستجابة المتفوقة)، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية في الشركة).

06. دراسة سلمان عبيد: بعنوان " أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)"، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، حيث قامت هذه الدراسة بالإشكالية التالية : ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة ؟، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: ان ممارسة ادارات شؤون الجمارك للاستثمار برأس المال الفكري بجميع أبعاده يؤثر ايجابا على مستوى الجودة الشاملة المطبقة في هذه الإدارات، كما أنه كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين أدى ذلك الى ادراك الدور المهم الذي يلعبه الاستثمار برأس المال الفكري داخل ادارات شؤون الجمارك، وينطبق هذا أيضا على أرائهم حول تطبيق معايير الجودة الشاملة بإدارات شؤون الجمارك، كما ويتبين أنه لسنوات الخبرة لدى العاملين أيضا تأثيرا واضحا فيما يتعلق بادراك أهمية الإستثمار برأس المال الفكري، فقد أشارت النتائج الى أنه كلما زادت خبرات العاملين، أدى ذلك الى ارتفاع في مستوى ادراكهم، سواء للاستثمار برأس المال الفكري، أو الجودة الشاملة.

03. **دراسة خالد أحمد عبد الحميد قشقيش:** بعنوان "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر–غزة– فلسطين، 2014، حيث قامت هذه الدراسة بالإشكالية التالية : ما علاقة إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟ وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها : توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما

(0.929)، الأمر الذي يدلل أن إدارة عناصر رأس المال الفكري تساعد في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، كما كما أظهر تحليل النتائج أن كل من جامعة القدس المفتوحة والجامعة الإسلامية تسعى إلى تعزيز أكبر في ميزاتها التنافسية مقارنة بكل من جامعة الأقصى وجامعة الأزهر من خلال إدارتها لرؤوس الأموال الفكرية التي تمتلكها، كما وتتباين قدرة الجامعات في تعزيز ميزاتها التنافسية مع الجامعات الأخرى من خلال عدة محاور،حيث تسعى إلى تقديم خدمات نوعية ومتطورة، وكذلك امتلاك كادر بشري مميز يستطيع تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة.

02. **دراسة لويزة فرحاتي**: بعنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص :تنظيم الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر–بسكرة– 2015–2016، حيث تناولت هذه الدراسة الاشكالية التالية : كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإسمنت عين توتة –باتنة– ؟، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، كما أن الفرق بين القيمة الإسمية والدفترية للمنظمة تتمثل في رأس المال الفكري، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية، كما وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

05. **دراسة عزيز دحماني**: بعنوان " مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، – حالة مؤسسة سونطراك "– أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2014–2015، حيث قامت هذه الدراسة بالإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟ وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها : أن رأس المال الفكري يعد من المواضيع المعاصرة، التي بدأت نهاية القرن الماضي وبداية الحالي، وتظهر أهمية رأس المال الفكري لكونه يعد مصدر توليد ثروة المؤسسات والأفراد معا، حيث له مساهمة فاعلة في تحقيق زيادة القيمة المضافة للمؤسسات الصناعية، والحقيقة أن عملية الإنفاق على رأس المال الفكري ليست عملية سهلة بل مشروعا اقتصاديا وان عملية تكوينه في مثل هذه المؤسسات الصناعية هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة لفترات زمنية طويلة، ولهذا أصبح الاستثمار فيه يعد مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة الصناعية منه إلى تحقيق الوفورات في ظل تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى تحقيق أهدافها الغير مادية متمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفدين.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل بحثي من الصعوبات، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الأفراد العاملين في موقع الإنتاج بمجمع صيدال المدية نظراً لانشغالهم بالعمل.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات بسبب امتناع عدد منهم عن الإجابة.

هيكل البحث:

فيما يخص خطة البحث تم تقسيم الموضوع إلى جانبين، جانب نظري تم فيه استعراض الخلفية النظرية للموضوع والذي يتضمن فصلين، وجانب تطبيقي الذي يتضمن الفصل الثالث، حيث نجد:

– **الفصل الأول:** كمدخل نحاول من خلاله تقديم مفاهيم عامة لرأس المال الفكري في المؤسسة وهذا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث يتمحور المبحث الأول حول ماهية رأس المال الفكري ، أما المبحث الثاني يتناول مسار بناء وتطوير رأس المال الفكري ، أما في ما يتعلق بالمبحث الثالث حيث تم التطرق فيه إلى قياس رأس المال الفكري.

– **الفصل الثاني:** تم التعرض في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية وتم تجزئته إلى: المبحث الأول ويتضمن ماهية الميزة التنافسية وقد تم التطرق أولا إلى مدخل حول التنافسية والمنافسة، ثم بعدها عرضنا ماهية الميزة التنافسية (تعريفها وأهدافها وخصائصها وأبعادها وأنواعها)، أما المبحث الثاني شمل مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية ومحدداتها وكيفية الحكم على جودتها، أما المبحث الثالث فيتعلق بتبيان العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

– **الفصل الثالث:** قمنا بدراسة تطبيقية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بالمجموعة الصناعية لصيدال وموقع الإنتاج المدية، أما المبحث الثاني يشمل منهجية الدراسة المتبعة، وأخيرا المبحث الثالث جاء كتحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

تمهيد الفصل:

شهدت المؤسسات الاقتصادية منذ بدايات القرن الماضي، الكثير من التطورات على المستوى الفكري والتطبيقي، ولعل أهمها ما طرأ عليها في الآونة الأخيرة، من تحول الاهتمام بالأصول الملموسة إلى التركيز على الأصول غير الملموسة كالأعمال المعرفية، التي اعتبرت كمصدر لتنمية الثروة عبر التميز في خدمة المستهلكين.

زيادة على ما سبق، أصبح المديرون بالمؤسسات الاقتصادية في الآونة الأخيرة يولون أهمية كبيرة لإدارة المعرفة، كأحد مكونات رأس المال الفكري باعتباره من الموارد البشرية المهمة للمؤسسات الاقتصادية.

التوجه المؤسسي لتنمية رأس المال الفكري يتضمن الاهتمام بالخبرات والمعرفة والقدرة الإبداعية للمورد البشري، وفي هذا السياق، توضح محاور هذا الفصل المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري ومسار بنائه وتطويره زيادة على نماذج قياسه، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري.**
- ✓ **المبحث الثاني: مسار بناء وتطوير رأس المال الفكري.**
- ✓ **المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري.**

المبحث الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية، ولإبراز أهم مضامينه يهتم هذا المبحث بتقديم أهم التعاريف والتطورات لرأس المال الفكري، علاوة على توضيح خصائصه ومكوناته وأدواره.

المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري ومراحل نشأته

أولا: تعريف رأس المال الفكري (Intellectuel Capital): وردت العديد من التعاريف لرأس المال الفكري، نحاول سرد أهمها كالآتي:

- عرف رأس المال الفكري على أنه: "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة".[1]

- وعرف رأس المال الفكري أيضا أنه: "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات عالية من الأداء مقارنة بالمنظمات المماثلة".[2]

– ويعرف أيضا أنه "صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة".[3]

– في حين عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لشركة معينة، والتي تتمثل إياها في كلا من رأس المال الهيكلي أو التنظيمي، ورأس المال البشري".[4]

– وعرف كذلك على أنه "مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة العالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".[5]

---

[1]. هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة**، دار السحاب، القاهرة، 2008، ص 20-18.

[2]. محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة المعرفة**، الطبعة 01، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص226.

[3]. عادل حرحوش، المفرجي صالح أحمد علي، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 15.

[4]. رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري** ، الطبعة 01 ، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ،2014، ص14-16.

[5]. راوية حسن، **مدخل استرايتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص138.

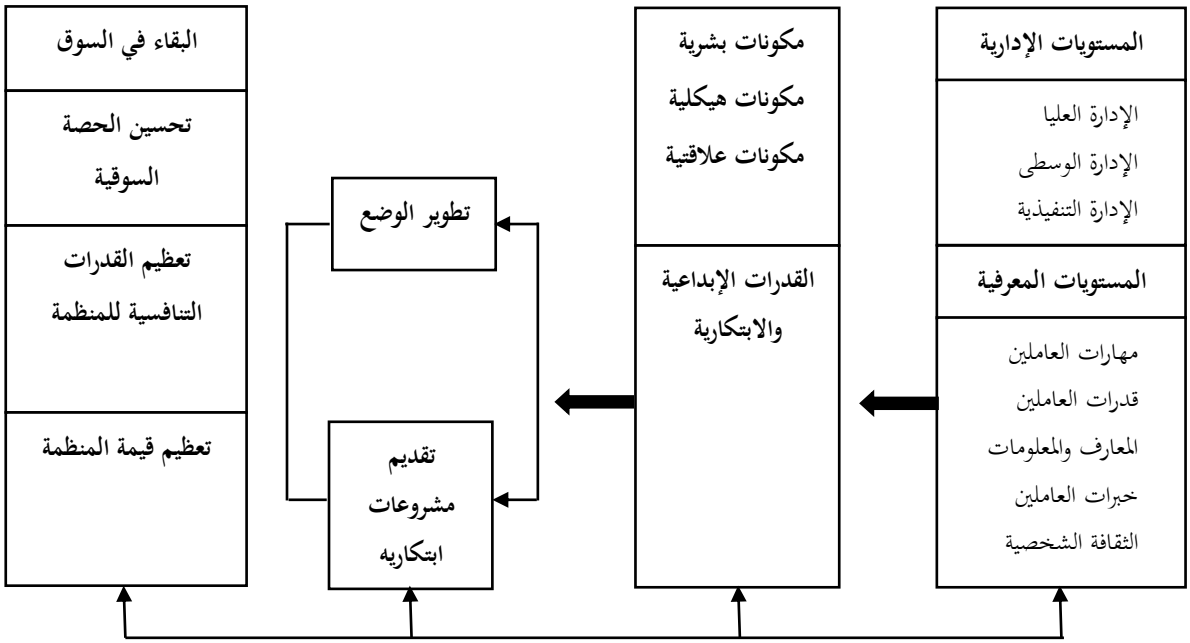
زيادة على ما سبق، يعتبر التعريف الموالي أشمل من حيث إبرازه لمختلف أدوار رأس المال الفكري، حيث يعرفه أنه "يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة وخلق قيمة مضافة".[1]

من خلال ما سبق يمكن استنتاج العناصر التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري والتي تتمثل في:[2]

- يمثل جزءا من رأس مال المنظمة، وأنه يتسم بالطابع المعنوي غير ملموس كالمعلومات والتنظيم والمهارة.
- يمثل نظاما متكاملا يشتمل على مكونات بشرية وتنظيمية وعلائقية.
- يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.
- يساهم في تطوير الوضع الحالي بالإضافة إلى إنتاج أفكار ابتكارية مستحدثة.
- يساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية ويساهم في تنمية الحصة التسويقية للمنظمة.
- يؤدي الى تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

والشكل الموالي يوضح جوانب مفهوم رأس المال الفكري وأبعاده.

الشكل رقم (1-1): جوانب وأبعاد مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرج سبق ذكره، ص 22.

[1]. مولاي مصطفى سارة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة في المؤسسة الإقتصادية**، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 05 أفريل 2016، ص94.

[2].هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

وعلى الرغم من أن رأس المال الفكري يعد من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي، إلا أن هناك فروقا جوهرية بينهما، يمكن توضيحها عبر الجدول الموالي.

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

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور.	أثيري، غير ملموس وغير منظور.
العوائد	متناقصة.	متزايدة.
الأفراد	العمال اليدويين.	عمال ومهنيو المعرفة.
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل.	قيمة تبادل عند الاستعمال.
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف).	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة).

المصدر: أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، طبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص228.

ثانيا: مراحل نشأة رأس المال الفكري: لقد بدأ مصطلح "رأس المال الفكري" بالظهور لأول مرة عام 1958، حينما خلص اثنان من المحللين الماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم، للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها، وأشارا إلى أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليه مصطلح "العلاوة الفكرية"، ظلت الفكرة نائمة لمدة ربع قرن بعد ذلك، إلى أن ذكر والتر وريستون (Walter B. Wriston) الرئيس السابق لبنك سيتيكورب (Citicorp) أكبر البنوك الأمريكية أن بنكه ومؤسسات أخرى يمتلكون رأس مالاً فكرياً ذا قيمة مالية لا يقيسه المحاسبون (والهيئات المنظمة للبنوك).[1]

ويمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور وتطور رأس المال الفكري هي على النحو الآتي:[2]

أ: المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، الذين اهتموا بقيمة العاملين واختلاف نوعيتهم ومدى تأثيرها في العملية الإنتاجية وجودة المنتجات، وفي عام 1906 شهد الظهور الفعلي لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري المعاصرة، حيث أصبح رأس المال العام للمؤسسة، وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي والاجتماعي.

[1]. توماس ستيوارت، **ثورة المعرفة**، ترجمة أحمد صلاح علاء، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص12-13.

[2]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 157-159.

ومن كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، قد أكدت على القابليات البشرية عامة، كما يمكن القول أن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.[1]

ب: المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 توصل (hiroyuki) إلى استنتاج مفاده :إن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة.

في عام 1986 نشر (Karl-Erik Sveiby) كتابا عنوانه "شركة معرفة" ،أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها، وفي عام 1989 أنشأ (Sullivan patrick) مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطا استثماريا قابل للتطبيق يتركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

شهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين، تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer)، لأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشر (Stewart) مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضا، وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية.

يلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من الآراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها.

ج: المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:[2]

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري، في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع.

[1]. نفس المرجع السابق، ص 157-159.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 162.

ففي عام 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

وفي عام 1995 أشرفت منظمة آرثر أندرسون (Arthur Anderson) لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجود (وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح) ، على ندوة (للمعرفة الملحة) شارك فيها 447 فردا وألقي فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا، وقدمت منظمة (Arthur) أداة لتقييم إدارة المعرفة تتكون من 24 سؤالا، تسعى إلى اكتشاف مساهمة الأفراد العاملين في الشركة، في رأس المال الفكري ، وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين، ويستخدم لتطبيق الأداة المذكورة عدة وسائل منها :

- الورشة، المقابلة مع أي فرد بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بخط العمال.

وفي المدة الممتدة بين 20-30 جوان عام 2000، عقد في نيويورك مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته.[1]

المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري وأهميته

سنتناول من خلال هذا المطلب أهم خصائص ومميزات رأس المال الفكري وأهميته.

أولا: خصائص رأس المال الفكري: تتمثل خصائص رأس المال الفكري للمؤسسة على النحو التالي:

أ: الخصائص التنظيمية :والتي ترتبط ببيئة المنظمة حيث نجد:[2]

- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية.
- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

ب: الخصائص المهنية :وترتبط بممارسات العنصر البشري داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.[3]

---

[1]. عادل حرحوش، المفرجي صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص14

[2]. طرشاني هشام، شتوح بلال، **رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص8.

[3]. فرحاتي لويزة ، **دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دوكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص87.

– الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الاثرائي، وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.[1]

ج: الخصائص الشخصية والسلوكية: وهي التي ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتشمل:[2]

– الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
– الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرات).
– المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
– الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.
– القدرة على التخمين وحسن البصيرة.
– الاستقلالية في الفكر والعمل.
– المثابرة في العمل.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري: يمكن إبراز أهمية رأس المال الفكري من خلال ما يلي:[3]

– إن رأس المال الفكري يلعب دورا محوريا وحيويا في خلق ميزة تنافسية متواصلة للشركات، وأضافت إياها أن الاهتمام بدراسة عناصره وطرق قياسه والتقرير عنه يدعم هدف الشركة الخاص بزيادة قيمة أسهمها، مثل رأس المال الفكري ركيزة من ركائز التطوير والتحديث التي تسعى إليه الشركات بأقل وقت ممكن.

– لقد أصبح المحرك الأساسي في نمو الشركات وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض مساهمة الأصول العينية والمالية كعامل مهم في انتاج السلع والخدمات وتنامي أهمية الأصول الغير ملموسة مثل البحوث والتطوير، وقدرات العاملين، والخبرات المكتسبة، والخبرات المكتسبة، والعلامات التجارية، والتي يعبر عنها برأس المال الفكري.

– أن عناصر رأس المال الفكري تزداد قيمتها مع مرور الوقت نتيجة تراكم الخبرات والمعلومات التي تملكها الشركة.

– يعد رأس المال أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد العشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.[4]

---

[1]. محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المعارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010، ص 47.

[2]. خالد أحمد عبد الحميد قشقيش، **إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014، ص21.

[3]. رشا الغول، مرجع سبق ذكره ص 23-24.

[4]. ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، **رأس المال الفكري وأثره في إدارة العاملين**–دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص 126-127.

- قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة بشأن رأس المال الفكري.[1]
- مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد وتطويرها وهو قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع[2].
- يعد رأس المال الفكري المحرك الأساس لباقي عناصر التنمية الشاملة وتوليد القيم المضافة.[3]
- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.[4]

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تعددت الآراء ووجهات النظر في تصنيف وتقسيم رأس المال الفكري إلى مكونات رئيسية، قد تحوي كل منها عناصر فرعية، كما قد تشمل تلك العناصر الفرعية على بنود أخرى منبثقة منها، وذلك وفقا لجوانب مختلفة وقد تكون طبقا لأهداف محددة، وسوف نعرض فيما يلي أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري:

أولا: التصنيف الأول: يقسم رأس المال الفكري في المنظمة الى جزئين أساسين هما:[5] رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يتضح من الشكل رقم (1-2) والذي يبين عناصر ومكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر Bontis :

---

[1]. عبو عمر، عبو هودة ، **مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة**، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف –الجزائر– ص03.

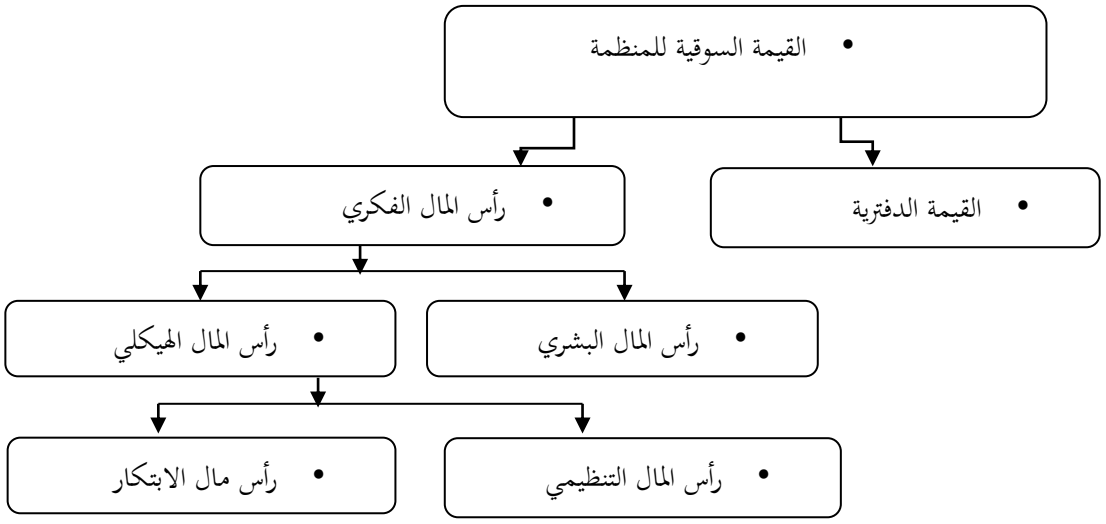
[2]. عاطف العدوان وسحر سليمان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي**، دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 39 ، العدد 02، 2012، ص142.

[3]. خالد أحمد عبد الحميد قشقش، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[4]. مصطفى رجب علي شعبان، رجب شعبان مصطفى، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة –فلسطين– 2011 .

[5]. محمد هاني سعيد : مرجع سبق ذكره، ص29.

الشكل رقم (1-2) عناصر ومكونات رأس المال الفكري



المصدر : محمد هاني سعيد مرجع سبق ذكره، ص29.

ثانيا: التصنيف الثاني: تقسيم (Mckenzie & Winkelen): هذان الكاتبان وضعا المعادلات التالية: [1] لتوضيح تقسيمها لمكونات رأس المال الفكري نجد:

- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث نجد:
- رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث نجد:
- رأس المال التنظيمي = راس المال الابتكاري + رأس المال العملية، حيث نجد:
- رأس المال الابتكاري = الملكية الفردية + الموجودات غير الملموسة.

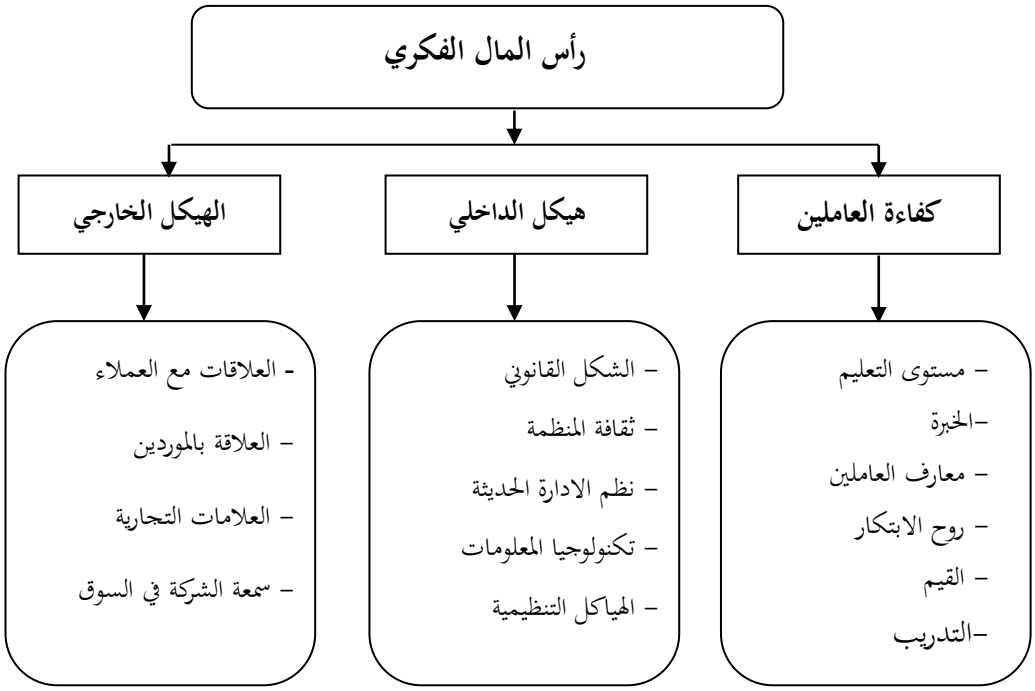
ثالثا: التصنيف الثالث: يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي[2] :

كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، والشكل رقم (1-4) يوضح ذلك.

[1]. عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص06.

[2].هاني محمد سعيد : مرجع سبق ذكره، ص31.

الشكل رقم (1-3): هيكل رأس المال الفكري



المصدر : محمد هاني سعيد مرجع سبق ذكره، ص 31.

رابعا: التصنيف الرابع: تقسيمات (Despres & Channvel): يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي : [1]

– رأس المال البشري: ويشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة وهذا يوجد لدى الأفراد، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة.

– رأس المال الهيكلي: وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية المؤسسة.

– الموجودات العملية: وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

– الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للمؤسسة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية.

خامسا: التصنيف الخامس: تقسيم (Edvinson & Malone) : وقد تضمن خمس مجموعات هي :[2]

– مقاييس الجوانب المالية.

– الجوانب الفكرية لرأس المال: وهي أربعة وكما يلي:

– رأس مال العملية.

[1] رزقي محمد، مهديد فاطمة الزهراء، **مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريريج، 2014، ص87.

[2] محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص226.

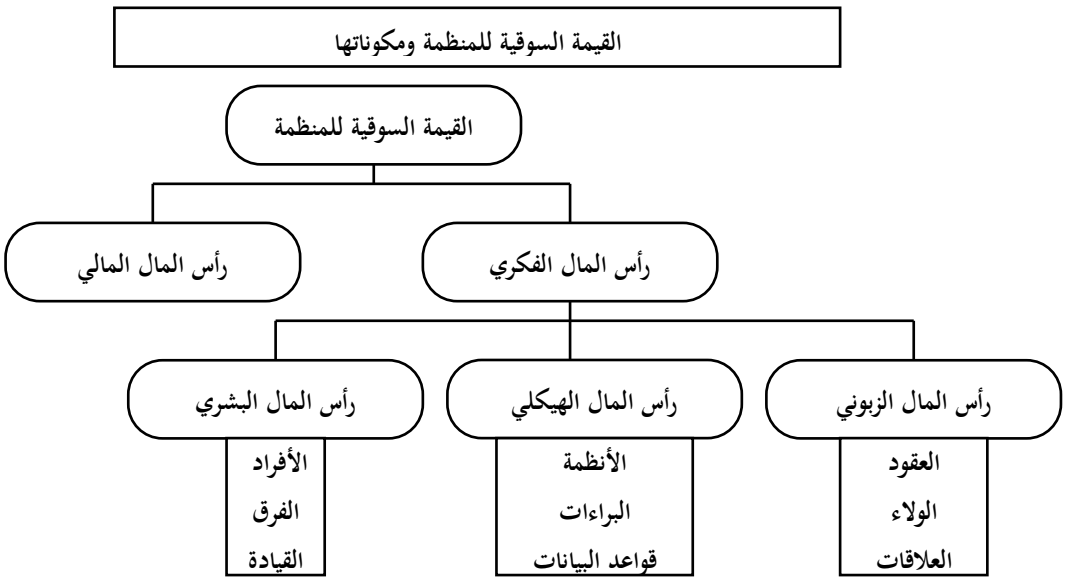
- رأس مال الزبون.
- رأس مال التجديد والتطوير.
- رأس المال البشري.

سادسا: التصنيف السادس :تقسيم (Stewart): وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعا استنادا لأدبيات الموضوع المتداولة حاليا حيث قسمه إلى: [1]

- رأس المال المالي.
- رأس المال الفكري ويتكون من :
- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الزبون.

والشكل الموالي رقم (1-4) يوضح ذلك.

الشكل رقم (1-4): القيمة السوقية للمنظمة ومكوناتها



المصدر : نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات**، طبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص132.

وفيما يلي بعض المفاهيم لأهم مكونات رأس المال الفكري المتفق عليها:

أ: رأس المال البشري: يعد مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث فجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال، فلابد أن ينصب التفصيل والاهتمام على البشر إعدادا وتدريبا وتكريسا للخبرة ودعما

[1]. عبد الستار حسين يوسف :مرجع سبق ذكره ، ص05-07.

للقدرة الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام.[1]

يتضمن رأس المال البشري القدرات، والمعارف والمهارات، والتعليم والمؤهلات، والتطوير الوظيفي، وروح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات، والبرامج التدريبية وقضايا الملكية والإعانة والنشاط الثقافي، والخبرات الفردية والجماعية، وقدرات حل المشكلات لدى الأفراد في المؤسسة.[2]

كما ينقسم رأس المال البشري من جزئين أساسيين جزء فطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وجزء مكتسب هو الجزء الأهم في رأس المال البشري اذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة.[3]

وتتمثل أهمية رأس المال البشري فيما يلي: [4]

- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

ومن أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري نجد:[5]

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

---

[1] .عادل حرحوش، المفرجي صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص08.

[2] Verna Allee : The Future Of Knowledge, Amsterdam :Butterworth Heinemann, 2003, p 158.

[3] .عادل حرحوش، المفرجي صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره ،ص9.

[4] . محمد زوبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف يومي 13 و14 ديسمبر 2001، ص16.

[5] . بن عيشي عمار، بن عيشي بشير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص03-04.

ب: رأس المال الهيكلي:

يقسم إلى قسمين أحدهما يرتبط بالبنية التحتية للمنظمة المادية مثل المباني والحاسبات الالكترونية وغير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها، كما انه يتجسد في الأنظمة الفرعية للمنظمة"[1] والتي قد تمثل أشكالا أخرى لرأس المال الفكري وتشمل: [2]

- **براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف:** وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.
- **حقوق النشر والتأليف:** وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.
- **العلامة التجارية:** وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعة على منتجاتها أو خدماتها.
- **قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات:** والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.

كما يتضمن المعارف التي تبقى في المؤسسة، وتشمل القدرات التنظيمية، وقواعد ونظم المعلومات، والإنفاق على البحث والتطوير واستراتيجيات المؤسسة، ومعدل أجهزة الحاسب الآلي للعاملين والعلامة التجارية، كلما وجد رأس المال الهيكلي قوي مكن ذلك من تعزيز رأس المال البشري ورأس المال الزبوني فهو بذلك يمثل الجدارة الجوهرية للمؤسسة[3].

وتتجلى أهمية رأس المال الهيكلي فيما يلي[4]:

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

كما أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن بها قياس رأس المال الهيكلي[5]:

- الثقافة العامة وتشمل طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

---

[1]. عاطف العدوان وسحر سليمان، مرجع سبق ذكره، ص144.

[2]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 230-231.

[3]. زيتوني عبد القادر، دربالي سها، **رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في اقتصاد المعرفة**، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصادد والتمويل الإسلامي نمو، العدالة، الاستقرار، من منظور إسلامي، اسطنبول، يومي 09 و10 سبتمبر 2013 ، ص 2.

[4]. محمد زوبير، شوقي جدي ، مرجع سبق ذكر، ص16.

[5]. بن عيشي عمار، بن عيشي بشير ، مرجع سبق ذكره، ص04.

– التعلم التنظيمي ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

– العمليات وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.

– نظام المعلومات الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

ج: رأس المال العلاقات:

يمكن تعريف رأس مال العلاقات بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف"[1].

ويتكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (تلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرته على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.[2]

لرأس المال العلاقاتي أهمية بالغة تتمثل في: [3]

– خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

– كسب عملاء جدد.

– زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.

– تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

– العمل على أن تصبح المؤسسة عضوا أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجي.

هناك ثلاث مؤشرات يتم بها قياس رأس المال العلائقي في المؤسسة تتمثل هذه المؤشرات في ما يلي:[4]

– **القدرات التسويقية الأساسية:** وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.

– **كثافة السوق:** تضم الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة الى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات للبيع والتوزيع

– **مؤشرات ولاء الزبون:** مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء.

---

[1]. رواية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص366.

[2]. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، سبق ذكره، ص 231.

[3]. محمد زوبير، شوقي جدي : مرجع سبق ذكره، ص16.

[4].بن عيشي عمار، بن عيشي بشير، مرجع سبق ذكره، ص05.

- مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

المطلب الرابع: أدوار رأس المال الفكري ومداخل دراسته

أولا: أدوار رأس المال الفكري:

إن موضوع الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص، ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فانه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي دور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي، وفي ضوء ذلك فان رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وحدد (Harrison & Sullivan) هذه الأدوار، بما يأتي [1]:

أ: الأدوار الدفاعية وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

ب: الأدوار الهجومية وتضم الممارسات الآتية:

1: توليد العائد، عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمؤسسة.
- الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- معرفة الشركة ومعرفة –كيف (أي براعة المؤسسة).

2: ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

3: تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

4: تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

5: صياغة إستراتجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

[1].سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص177.

ثانيا: مداخل دراسة رأس المال الفكري:

إن المدخل يمثل منهجية لإعادة بناء المعرفة، والخبرة المتعلقة بموضوع ما، وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة، تكفل زيادة سيطرة الباحث، أو تحكمه، في المعرفة والخبرة، ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريقا لتناول موضوع ما، وتحليل أركانه، وعلى هذا الأساس، قد يكون لكل موضوع مدخل، أو أكثر، لدراسته ولدى تحري الأدبيات المتخصصة، اتضح أن هناك مجموعة من المداخل لدراسة رأس المال الفكري، أهمها مايلي:[1]

أ: **المدخل الفلسفي**: ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة؛ ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة؛ كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري، والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد، والسببية، وتبرير المعتقد، والشك وغيرها.

ب: المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود استراتيجي مهم، وشرطا لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية، ولذلك لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة، بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية، واستثمار الفرص المتاحة .ومما تجدر الإشارة إليه، أن المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما: [2]

- المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق، وتوسيع معرفة الشركة.
- المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.

[1]. سلمان عبيد، **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)**، رسالة مقدمة الى كلية العلوم الادارية جامعة العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية، مملكة البحرين ، ص78.

[2].سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص180.

المبحث الثاني: مسار بناء وتطوير رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة، بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للبقاء والازدهار، وبغية تحقيق التفوق يجب بناء رأس المال الفكري وتطويره، ولبلوغ ذلك لابد من تطبيق عدة طرق تستطيع المنظمة من خلالها جذب العقول المقتدرة وتحفيزهم لخلق المعرفة بشكل أفضل، وفيما يلي نتعرض إلى آليات بناء رأس المال الفكري، إدارته وتنميته.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

يعد بناء رأس المال الفكري منظومة متكاملة تشمل على أربعة أبعاد وهي استقطاب الخبرات والعقول البشرية المتميزة من خارج المؤسسة، صناعته والمحافظة عليه، تنشيطه وتطويره، وقبل التطرق إلى تلك الآليات لابد من معرفة أهم خصائص وسمات العقول البشرية عالية التميز، والتي تتمثل في[1]:

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
- القدرة على التحليل والتصور.
- القدرة على الفهم الاستنباطي.
- القدرة على التقييم العلمي.
- توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية.

وفيما يلي عرض تلك الآليات:

أولا: استقطاب رأس المال الفكري: وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح.

كما عرف "بعملية البحث والحصول على المرشحين المحتملين للوظائف بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب بغية اختيار الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة".[2]

[1].سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، جامعة قناة السويس، مصر، 2013، ص506.

[2].سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص31.

وتتمثل الاستراتجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي[1]:

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

– **شجرة الكفايات** :إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونيين أساسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص ،و أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية عمله ، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشري (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

– **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم**: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:

يقصد بصناعة رأس المال الفكري "مجموعة السياسات والممارسات التي تتخذها المؤسسة في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها، من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم، بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمؤسسة يكون بمثابة ميزة تنافسية لها دون غيرها.[2]

وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات:

– **خريطة المعرفة**: وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط ، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب، إننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به ، وأن المعرفة

[1].عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، **تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتجية منظمات الأعمال**، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية ،قسم إدارة الأعمال، جامعة عدن، 2014، ص57.

[2].خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، **أثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في الشركات الغذائية في جدة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 09، 2012، ص 11.

الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية الى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها.[1]

– **بناء الأنسجة الفكرية** : تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية.

– **القيادة الذكية**: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم النظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها ما يلي:[2]

أ– الاستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير

ب– الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر.

ج– الشمول: تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عامليهم وتقدير الصغير قبل الكبير.

د– الدستور: جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المؤسسة.

ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري:

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أ تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولا بأول وشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري:

– **عصف الأفكار**: يعد Osbern مبتكر هذا الأسلوب، وقد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1956[3]، وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة بحدود 5 الى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة، من مصادر متعددة، (هذا نظرا لتباين القدرات والمهارات لدى رأس المال الفكري) حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك باقتناء القدرات الإبداعية لدى

[1]. عبد الكريم أحمد حسين الديلمي ، مرجع سبق ذكره، ص58.

[2].دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2014-2015، ص56.

[3].عادل حرحوش أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص134.

العاملين، مما يؤدي الى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، مصدرها العاملين أنفسهم، وبذلك ستشهد المؤسسة حرصا أكبر على تطبيق وتنفيذ الأفكار المتفق عليها، كونها كانت من صنعهم مما يزيد من فرص ارتباطهم بالمؤسسة[1].

– **حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين(من 3 إلى 12 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق " وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئية العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. [2]

– **السينكتيك (تألف الأشتات أو المترابطات):** يعد (وليم جي يجورون) وجماعته من جامعة كمبردج الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1994 والسينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة. ومن أهم أهدافها واستخداماتها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الخلق والإبداع باستخدام إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيرا وذلك من خلال عمل جماعات من 5-7 أفراد وتعيين خبير المجموعة ويكون عارفا بالمشكلة، وذلك عن طريق إتباع الخطوات الآتية (تعيين المشكلة /جعل الغريب مألوفا/فهم المشكلة/جعل المألوف غريبا)، تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل= تعدد المتغيرات/بساطة الحل.[3]

– **الإثراء الوظيفي:** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعا جديداً وتضع تصورا للخطة الملائمة لتنفيذه[4].

– **الإدارة على المكشوف:** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية تحديد مستوى المعرفة

[1]. دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص59.

[2]. لويزة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص 137

[3]. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص135.

[4]. فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص138

أو المهارة لكل عضو، وترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج من أعضاء الفريق تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.[1]

رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات، يعتبر أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا عاملا دافعا لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وكذا بالنظر إلى تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق قرارات الاستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف والخسارة وعليه فان فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب عدم فاعلية طرق التسيير رغم كفاية الموارد المالية) يعد سببا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمؤسسة أو بالأحرى احتوائها للقيمة التي تنشئها هذه الكفاءات. [2] ومن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري نجد :

– **تنشيط الحفز المادي والاعتباري:** تتعدد وتتفاوت دوافع الأفراد نحو العمل وتعد منظومة هذه الدوافع وفق ترتيبها الخاص لكل فرد هي المحرك المحوري الدافع للفرد للالتحاق بالعمل والانضباط فيه، وبذل أقصى طاقة فيه، وتتعدد مفردات الدوافع الخاصة في كل فرد وتتفاوت درجة الأهمية كل منها أيضا، من مادية واقتصادية ونفسية واجتماعية وغيرها[3].

– **التصدي للتقادم التنظيمي:** والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته ن وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار، ويجب أن ينصب التصدي الى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي :تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية.[4]

– **مواجهة الإحباط التنظيمي:** الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق هدف معين، بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالاعتداء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات...الخ، وعوائق

[1]. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص136.

[2]. دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره ، ص160.

[3]. عروب رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص09.

[4]. عادل حرحوش، وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص148.

نفسية كعدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الانطواء والاكتئاب، وعوائق تنظيمية أخرى لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها[1].

– **تقليل ضغوط العمل** :وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية نابجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئا خاصا على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب :الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة [2].

– **تعزيز التميز التنظيمي** : يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي :عدد براءات، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات[3].

– **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي**: الاغتراب التنظيمي هو حالة الشعور بعدم الاندماج والابتعاد عن المجتمع والثقافة، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المغترب اجتماعيا، لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع، إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع ويشعر آنذاك بضياع ذاته، وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن يكون من خلال وسائل مختلفة (التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج) القادرة على احتواء جميع أنواع الاغتراب داخل المنظمة وهي اغتراب ثقافي، اغتراب جماعي، اغتراب حضاري، اغتراب... وما يهمنا هنا نتيجة مفادها أن المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وأراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم[4].

ومن خلال الشكل الموالي نوضح آليات رأس المال الفكري.

---

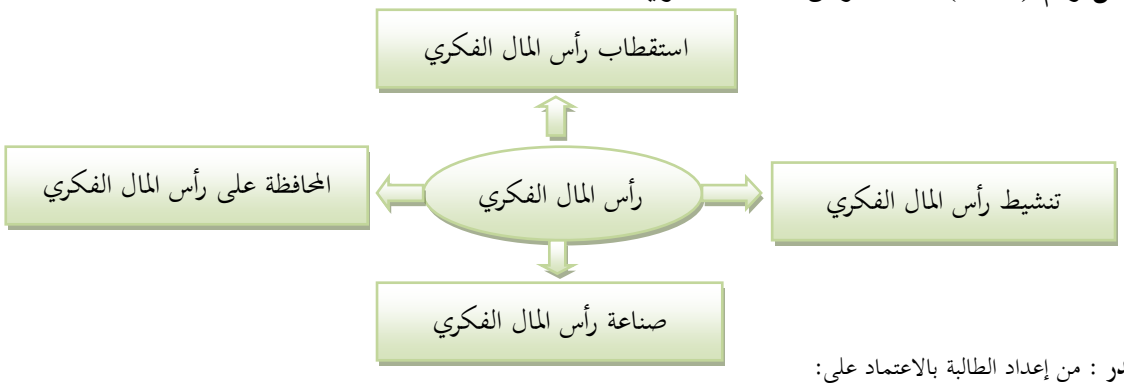
[1]. عبد المطلب بيصار، **دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017، ص58.

[2]. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"** الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص514.

[3]. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص150.

[4]. عيسى دراجي، **الإستثمار في رأس المال الفكري**، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف –الجزائر– 13-14 ديسمبر 2011، ص15.

الشكل رقم (1-5) آليات رأس المال الفكري



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عادل حرحوش وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص134-150.

ونستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المؤسسة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليات الاستقطاب والصناعة والتنشيط والمحافظة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري

أولا: تعريف إدارة رأس المال الفكري:

نتناول فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري:

– تعرف على أنها: "استراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل."[1]

– كما تعرف على أنها:" تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الإبتكارية لدى العاملين بما يساهم في تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمنظمة مثل براءات الاختراع والأسرار التجارية ونظم المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الأصول العلاقية للمنظمة بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة".[2]

ثانيا: خطوات إدارة رأس المال الفكري:

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية: [3]

---

[1]. دكتور هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

[2]. عبد الرحمان أحمد حسين ديلمي، مرجع سبق ذكره، ص58.

[3]. زروخي فيروز، سكر كنزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر- يومي 13و14 ديسمبر 2011، ص 08.

أ- الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة الأسئلة التالية:

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

ب- الخطوة الثانية :تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

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

ج: الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وذلك من خلال الاجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي والعكس؟

د- الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الاجابة على السؤال التالي :

- كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

ثالثا: نماذج إدارة رأس المال الفكري:

لقد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يلي:

أ: نموذج Stewart: حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية: [1]

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، وزبائنها وموردیها

[1]. فرحاتي لويزة : مرجع سبق ذكره، ص126.

وعلى المدى الطويل.

– توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل.

– عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكرة، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف، إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الإبتكارية ودعم الأفكار الإبداعية.

– توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا.

– ضرورة إتمام هيكلة رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

ب: نموذج Daniel: وقد أشار في نموذجه إلى خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري هي : [1]

– البدء بالإستراتيجية: وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

– العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.

– إشاعة أجواء الإبتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح.

– الإحتفاظ بنظم معلومات كفء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

ج: نموذج Drucker: حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي: [2]

– حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

– تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

المطلب الثالث: تنمية رأس المال الفكري وتطويره

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام، من أجل ضمان استثماره الجيد والمحافظة عليه.

---

[1]. محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني ، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية –المجلد 26– العدد الثاني– كلية الدراسات الاقتصادية والادارية، جامعة جدارا–الأردن– 2010، ص45.

[2] . Drucker, P ,F , Study, Knowledge worker productivity :The biggest challeng, California Management Review, Vol . 41, N°. 2, 1999, P 60.

أولا: الاستثمار في رأس المال الفكري:

– يمكن تعريف الاستثمار الفكري على أنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية، والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وخزنها وتحديثها واسترجاعها. إذ يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف: أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين. [1]

ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

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

– يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.

– تعد زيادة الاستثمار في رأس الفكري مؤشرا مهما لقياس ربحية المؤسسة وتساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة.

– يحتم الاستثمار في مجال رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.

– يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار.

– يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة : وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى الغير ملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب الانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة).

– يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، كما هو الحال إلى شبكات التجهيز.

ثالثا : جوانب تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

يمكن أيضا إيضاح الجوانب التي يجب أن تهتم بها الشركة لتنمية رأس مالها وذلك من خلال [3]:

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

---

[1]. محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص09.

[2]. حسين عجلان حسين، **إستراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال**، طبعة 01، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص159-160.

[3]. مصطفى رجب علي شعبان : مرجع سبق ذكره، ص59.

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

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

وفي ضوء ما سبق يمكن تنمية رأس المال الفكري من خلال [1]:

– التعرف المستمر على المعرفة الكامنة المخزنة لدى الأفراد والعمل على تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز.

– استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها الى أصول فكرية معلنة ومملوكة للمؤسسة.

– توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة مثل : التخطيط، التصميم، التغيير، والتطوير وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات.

– تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.

– الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد العملاء، وتحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية تحفظ حقوق المؤسسة.

[1]. الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية عدد (22) ، كلية التربية النوعية–جامعة المنصورة– يوليو 2011، ص53.

المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري

القياس (Measurement) عملية أساسية وجانب رئيسي في البحث الإداري ، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه. ولهذا السبب فان الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة. لأن قياس الظاهرة الإدارية أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت اللازم، وسوف نعرض في هذا المطلب تعريف القياس، أهميته وإجراءاته وأهم طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري.

المطلب الأول: تعريف القياس

بالرغم أن كلمة القياس مألوفة لدى الإنسان المختص وغير المختص على حد سواء، ويرد ذكرها كثيرا في الأحاديث اليومية، إلا أنه لا يوجد أي اتفاق تام بين العلماء على تعريفه. وهذا يعني وجود أكثر من مفهوم وتعريف للقياس، لذلك سنستعرض بعضها منها :

– يعرف القياس على أنه "العملية التي بواسطتها تحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة. وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة".[1]

– كما عرفه Brummet والذي يعتبر من أوائل المحاسبين الذين كتبوا في هذا المجال على أن :

"عملية القياس هي عملية قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة بما في ذلك إعداد التقارير لذلك، واستخدام هذه المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات."[2]

ويمكن تحديد أبعاد مفهوم القياس كالآتي:[3]

– عملية تستهدف جمع معلومات عن خاصية أو سمة معينة.

– عملية تتبع فيها مجموعة اجراءات مثل طريقة القياس، أداة القياس، توقيت القياس.

– عملية تحديد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة.

– عملية ضرورية في اتخاذ القرارات لأنها تساعد مراكز القرار من خلال نتائجها على تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

ان الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المنظمة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية وأيضا في مجال اكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على

---

[1] .عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح : مرجع سبق ذكره، ص81-82.

[2] .مدفوني هندة، **رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن**، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، 2016، ص133.

[3] . عبد المطلب بيصار، مرجع سبق ذكره، ص61.

التميز التنافسي للأجل الطويل، فعملية القياس ليس هدفا في حد ذاتها، إنما هي أداة لاكتساب نقاط القوة ودعمها وتعزيزها، وأيضا اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلا.

لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بما يلي [1]:

– الإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المنظمة وأصحابها لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في منظماتهم.

– الاعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصداقية لعملية القياس.

– أن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعاني

– مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الموضوعية والوقت والجهد والتكاليف...الخ.

تعطي المقاييس مؤشرات ايجابية إذا تمت في ضوء :

أ–نظم تقييم الأداء الكلي للمنظمة.

ب– المقارنة التاريخية التي توضح التطور التاريخي لأداء المنظمة خلال السنوات الماضية والسنة الحالية.

ت– المقارنة بالنسب السائدة كمتوسط معايير ومعدلات الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.

ث– المقارنة بإحدى المنظمات المتميزة في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة وهو ما يسمى بالقياس إلى نمط Benchmarking.

ج– سوف يكون القياس عادلا وموضوعيا إذا اعتمد على التكامل بين النماذج الكمية والنماذج الوصفية أو النوعية.

[1]. عبد المطلب بيصار، مرجع سبق ذكره، ص61-62.

المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري وإجراءاته

أولا: أهمية قياس رأس المال الفكري:

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يأتي :

1. عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للشركات أو المنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، والذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للشركات أو المنظمات.

2. إن النماذج الحديثة المتواجدة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري الابتكاري، رضا الزبون وغيرها حيث إن هذه النماذج تزود الشركات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها.

3. إن الأساليب الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة الشركات أو المنظمات اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.

4. عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول منظمات كثيرة ، وقد أكد (Sullivan and Sullivan) على أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها.[1]

وترجع أهمية قياس رأس المال الفكري إلى سببين أساسين هما [2]:

1. أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فانه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

2. يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على اعتبار أنه يمثل جزءا كبيرا من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

ثانيا :إجراءات قياس رأس المال الفكري.

وتتلخص هذه الإجراءات في : [3]

1. تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء، بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة.

---

[1].عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص54.

[2].محمد هاني سعيد، مرجع سبق ذكره، ص39.

[3]. عادل حرحوش والمفرجي صالح أحمد علي، مرجع سبق ذكره، ص83-85

2. جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري و الإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة ، للاستفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة.

3. التزام القياس بالأهداف المحددة له، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساس لعملية القياس، وبدون هذا الالتزام والارتباط يفقد القياس اتجاهه وقيمته التشخيصية ويعجز عن المساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى.

4. توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات) وتعني "الموضوعية " عدم تأثر وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه.

5. تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية .

6. اعتماد أدوات متعددة في القياس وذلك بسبب تنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومنها الأدوات[1]:

- المقابلة.
- الاستبيان.
- الملاحظة.
- التحليل المالي.

ويمكن القول إن قياس رأس المال الفكري عن طريق التحليل المالي وتلمس مكوناته وحجمه أفضل الطرائق وأكثرها موضوعية وذلك لأنه يتعامل مع حقائق ومعطيات رقمية ثابتة .

المطلب الثالث: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة (Invisible Assets) باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحق النشر. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، وتتمثل مجموعة النماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في الأتي: [2]

أولا– النماذج الوصفية: وهذه النماذج تنصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء الاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة

[1].عباس لفتة فنغش، **دور رأس المال الفكري في الأداء المالي للمصارف**، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، 2014، ص09.

[2].محمد زرقون، بوحفص رواني، **تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة**، ملتقى دولي بعنوان : "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، جامعة البليدة –الجزائر– يومي 13 و14 ماي 2008، ص 12.

بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

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

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

رابعا: نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول(ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية : [1]

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

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها.

ويمكننا في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا وهي:

1. القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة : ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية : [2]

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة – القيمة الدفترية للشركة.

- القيمة الإسمية : هي القيمة المثبتة "المسجلة" على السهم.
- القيمة الدفترية: تعني نصيب السهم الواحد من صافي المركز المالي.
- القيمة الدفترية = صافي المركز المالي/عدد الأسهم.
- صافي المركز المالي= الأصول الحقيقية – الخصوم الحقيقية.

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري هو الفرق بين الإثنين أي : قيمة رأس المال الفكري = 10 – 5 = 5 .

[1].عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص11.

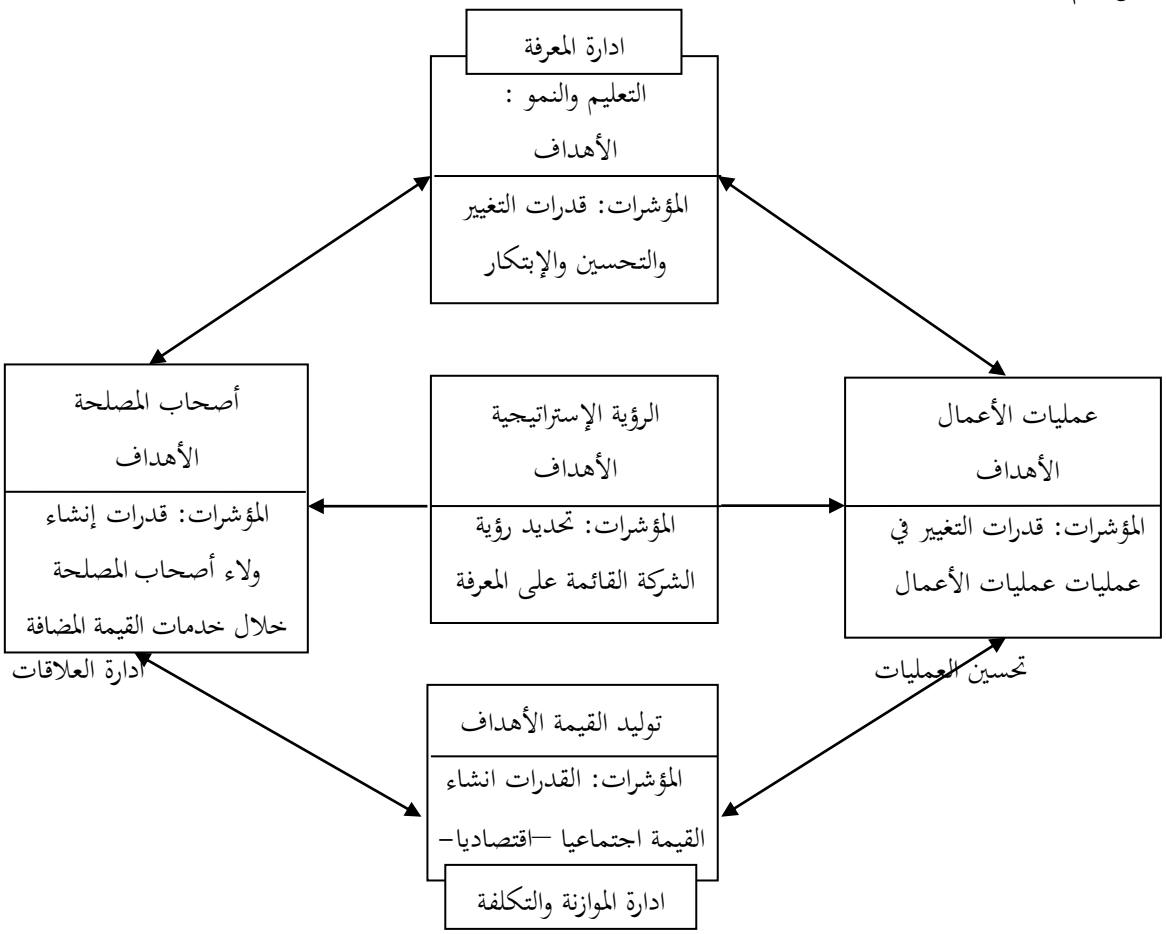
[2]. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الطبعة 02، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص311-312.

2. بطاقة القياس المتوازن للأداء:

تعود الجذور الأولى لبطاقة التقييم المتوازن كأسلوب تقييم إلى خمسينيات القرن الفارط أين قام مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية و توصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل يستقي معلوماته من مجموعة متنوعة من الأنظمة، إضافة إلى استخدامه مؤشرات مادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج[1]؛ ويتكون هذا النموذج من أربعة محاور رئيسية هي :[2] توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة، التعلم والنمو.

ولقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة إن هذه الطريقه معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا بفرض تغير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(1-6): بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم مرجع سبق ذكره، ص314.

[1].طالب أحمد نور الدين، **الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة**،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة ومعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013، ص34.

[2]. رشا غول، مرجع سبق ذكره، ص124-125.

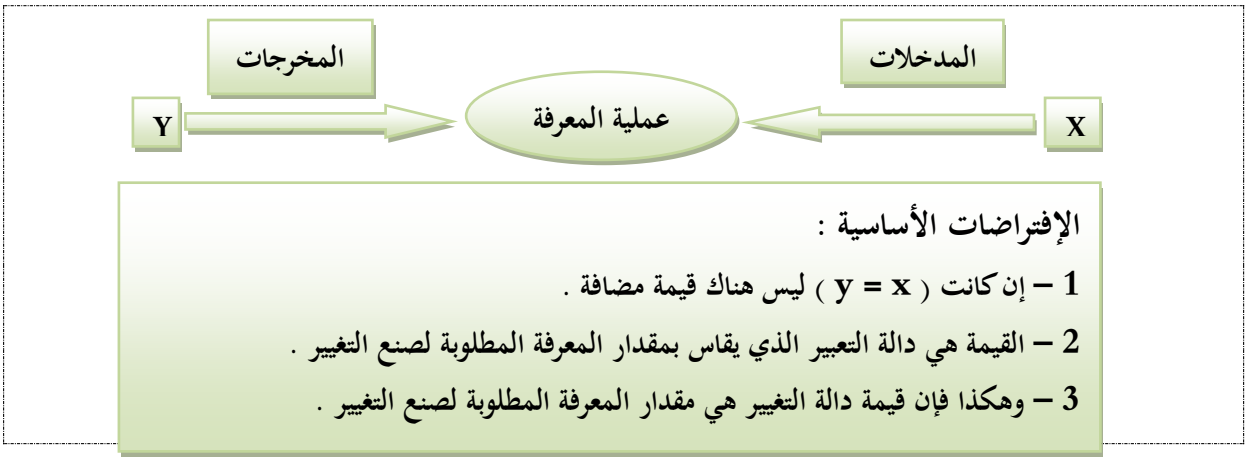
3. نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

تعتبر نظرية القيمة المضافة للمعرفة التي قدمها (thomas Stewart) من أهم النظريات المستخدمة بصورة متزايدة في المؤسسات لقياس رأس المال الفكري فهي تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج) ، كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المؤسسة .[1]

والشكل التالييوضح هذه النظرية وافتراضاتها الأساسية.

الشكل رقم (1–7): الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



المصدر : بوسهوة النذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية –دراسة حالة أنتيوتيكال لمجمع صيدال–** رسالة ماجستير إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، 2008، ص24-25.

[1]. بوسهوة النذير، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

3. مستكشف سكانديا Skandia Navigatr:

لقد تم وضع هذا النموذج بواسطة مؤسسة Skandia Insurance company بهدف قياس رأس المال الفكري عام (1994)، ويعتبر هذا النموذج من أفضل النماذج التي أعدت في هذا المجال نظرا للمهارات والخبرات المتراكمة التي تملكها تلك الشركة بخصوص عملية تحديد رأس المال الفكري[1].

ويعكس هذا النموذج خمسة أبعاد ويتوفر لكل منها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس وذلك على النحو المشار إليه بالجدول الأتي :

جدول رقم (1-2) **مستكشف سكانديا**
البعد الأول: التركيز المالي Financial Focus وتستخدم المؤشرات المالية للتعبير عن التركيز المالي.
البعد الثاني: التركيز على العميل ويهتم بتقدير رأس مال العملاء بالنسبة للشركة، ويستخدم في ذلك كل من المؤشرات المالية وغير المالية.
البعد الثالث: التركيز على العمليات وبالنسبة للمؤشرات المستخدمة، فإنها تؤكد على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات ونظم إدارة الجودة بالإضافة إلى بعض المؤشرات المالية.
البعد الرابع: التركيز على التجديد والتطوير ويحاول هذا البعد قياس القدرات الإبداعية للشركة عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير.
البعد الخامس: التركيز على الموارد البشرية والتي تحرك النموذج بأكمله، والتي تعكس رأس المال البشري للشركة، وكيفية تطوير هذه الموارد.

المصدر :رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص(128- 129)

[1] رشا الغول، مرجع سبق ذكره، ص 128-129.

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري، حيث حاولنا الإلمام بمختلف المراحل التي مر بها، كذلك إلى أهم التعاريف الخاصة به، وإبراز أهمية رأس المال الفكري الذي له دور فعال في ضمان استمرارية ونجاح متطلبات الأعمال في العصر الحديث، إضافة إلى تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري التي تتمثل في الهيكلي، رأس المال البشري، الزبائني، وإلى أدواره وأهم مداخل دراسته والى كيفية قياسه.

بالإضافة إلى ما سبق تطرقنا كذلك إلى آليات بناء رأس المال الفكري الذي بدوره يشمل أربعة أبعاد والتي تتمثل في استقطاب رأس المال الفكري، صناعته، المحافظة عليه، تطويره، وبالتالي الاستثمار في هذه الفئة يعتبر من أحد الاستراتجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية العامل أو الموظف، حيث تم عرض أهم التعاريف الخاصة بالاستثمار في رأس المال الفكري، كذلك إلى الأهمية البالغة للاستثمار والتي تكمن في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة. كما ولابد توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن من أجل ضمان الاستثمار في رأس المال الفكري، بحيث تناولنا المبادئ الأساسية وأهم النماذج للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري بالإضافة إلى أسباب وإجراءات وأهم نماذج قياس رأس المال الفكري.

وفي الأخير نقول أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية لأية مؤسسة، فعوامل الإنتاج القديمة والموارد المادية و المالية ما هي إلا عوامل تساعد رأس المال الفكري على الإبداع و الابتكار وخلق قدرات ومهارات جيدة، هذا ما يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة حاليا ومستقبليا و نظرا للأهمية البالغة لرأس المال الفكري في المؤسسات تعددت اتجاهات الباحثين وعلماء الاختصاص في وضع الطريقة الملائمة لقياسه ولجعل إدارة رأس المال الفكري تسعى إلى تحقيق التميز والتفوق على الآخرين، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة اليوم لا تقيس قيمتها وثروتها بالأصول المادية وإنما بالقدرات الذهنية الموجودة في عقول الأفراد فهي تهتم بهذا العنصر وبتنميته و تطويره من أجل ضمان الاستمرار والبقاء.

تمهيد الفصل:

يعيش العالم اليوم تحولات نتيجة ظاهرة العولمة الاقتصادية، هذا ما أدى إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، هذا ما جعل كل منها مضطرة لوضع طرق تسيير تتلاءم مع هذه البيئة الديناميكية، التي تؤثر على سلوك العميل، فقد كان لزاما عليها أن تعبئ مواردها المالية، المادية، التنظيمية والبشرية لتحسن دائما من أدائها وأن تستغل نقاط قوتها والفرص التي قد تستفيد منها حتى تحقق موقع متميز ما بين المؤسسات المنافسة.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة التي تنشط فيه هذه المؤسسات الاقتصادية، يتوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب، من أجل تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح مطلبا أساسيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لتوسيع حصتها السوقية، وتقوية مركزها التنافسي في السوق، كما أن الحصول ميزة تنافسية وحده لا يكفي، إذ لابد من الحفاظ عليها وتنميتها، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى النقاط التي تصب في مجال الاهتمام بالميزة التنافسية وكذا أنواعها وأبعادها ومصادرها وأسس بنائها، بالإضافة إلى تبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وذلك عبر المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.**
- ✓ **المبحث الثاني: مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية.**
- ✓ **المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة.**

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

نظرا للتطور السريع للأحداث على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسات وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح، لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة، إذ لا بد لها أن تنتهج سبل المنافسة وتتوفر على قدرات تنافسية وتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية والتفوق على منافسيها.

المطلب الأول :تعريف المنافسة والتنافسية

أولا: تعريف التنافسية (La Compétitivité):

تتميز التنافسية بنوع من الغموض ذلك أن لكل منظمة استراتجيات تنافسية تتميز بها عن منافسيها، وهي تتميز بالتعقيد مما يجعل من الصعب تحديد أنواعها ووضع تعريف واحد لها، حيث اختلفت وجهات نظر الباحثين حولها وفيما يلي سنقدم مجموعة من التعريفات الخاصة بها:

– يمكن تعريف التنافسية على أنها: "مقدرة الاقتصاد على التواصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغيير المستوى للفرد". [1]

– كما تعرف أيضا على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واقتصاد وتوسع وابتكار وتجديد".[2]

– وتعرف كذلك على أنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي والعالمي".[3]

– تعني أيضا بأنها: "قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، النمو، رقم الأعمال، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل أهمها في التكلفة، الجودة الشاملة، الإبداع، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية".[4]

---

[1]. كمال زريق ياسين قاسي، **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز**، المؤتمر العالمي الأول حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص 325.

[2]. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص11.

[3]. فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**، " مدخل تكاملي تجريبي"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية –مصر– 1997 ص123.

[4].نصيرة قوريش، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص12.

استخلاصا من التعريفات السابقة نجد أن للتنافسية العديد من الخصائص نذكر منها [1]:

- التحويل من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- التحويل من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- اتساع انتشار التحالفات الاستراتيجية.

كما تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها [2]:

- تحقق درجة عالية من الفعالية والكفاءة: بمعنى سعي المؤسسة إلى تحقيق نسبة عالية من أهدافها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة وفعالية.
- التطور والتحسين المستمر من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة والتقليد.
- تساعد على زيادة الأرباح إذ تتمكن المؤسسة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، وتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

كما أن هناك العديد من أنواع التنافسية يمكن إدراجها فيما يلي [3]:

1. **تنافسية التكلفة أو السعر**: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
2. **التنافسية غير سعرية**: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير سعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
3. **التنافسية النوعية**: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى لو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.
4. **التنافسية التقنية**: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقانة.

---

[1].عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر الاسكندرية،، مصر، 2001، ص20.

[2].صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، 2000،ص130-131.

[3] عيسى محمد الغزالي، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون ديسمبر، كانون الأول 2003 السنة الثانية، ص07.

ثانيا: تعريف المنافسة:

لقد أصبح مصطلح المنافسة اليوم يكتسي أهمية بالغة وإن حصر مفهوم المنافسة في مجال محدد وفي مستويات معينة مسألة في غاية الصعوبة، خاصة في ظل التغير السريع للبيئة التنافسية حيث تعددت التعريفات لتحديد معنى المنافسة ويمكن عرضها فيما يلي:

– يمكن تعريف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها".[1]

– كما تعرف أيضا بأنها "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"[2].

من ناحية اخري، نجد أن المنافسة تنقسم إلى نوعين هما[3]:

– **المنافسة المباشرة:** هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، فالمؤسسة التي تنتج ثلاجة إيديال تعد في منافسة مباشرة مع المؤسسة التي التي تنتج ثلاجة زانوسي. وما يهم المؤسسات بشكل أكبر هي المنافسة المباشرة.

– **المنافسة غير مباشرة:** تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد، والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالخامات الأولية وغيرها، والموارد البشرية.

وما تجدر إليه الإشارة إليه هو الفرق بين المنافسة والتنافسية، فالمنافسة هي ظاهرة تميز قطاع الأعمال خاصة الصناعية، تتفاوت حدتها من قطاع لأخر تبعا إلى عدد من المنافسين، وهي تشير الى درجة المزاحمة والتصادم بينهم، وهي المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد مستوى الأسعار وتصريف أكبر قدر من السلع والخدمات ضمن شروط السوق.[4]

أما التنافسية فهي قدرة المؤسسة على ممارسة المنافسة فتعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسة لتثبت وجودها في القطاع الذي تتواجد فيه، وتعني التسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمل المنافسة،

---

[1].فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2].زغدار أحمد، **المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، الطبعة ، 01دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص12.

[3]. عبد السلام أبوقحف، **التنافسية وتغير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص25.

[4]. مخفي أمين، بن شني يوسف، **دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010، ص2.

كما تتطلب إيجاد أساليب ومهارات خاصة والقدرة الواسعة على أداء المهام بكفاءة وفعالية قصوى، والسرعة في اتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات[1].

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية ومراحل نشأتها

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الإستراتيجي للمنظمات، ومفتاح نجاحها، وفي هذا المطلب سنركز على تعريف الميزة التنافسية ومراحل نشأة هذا المصطلح.

أولا: تعريف الميزة التنافسية:

بداية تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الميزة التنافسية، فهناك مجموعة من التعاريف وسنطرح البعض منها كما يلي:

– يعرفها "بوتر" بأنها تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين،" أي بمجرد قيام المنظمة بعملية إبداع، ففي هذا التعريف يؤكد بورتر على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع[2].

– يرى جيفري فيفر بأنها "امتلاك المنظمة 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]

– كما تعرف بأنها "نتاج لسعي الإنسان واستعماله لمنهج الله سبحانه وتعالى، استعماله لملكاته ومواهبه وقدرته على الابتكار والتطوير، وإيجاده للبديل، واكتشافه من خلال البحث والدراسة للجديد، ومن ثم فهي استخدام لمواهب الإنسان التي منحها له الله، وليست استعمالا لهبات طبيعية وجدت في مكان ما، وهي اغتنام للفرص المتاحة السانحة، واكتشاف لمجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين، أو بمعنى أكثر وضوحا فرص اقتصادية جديدة، وهي بذلك إتباع لأوامر الله تعالى الذي استخلف الإنسان في عمارة الكون وتطويره ". [4]

---

[1]. مريم طالب، **تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص8.

[2] .M porter, avantage concurrentiel des nations. Inter Edition, paris 1993, P.48

[3]. خالد حسين سعيد العسيري، **استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص12.

[4]. محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مدينة نصر–القاهرة– 2004، ص 23–24.

– تعرف أيضا أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطيها قيمة مضافة إلى الزبائن بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسين في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع ذات جودة أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"[1].

– والبعض الأخر يراها بأنها "قوة داعمة ودافعة وقيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة وتستمر لفترة أطول بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة الناتج الذي تقدمه المنظمة "[2].

وتعبيرا على ذلك:

– فالميزة التنافسية = إنتاجية + نوعية + مرونة + القيمة المدركة للزبون + الإبداع والابتكار + التفرد.[3]

وكتعريف شامل للميزة التنافسية نقول :

أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".[4]

ثانيا: مراحل نشأة الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر"(أستاذ الإدارة الإستراتجية بجامعة –هارفارد) بشأن إستراتجية التنافس والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي(Competitive position) لها في الصناعة التي تعمل بها.[5]

بحيث تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي [6]:

---

[1].طلعت أسعد عبد المجيد، **التسويق الفعال: كيف تواجه القرن الواحد والعشرون**،، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002، ص190.

[2]. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص 428.

[3] . lasary , **économie d'entreprise**, l'imprimerie es Salem, Alger ,2001, p 175 .

[4].علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص104.

[5].نبيل مرسي خليل: **الميزة التنافسية في مجال العمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص106.

[6] .فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص49.

– المرحلة الأولى :من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin)، (Selznik)، والذي ربط الميزة بالكفاءة، و (Hafer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا.

– **المرحلة الثانية** :بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews Christensen Learned , Gath التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.

– **المرحلة الثالثة** :بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات (Day, Porter, Fahey, Hu, Wensley) وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية وأهدافها

أولا: خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بعدة خصائص منها ما يلي:[1]

- بأنها نسبية وتتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة.
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين.
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها.
- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء وبذلك فهي تؤثر في سلوكهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه وبالتالي تحفزهم على الاقتناء.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا. [2]
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار تختص بالفرص في المستقبل أنها من داخل المؤسسة وتشكل قيمة لها[3].
- تبنى وتصاغ على التمايز والإختلاف ومقارنة المنافسين.[4]
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة.[5]

---

[1].محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، الطبعة 01، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص82

[2].شتوح محمد، **أهمية الإدارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009، ص65.

[3]. يوسف الزين خيرة، **دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دكتور يحي فارس، المدية، 2013، ص 54.

[4]. عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و14 ديسمبر 2011، ص 11.

[5]. وهيبة داسي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، مجلة عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص168.

ولتوفر فعالية الميزة التنافسية لابد من توفر شروط جملة من الشروط وهي كالآتي: [1]

- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- أن تكون مستمرة، بحيث بإمكانها الاستمرار عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- تعدد مصادر التميز مما يصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز أو محاكاتها[2].

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية:

ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية ما يلي:[3]

- تدعيم نقاط قوتها الحالية بم يعزز من وضعيتها التنافسية.
- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تسويقي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع فئة جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤى مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص البديلة التي ترغب في اقتناصها والتهديدات التي تريد تجنبها.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

---

[1].بلقلة ابراهيم، براهمية ابراهيم، **دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2001، ص12 .

[2]. نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص60.

[3]. صورية معمور، هجيرة الشيخ، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09 و10 نوفمبر 2010، ص 3-4.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما:

– **ميزة التكلفة الأقل**: وهي الميزة التي تحققها المؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها[1]. ولتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردها ما يلي: [2]

– وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

– نمطية السلع المقدمة.

– وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين.

– محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين.

– **تمييز المنتج**: معناها قدرة الشركة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى–خصائص خاصة للمنتج–خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

ومن بين الشروط الواجب توافرها لتطبيق ميزة التمييز ما يلي [3]:

– عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

– تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

– عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

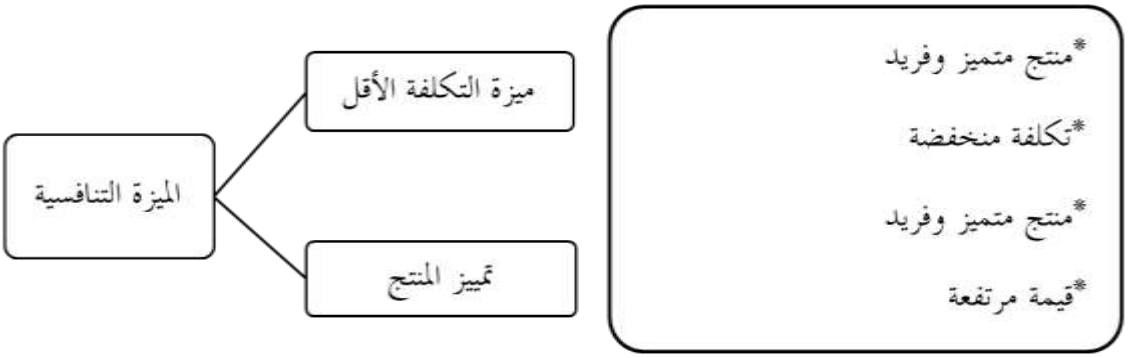
---

[1]. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص260.

[2].نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص116.

[3].نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص238.

الشكل رقم (2-1): أشكال الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- الداوي الشيخ ص260

- نبيل مرسي خليل، ص238

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بالأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في ما يلي:

1. بعد التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.[1]

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي [2]:

- الوفرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود مخزن متقدم.
- اعتماد سياسات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه.

[1].عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي** ،الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص71-72.

[2].قواميد بوبكر، **فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص58

– زيادة فعالية الأداء والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2. بعد الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، [1] وتتأسس الجودة من خلال [2]:

- **جودة التصميم:** وهذا لتحقيق رغبات وتطلعات الزبون ومواصفات المنتج الخارجية والإبداع الحس الفني الذي يتركه استخدام هذا المنتج.
- **جودة المطابقة:** وهي المنافع والرفاهية التي يلبيها المنتج والحاجات والرغبات الأصلية الكامنة في أحاسيس المستهلك.
- **جودة الخدمة:** مجموع الخدمات الإضافية والتابعة التي توحي بالضمان، الإرشاد وحسن الاستقبال، كلها تزيد من قبول المنتج والإقبال عليه من طرف الزبائن.

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

- **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: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن .[4]

---

[1].عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2]. قواميد بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص58.

[3]. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص8.

[4].الزهرة بريبش، **دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص62.

ويمكن الإشارة لعناصر الوقت المستغرق كما يلي [1]:

– الوقت المستغرق في الإنتاج والتمكن من طرح المنتج في السوق وكل العمليات المرافقة من ترويج وإعلام.

– الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلبات من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة والوسطاء بالسوق أو الموجهة مباشرة للمصنع.

– الوقت المستغرق في إيصال المنتج إلى الوسط(السوق) أو إلى الزبون مباشرة بدون استعمال قنوات توزيع طويلة.

5. بعد الإبداع: تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فان المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة.[2]

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع والمنافع التي يحققها لها بما يأتي :[3]

أ. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

ب. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

ج. ايجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

د. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

هـ. كسب التفوق التنافسي للمنظمة وذلك من خلال:

– تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

– سرعة التكيف ومواكبة التطور وامكانية التغيير في العمليات الانتاجية وتقديم منتجات جديدة.

و. تحسين انتاجية المؤسسة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء، وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

ي. تحقق الأفكار الابداعية التي يتقدم بها العاملون للادارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المؤسسات التي تستفيد من تلك الأفكار.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما: القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز[4].

1.القيمة المدركة لدى الزبون: يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية لها وفشل أية مؤسسة في

---

[1].قواميد بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص58

[2].عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص73.

[3].الزهرة بريبش مرجع سبق ذكره، ص62.

[4] .عامر ملايكية، **الابتكار عامل لتعزيز ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رفع القدرة التنافسية" المركز الجامعي سوق أهراس، 2008، ص 05-06.

استغلال إمكاناتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها[1].

ولا يمكن تحديد القيمة من خلال علاقة السعر بالجودة، أي مقارنة مستوى جودة المنتج بسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وبخدمات ما بعد البيع ودرجات التحسين وغيرها من العناصر الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة المنتج.

2. قدرة المؤسسة على التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها " عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها"[2].

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم سلعة أو خدمة متميزة، لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وللتميز عدة مصادر أهمها، الموارد والإمكانيات التنظيمية للمؤسسة، فالتميز القائم على الموارد المالية والمادية يكون من خلال حصول المؤسسة الاقتصادية، على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من المنافسين.

أما التميز القائم على الكفاءات البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي وإمكانات البحث والتطوير يكون من خلال طرح الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة فعالية استخدام الموارد الأخرى، لذلك تمثل الأصول غير المادية، والموارد البشرية، أفضل مصادر التميز للكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك الناشطة في الصناعات الديناميكية كثيفة التغير.

---

[1]. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 14-15.

[2] .طرشي محمد، بربري محمد أمين، **دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2008، ص05.

المبحث الثاني: مصادر وأسس بناء الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزتها، وما هي الشروط التي يجب أن تتحقق في الميزة التنافسية حتى تستحق من المؤسسة تطويرها؟

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين، المصدر الأول هو التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية، أما المصدر الثاني فهو مدخل الموارد بنوعيها الملموسة وغير الملموسة[1].

أولا: التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

عموما تعرف الإستراتيجية على أنها: هي عملية خلق نموذج الأعمال يستند إلى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق اختبار طرق مختلفة لزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالعملاء، والحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، وتشجيع الأفراد على المشاركة والتجاوب وتنفيذ تكنولوجيا جديدة والنفاذ إلى الأسواق المستهدفة، وإشراك العملاء، وتعظيم القيمة للمساهمين.[2]

وحسب porter هناك ثلاث استراتيجيات، تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس وهي استراتيجيات تهدف للحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدت الكثافة التنافسية، والمتمثلة في: [3]

1. إستراتيجية قيادة الكلفة:

تبنى هذه الإستراتجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية، لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما، بمستوى من الجودة، وتسعى إلى خفض التكاليف.

وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع

---

[1]. فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص29.

[2]. ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2011، ص 85.

[3]. الدكتور عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ص 75-77.

بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في انخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

وكثيرا من المؤسسات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتجية قيادة الكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الأتي :

- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن إستثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

2. إستراتيجية التميز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين يؤكد (Dess) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.

3. إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتجية هي :

- الاستفادة من مزايا التخصص.
- القدرة على التجديد والابتكار.
- اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا، لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة، الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق، وعليه يجب على المؤسسة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل، من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

ثانيا: مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية :

إن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا وكفؤا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة[1].

1. الموارد الملموسة: وهي تتضمن المواد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية [2].

أ. **المواد الأولية:** تؤثر المواد الأولية بشكل كبير على جودة المنتجات، ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسلمها، يصبح أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداء من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاءا بالتخزين حيث يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

ب. **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، حيث تحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل، ومن ثمة فإن الحيازة عليها وحسن استعمالها، والعمل على صيانتها، يضمن فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة، كما يسمح للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها.

ج. **الموارد المالية:** تعتبر الموارد المالية مُهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، وهي تعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة والذي يسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار وإمكانية التمويل، فكلما كانت القدرة المالية للمؤسسة كبيرة كلما ساعدها على تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها مما يعزز موقعها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات البيئية.

2. الموارد غير الملموسة: وتضم كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، الكفاءة، والمعرفة. ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة لها، واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها [3].

أ. **الجودة:** تعمل المؤسسات في بيئة تنافسية شديدة لذا وجب عليها التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي "تشير إلى قدرة المنْتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقُّعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك"[4].

ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، قصد تلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك وإنما أصبح اهتمامه الأول في جودة المنتجات

---

[1]. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص49.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 49-50.

[3].الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص:263.

[4] سيد محمد البكري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص110.

والقيمة التي يسعى للحصول عليها، لذا وجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تقدم منتجات ذات جودة عالية [1].

ب- **التكنولوجيا**: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العملية والخبرات المكتسبة لتطوير كل نشاطات المؤسسة، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية[2]

د. **الإبداع**: يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بانجاز تطور معين، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك القائمة، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى الموقع التنافسي للمؤسسة.[3]

ج- **طريقة العمل**: تُعبر طريقة العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي. ومن ثمة الوصول إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد طريقة العمل مصدرها من تجربة المؤسسة وجهودها المركّزة والموجهة إلى المهن الرئيسة. وحتى تؤدي طريقة العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار، والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى[4].

د- **الكفاءة**: من أجل تحقيق ميزتها التنافسية، يتطلب على المنظمات تكامل وتفاعل في تحسين استغلال الأمثل في مواردها المتاحة تماشيا مع سياستها وتطبيق برامجها تحقيقا لأهدافها وهذا لا يتأتى لها من غير كفاءاتها التي تعمل على الحصول على أعلى إنتاج بأقل التكاليف مع ضمان جودة عالية[5].

هـ. **المعرفة**: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز لتحقق في الأخير التميز على المنافسين.

---

[1] .شتوح محمد: مرجع سبق ذكره، ص: 68.

[2]. كمال الدين عبد الغني مرسي، **الخروج من فخ العولمة**، المكتب الجامعي الحديث، ط01، الاسكندرية –مصر– 2002، ص61.

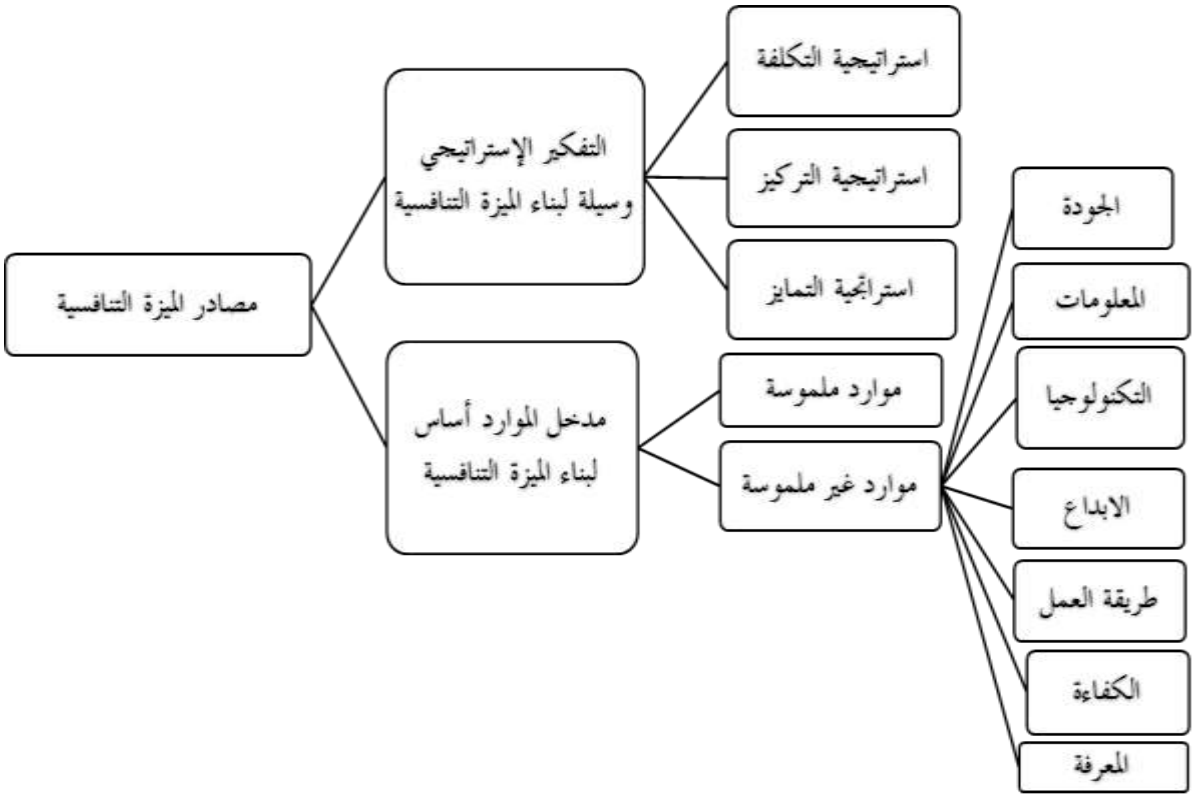
[3]. يوسف الزين خيرة، مرجع سبق ذكره، ص63.

[4] . عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص57.

[5]. ونادي رشيد، عامر بشير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، ص170.

تعرف المعرفة على أنها "ناتج نشاط وعمل العقل الانساني، وتشكل فيما يطلق عليه في الوقت الحاضر رأس المال الفكري، وتشمل مختلف منتجات الفكري الانساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، مناهج وقوانين".[1]

شكل رقم (2-2) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

- عز الدين علي سويسي، مرجع سبق ذكره، ص 75-77.
- سيد محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 110.

[1]. علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب، القاهرة ، مصر، 2002، ص202.

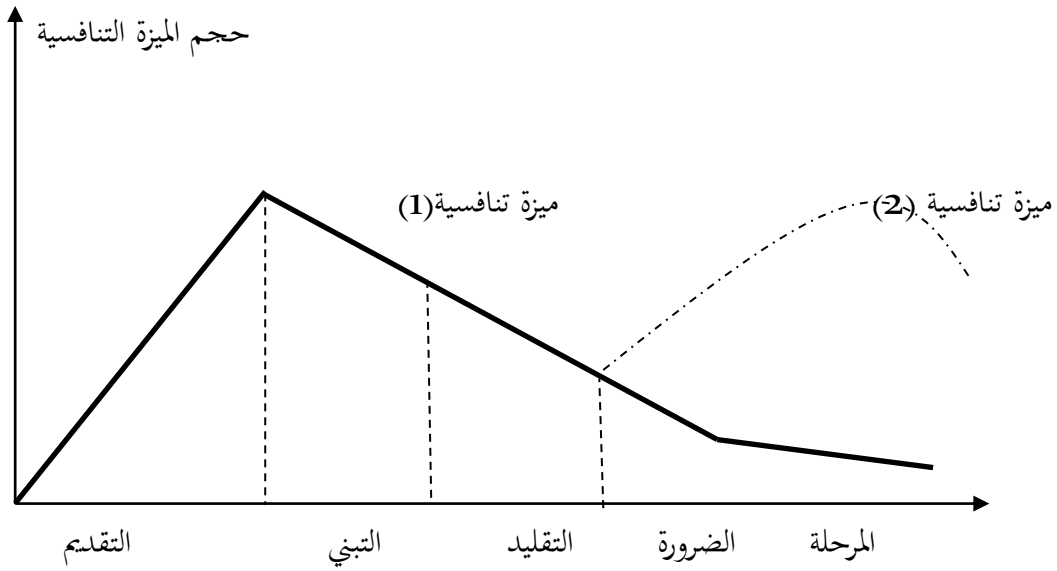
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولا: محددات الميزة التنافسية:

توجد العديد من محددات الميزة التنافسية نستعرضها فيما يلي:

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار.

الشكل رقم(2-3) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

يتضح لنا من خلال المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:[1]

– **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي. وتعرف الميزة مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، حيث يعود ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

– **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن، بمعنى تكون العوائد الناتجة عنها بالنسبة للمؤسسة أقصى ما يمكن.

[1]. مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص86.

– **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم التأثير الايجابي الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الووفرات.

– **مرحلة الضرورة:** أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، على إنشاء ميزة جديدة تختلف عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفتقد أسبقيتها تماماً، وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى الريادة من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت على الزمن المناسب لأجواء التحسين والتطوير، أو إنشاء ميزة جديدة، فالميزة التنافسية طبيعية ديناميكية، تجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة[1].

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنظمة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق المزايا التنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، بالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة خبرة فنية واحدة باستخدام نفس منافذ التوزيع قطاعات سوقية أو مناطق صناعية مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى ومن جانب آخر يمكن للنطاق العتيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له [2].

[1]. بوسهوة النذير، مرجع سبق ذكره، ص82.

[2]. إبراهيم بوزيان ويوسف بوخلخال، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص10.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة، يمكن استعراضها عبر الجدول الموالي.[1]

جدول رقم (2-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1. **نطاق القطاع السوقي**	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. **النطاق الرأسي**	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
3. **النطاق الجغرافي**	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
4. **نطاق الصناعة**	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شانه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص87-88.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل هي[2]:

1- مصدر الميزة: ويمكن ترتيبها وفق درجتين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيًا من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج يؤدي إلى سهولة تقليدها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، أما العكس في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها.

[1].دكتور نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص87-88.

[2]. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص99-100.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية[1].

المطلب الثالث: تنمية وتطوير ميزة تنافسية وآليات بنائها

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق، وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

أولا: أسباب تنمية وتطوير ميزة تنافسية:

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:[2]

- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...الخ.

- ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغيرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي...الخ، وعليه يحدث تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج...الخ.

- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجال المواصفات المنتج قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة.....الخ.

ومن هنا نلاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة إذن فالأمر الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية، فهي نتيجة لوجود عوامل داخلية أو عوامل خارجية نلخصها في الأتي :

---

[1]. حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، جامعة الاستقلال، فلسطين، ديسمبر 2016، ص14.

[2].سلامي فتيحة، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة**، رسالة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص57-58.

1. **العوامل الخارجية:** تشكل تطورات احتياجات العاملين، والتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والقانونية دافعا قويا لبعض المؤسسة الاقتصادية في الحصول على الميزة التنافسية، نتيجة لسعيها في الإسراع في رد الفعل والاستجابة لهذه التغيرات والتطورات، فالمؤسسة التي تحقق الأسبقية في الحصول على التكنولوجيا الحديثة، وكل عناصر الاستجابة السريعة والفعالية لتغيرات السوق، أسرع من غيرها تكون قد عملت على تثمين عنصر الزمن واستطاعت خلق ميزة تنافسية واو مؤقتة على منافسيها عن طريق سرعة رد فعلها ما يتيح لها أفضلية زمنية في التعاملات الاقتصادية مقارنة بمنافسيها ومن هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات[1].

2. **العوامل الداخلية:** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد أو شراء قدرات قد لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين من بينها الابتكار والإبداع اللذان لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل أيضا الإبداع في الاستراتيجية وفي أسلوب العمل والتكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق قيمة ووظيفة جديدة [2].

الشكل رقم (2–4) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر: أيت مختار عمر وحميدي معمر، مرجع سابق ،ص15

– **التركيز والاهتمام بالعميل:** حيث يمثل العميل احد أهم عناصر البيئة التنافسية التي تؤثر بشكل أو بآخر على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري واحتفاظ المؤسسة بالموقف التنافسي يعتمد على تقديم سلع وخدمات بجودة تلاءم أذواق العملاء ويتم الحفاظ على العميل بالتركيز على العناصر التالية [3]:

[1] يوسف الزين خيرة، مرجع سابق، ص57.

[2] آيت مختار وحميدي معمر، **طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص10.

[3] بلعرابي عبد الكريم، سعدوني محمد، **الميزة التنافسية الجديدة**، مداخلة ألقيت في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، المركز الجامعي بشار، 21نوفمبر2007، ص07.

- إجراء دراسات تسويقية بشكل دائم ومستمر.
- تلبية رغبات وحاجيات العملاء المختلفة وبخدمات متميزة.
- السهر على إرضاء المستهلكين بجودة ونوعية السلعة والخدمات المقدمة.

- المشاركة الكاملة: أداء العمل الجماعي مظهر فعال وإستراتيجية متبعة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

يمكننا القول إن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لان المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

ثانيا: آليات بناء الميزة التنافسية: أهم ما تواجهه المؤسسات المعاصرة الضغوطات التنافسية، التي امتدت إلى المستوى العالمي، مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك الزبون للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والأجود والمتميز، لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج، فكل منتج له بديله، مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة الساعية للتفوق، أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان، وتحت أي ظرف، وبأي طريقة وأمام أي منافس، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية: [1]

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم.
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم النظام المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والزبائن والمنافسين.
- البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والزبائن.
- التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة أو تكوين مؤسسات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها.
- التعامل مع مؤسسات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة.
- بناء هيكل تنظيمي داعم للتميز وفرق عمل مساهمة في زيادته.
- فهم الزبون قبل المنافسين والرسم لمواجهة المتطلبات المستقبلية له.

[1]. عبد السلام أبو قحف، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 185.

- البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.
- تنويع أسلحة الهجوم على المنافسين.
- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة.
- إدارة توقعات الزبائن، واكتساب مقومات نجاح المنافسين.
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة

أصبحت المنظمات الحديثة مبنية على العلم والمعرفة والمعلومات ومجبرة على انتهاج مجموعة مداخل وآليات، للاستثمار في الأصول المعرفية والعناصر غير الملموسة لما يحققه لها من وفورات في التكلفة ورفع في الأداء، لذلك أخذ الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية بالغة لأن المنظمة التي تستطيع تحويله إلى قيمة، يمكنها من خلال ذلك بناء مركز تنافسي قوي.

المطلب الأول :الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، أهمها الجودة، مواكبة العولمة، ضرورة الأداء المتميز وغيرها، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات عليها أن تتحكم في بعض الآليات والدعائم الأساسية من أجل تنمية رأس مالها الفكري وتنمية كفاءاتها البشرية حتى تضمن بقاءها وتميزها، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ونتناول في هذا المطلب أهم هذه الدعائم التنظيمية، والمداخل الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك.

أولا: الإبداع:

يعتبر الإبداع مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، ومفتاح النجاح لها، وبفضله يمكن إشباع حاجات العملاء وتميز المنظمة من غيرها من المنافسين.

أ: مفهوم الإبداع (Innovation):

الإبداع كلمة تلفت الانتباه وإذا سمعناها فإنها تذكرنا بالتمييز والتفرد، ونستخدم غالبا للمدح وإسباغ صفات الذكاء على صاحبها، وللإبداع مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني ولهذا لم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع فيما يلي:

– يعرف الإبداع على أنه :"محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية، وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية، للقيام بإنتاج سلع، أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت من قبل، على أن تتسم بتحقيق منفعة للجميع"[1].

– كما يعرف على أنه:"القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة"[2].

– وهناك من عرف الإبداع على أنه: "إيجاد أشياء جديدة أو تطوير ما هو قائم، ومن أولئك (Hafel) الذي ذكر بأن الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".[3]

---

[1].خضير كاظم حمود، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص204.

[2]. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص21.

[3].محمد زويد العبي، **الطريق إلى الإبداع والتميز الإبداعي**، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص27.

من التعريفات المقدمة نستنتج خصائص الإبداع التالية:[1]

– عبارة عن منتج ملموس أو عملية معينة.

– هو شيء يتم عن قصد ولا يكون بصفة عرضية.

– يحقق فائدة للمنظمة.

ب: أنواع الإبداع: يأخذ الإبداع أشكالا مهمة تتمثل في :

1. الإبداع التكنولوجي: إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تقديم منتجات جديدة هو ما نسميه بالابداع التكنولوجي والذي يعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسة.[2]

2. الإبداع التنظيمي: ويعد الإبداع التنظيمي من أهم أنواع الإبداع إذ يركز على سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفعال والأساليب والعمليات الجديدة في أداء الأعمال.

3. الإبداع التسويقي: إن الإبداع التسويقي يشمل التجديد المتميز والمقبول في وظائف التسويق المتعددة التي تشير إليها وبشروط التجديد والانتشار والقبول السوقي والقابلية للتكرار والتعلم والاستمرار والتنفيذ.[3]

4. الإبداع السلوكي :يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المنظمة، اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل، حيث يعرف كيف يتعامل معها ويجد حلا لها[4].

ثانيا: الإبداع والميزة التنافسية:

يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، بصفة عامة، ورأس المال البشري بصفة خاصة وتثمينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية واستمرار الميزة التنافسية لديها، إضافة إلى ذلك على المنظمة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتمامها وعدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على تسيير الابتكارية تأتي من أفكار المبدعين.[5]

---

[1]. نصر الدين بن نذير، مصطفى بداوي، **رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، ديسمبر، 2008 ص 4.

[2].طايبي رتيبة، **الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، ص144.

[3] ايمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي** دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد 08، البصرة، 12اكتوبر2011، ص54.

[4] فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 213.

[5]. الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص269.

ثالثا: التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم في ظل اقتصاد المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فبعد أن كانت المنظمات تركز على التدريب من أجل زيادة مهارة الأفراد وقدرتهم على أداء عمل محدد، تجاوزت ذلك إلى إعطائهم فرصا للتعليم كعنصر هام لتطوير الأفراد، وقد فرض عليها هذا الاهتمام بالتعليم نتيجة اقتصاد المعرفة، المنافسة الجديدة سرعة التطور.

– يعرف التعلم التنظيمي على أنه "مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغيرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة".[1]

– كما يعرف على أنه" قدرة المنظمة على الحصول على الفهم والتبصر من الخبرات من خلال التجريب والملاحظة والتحليل، ورغبتها في تفحص حالات النجاح والفشل".[2]

أما فيما يخص خصائص التعلم التنظيمي فهي كالتالي[3]:

– الحصول على معرفة جديدة وتجديد ذاكرة المنظمة.

– ينصب على ذاكرة المنظمة (Organization Memory) التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والملفات والسجلات، والوثائق الرسمية، والقوانين والأنظمة والتعليمات، وثقافة المنظمة والأفراد العاملين.

– يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.

– نشاط هادف للتعلم المستمر.

أ: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية: يشير (Macmillan) إلى أن نظم التعلم تعد مصدرا للميزة التنافسية لكونها تمكن المؤسسة من التعامل مع المحيط بطريقتين: استغلال ما متوفر فيه من فرص السبق، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن أن تتاح. وذلك من خلال القدرة على تعبئة الموارد وتحسين الممارسات ونمط القيادة والثقافة والعمليات وهيكل المؤسسات وتعد هذه القدرة عاملا لنجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية والوسيلة إلى امتلاكها هو نظام تعلم تنظيمي مخطط يتسم بالمرونة وأن هذا النظام يتطلب إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي للمؤسسة بما يواكب تغيرات المحيط، ومن أمثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيراتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، وذلك من خلال نظام الإنتاج عند تويوتا (JUSTE A TEMPS) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار، كلها نابعة مت التعلم التنظيمي الفردي والفرقي التي كونت نوعا من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية اليابانية.[4]

---

[1] .عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص389.

[2]. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"**، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002، ص49.

[3] .إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة ،الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، طبعة 01، مصر، 2007، 146.

[4] .مباركة زروق، **دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص46.

وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدر أساسي للميزة التنافسية، ويجب عليها امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وهي ما يسمى رأس المال الفكري، الذي عليها معرفة كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، والمحافظة عليه من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمه وهذا يتحقق فقط بالتعليم المستمر.

رابعا– التمكين:

أصبحت المطالبة بمشاركة الأفراد العاملين في الإدارة وسيلة لضمان ولاء العاملين وتحفيزهم وزيادة مشاركتهم وهذا ما يعني التمكين.

أ: مفهوم التمكين (Empowerment):

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء ويمكن تعريفه على النحو التالي:

– يعرف التمكين على أنه "إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في اتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة"[1].

– كما يعرف على أنه "حالة ذهنية داخلية لا تحتاج إلى التبني، وتمثل هذه الحالة من قبل لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قرارات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"[2].

ب: أهمية التمكين: التمكين هو أكثر من كلمة أو تعريف فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية، كما يكتسب التمكين بنفس الوقت أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عالية بالملكية ورضا عن الانجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة[3].

---

[1]. ملكوم نبيل، **التدريب الناتج للوظيفة**، طبعة 01، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1997، ص131.

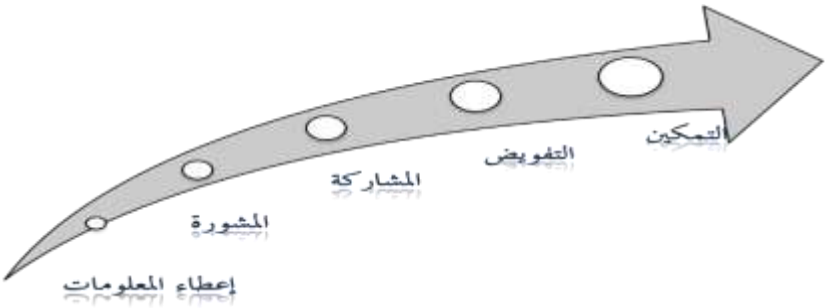
[2]. يحي سليم ملحم، **كمفهوم معاصر**، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص18.

[3]. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص29.

ج: مستويات التمكين:

انطلاقا من كون سياسة التمكين تعزز من فرص مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، والتي تتم على عدة مستويات كما هي موضحة في الشكل الأتي:

الشكل رقم (2-5) المستويات الأساسية لسياسة تمكين العامل



المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

– عطية أفندي حسين، **تمكين االعاملين**، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص42.

يوضح الشكل رقم المستويات المختلفة للمشاركة في اتخاذ القرار، والتي تأخذ خطوة بخطوة، بحيث لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستشارة دون المرور عبر مستوى إعطاء المعلومات، كما تسبق الإستشارة المشاركة التفويض وصولا إلى مستوى التمكين الكامل[1].

د: إستراتجية تمكين العاملين والميزة التنافسية :أصبحت إستراتيجية تمكين العاملين أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية وكفاءتها العاملة، وتحقق لها مجموعة مزايا أهمها:

– تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.

– تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

– إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المنظمة من جهة، وتوفر لديهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن المنظمات التي طبقت مفهوم تمكين العاملين، حققت نتائج أفضل من منافسيها، لأنها استطاعت من خلاله تحقيق رضاهم وولائهم.

خامسا التدريب:

التدريب من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري الذي تحوز عليه المنظمة، وهو يحتل مكانة هامة بين مختلف الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تحسين أساليب العمل، والتلائم مع التغييرات التكنولوجية، وتحقيق التميز التنافسي.

[1] عطية أفندي حسين، مرجع سبق ذكره، ص42.

أ: مفهوم التدريب: أعطيت للتدريب مفاهيم مختلفة، نورد أهمها فيما يلي:

– يعرف التدريب على أنه : "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"[1].

– يعرف كذلك بأنه "سلسلة من الإجراءات أو العمليات المتعاقبة المعتمدة على خطة مدروسة، وأن مبادئ التي تساعد على برمجة وتنفيذ عملية التدريب يجب أن تكون محددة ومعروفة، إضافة إلى هذه العملية تكسب العاملين خبرة وتجربة جديدة للعلم، ويجني ثمارها كل من إدراة المنشأة والعاملين".[2]

– كما يمكن تعريفه على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والمجتمع، فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي".[3]

ولقد لخص جل بروكس (Jill Brooks) مزايا التدريب في النقاط الآتية [4]:

- تحسين الأداء.
- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
- تحسين رضا العملاء.
- إنخفاض تسرب العاملين.

ب: مكونات (خطوات) العملية التدريبية: تتمثل خطوات العملية التدريبية فيما يلي :[5]

1. مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية: ومن خلالها يتم تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمل معين.
2. مرحلة تصميم معينات التدريب: ويتم تحديد معينات التدريب مثل الكتب والمذكرات.
3. مرحلة اختيار مدى صحة محتوى البرنامج التدريب :من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.
4. مرحلة تنفيذ البرنامج: باستخدام العديد من الأساليب.
5. مرحلة متابعة وتقييم وتقويم البرنامج: بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

---

[1]. بارك نعيمة، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة شلف، ص274.

[2]. حسن أحمد الطائي، **التدريب الإداري المعاصر**، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص17.

[3]. مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 01، مصر، 2005، ص87.

[4]. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية "النظرية والتطبيق**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 01، القاهرة، 2008، ص61.

[5]. طه علي نايل، **علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات**، مقال منشور في مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، ،كلية الادارة والاقتصاد (فلوجة)، جامعة الأنبار، العراق، 2013، ص430.

ج: أنواع التدريب: تتعدد طرق التدريب حسب المكان وهي كالتالي:[1]

1. التدريب داخل الشركة (Internal Training):

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك نوع أخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل. On-the-Job Training وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة. وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه. ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل. وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

2. التدريب خارج الشركة (External Training):

تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك وإذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة.

- **شركات التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

- **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة (مثل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر)، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

د: التدريب آلية للاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز التنافسي:

يتمثل الاستثمار في استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وفي ظل اقتصاد المعرفة لم تعد الموجودات ثابتة فقط بل تتعداها لتضمن الاستثمار في الموجودات المعرفية من أجل تكوين رأس معرفي وإنتاج منتجات معرفية فكرية، والتي تتمثل في البرنامج والتصاميم التي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة، وبالتالي التحول الهيكلي في تكوين رأس المال، وإضافة الاستثمار غير الملموس لتكوين رأس المال المعرفي، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد، هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يتم دون بحوث البيئة لأن إدراك خبايا البيئة التنظيمية والتأقلم معها من الأمور الهامة

[1]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص327-328.

التي يراعيها البرنامج التدريبي إضافة إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب، وبالتالي تنمية وتنفسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائما إلى الأفضل، ويمتازون دائما بروح الإبداع والرغبة في التدريب المتواصل سيصلون بالمنظمة إلى كسب الأسواق، وسرعة المنافسة، والحصول على المزايا التنافسية وتنميتها[1].

يتضح مما سبق أن هناك عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في ميزتها التنافسية وهو الاستثمار في رأس مالها المعرفي بالشكل الذي يؤدي بها إلى التفوق، من خلال مداخل ومتطلبات تنظيمية عندما تعرف كيف تديرها فهذا بالضرورة سيؤدي بها إلى التميز التنافسي.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج كالتالي[2]:

– فقد وضح (Stewart) أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة ولاء الزبائن والمعرفة الجماعية والنظم والعمليات إلى رأس مال فكري.

– كما أوضح (Pfeiffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري، وهو ما يؤكد دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا إستراتيجيا في أغلب المؤسسات.

– كما يعتبر (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

– كما أشار (**youndt**) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري محدد أساسي لنجاح المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فان المطلوب من العاملين الانتقال من

[1].عبد العزيز جميل مخيمر وأخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2000، ص60.

[2]. فاطمة الزهراء العوفي، عبد الله عبد السلام بندي، **دور رأس المال الفكري "المعرفي" في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 01، جامعة تلمسان، جوان 2017، ص 34-35.

العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمال المعرفي، بحيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات.

- حسب (**Miller**) فان المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي مؤسسة وهما اللذان يؤثران في على الأداء الكلي للمؤسسة، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعه، حيث أن القيمة الحقيقة للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، هذا ما يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري وبالتالي ضمان الأداء المتفوق.[1]

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاثة معطيات أساسية وهي: [2]

1. دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتجية المنظمة:

ترتبط الإستراتجية بوضع رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، وتتعامل الإستراتجية مع المستقبل وتوفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها:

- ما هي الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي ومستقبلا ؟
- ما هي التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين، المنظمات القانونية، التغير التكنولوجي، التغير في تفضيلات العملاء ؟
- ما هي نقاط قوة الإمكانيات الداخلية وكيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية ؟
- ما هي نقاط الضعف وكيف يمكن التغلب عليها ؟

والشيء المؤكد أن المنظمة التي تملك رؤية إستراتجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية. ولكي يتم تطبيق الإستراتجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي يلعبها رأس المال الفكري، فعلى سبيل المثال بالنسبة لبعض منظمات الإنتاج وتصميم المنتج، فان دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني.

أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى، حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات وخدمات، فان دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل ابتكارات الآخرين، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج وتوزيع منخفض التكاليف.

وبالنسبة لمنظمات أخرى فإن رأس المال الفكري قد يكون مكملا لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية، يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها.

---

[1]. محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص14.

[2]. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص65-67.

ويعتمد اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري على نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها.

2. القدرة على التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير بايجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الأخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

ومن جهة أخرى، فانه لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية. وهذه المجالات من الأعمال مثل المجالات القانونية والتمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها. ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية.

3. إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي الى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم.... وغيرهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة. ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري، وتلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة

أولا: رأس المال البشري المتميز:

إن تحقيق التميز في أداء المنظمات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدراتها على توفير الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستقرارها هو الكفاءات البشرية التي تبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لخلق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة ذلك أنه لابد من توفير الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والإبداع.

ويمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم التنافسية في النقاط التالية :[1]

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة لأنها هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار واللذان يعتبران أساس التنافسية.
- المورد البشري هو أساس التنظيم بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتجية وهي [2]:

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمنظمة.
- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أو فريدة أو مميزة، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين اللذين لا يمتلكون تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- لا يمكن استبدال هذه الكفاءات بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، حيث أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي كان لها الدور الاستراتيجي في خلقها.

ويشير الشكل الموالي قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها بأن تصبح موردا إستراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في خلق ميزة تنافسية للمنظمة كالأتي:

الشكل رقم (2–6): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص81.

[1]. ابراهيم بوزيان، يوسف بوخلخال، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص13.

[2]. سلامي يحضية، **التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص07.

وتتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في[1]:

وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار.

ثانيا: رأس المال الهيكلي المتميز:

يعبر رأس المال الهيكلي للمنظمة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الإهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمؤسسة[2].

ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال [3]:

- تطوير وتشجيع قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين.
- توسيع نطاق الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات.
- تبني هيكل تنظيمي مناسب والذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال.

وبالتالي يمكن أن نحدد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات وهي :ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية إمكانية استفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.

---

[1]. مؤيد محمد علي الفضل، **العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي**، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد03، العراق، 2009، ص17.

[2]. بن حمين بوجمعة، **رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 01، 08/مارس/2016.

[3]. سملالي يحضية، **تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية**، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص14.

ثالثا: رأس مال العلائقي (الزبوني) المتميز:

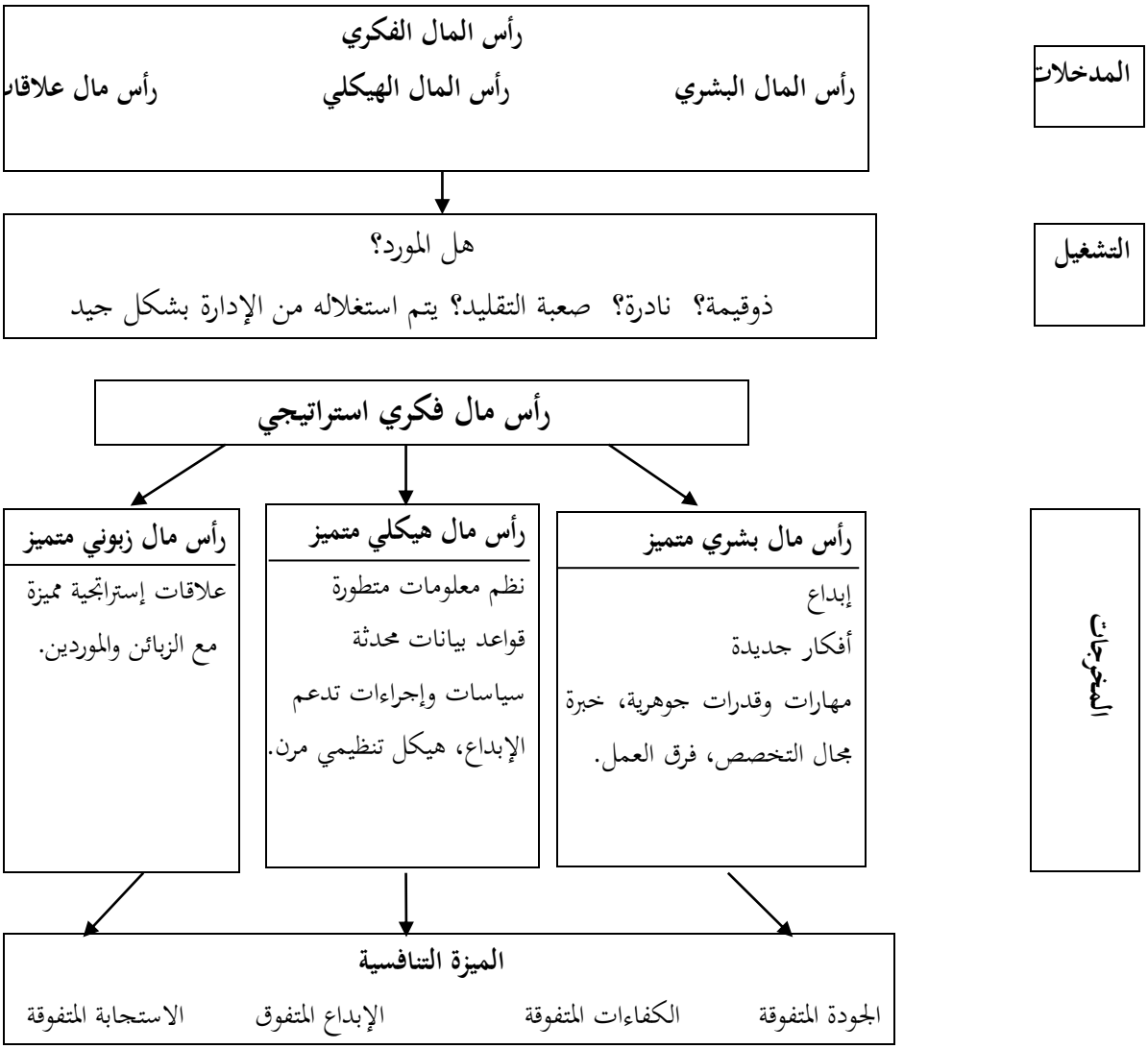
يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة وعملائها وموردیها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي منظمة هي السواق دائما أي الزبائن وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى لتحقيقها المنظمة، وهذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق والبحوث التسويقية الفعالة، والتي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومجالات تميز مال الزبائن هي[1]:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جدد.
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- العمل على أن تصبح المنظمة عضوا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجين.

ويمكن تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على شكل نظام، حسب ما يوضحه الشكل رقم (2-7) حيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات النظام، إما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (VRIO)، (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الإستغلال الأمثل)، على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المنظمة لرأس المال الفكري استراتيجي متميز يشمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني ونتيجة لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فان المنظمة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متصلة بالجودة المتفوقة والإبداع المتفوق والكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

[1].مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سبق ذكره، ص176.

الشكل رقم (2-7): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر :مصطفى رجب شعبان، مرجع سبق ذكره، ص83.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل، المفاهيم النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والتي تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين بغية تلبية حاجات زبائنها وتحقيق ولائهم ورضاهم.

ويمكن القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبني عليهما المؤسسة ميزتها التنافسية، ألا وهما أفضلية التكلفة وأفضلية التميز، كما يجب على المؤسسة التعرف على أبعاد ومصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، بأقل جهد وبأقل تكلفة لضمان ميزة قوية، كذلك يجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها.

وفي نفس السياق، تطرقنا الى أسس بناء الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري، باعتباره المحرك الأساسي والخاصية التي تنفرد وتتميز بها المؤسسة عن باقي المنافسين.

كما ويعد سعي المؤسسة لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية أمرا مهما، تفرضه تغيرات البيئة، وذلك من أجل تحقيق التميز وضمان مركز تنافسي، ويتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، فالميزة التنافسية تحقق للمؤسسة القدرة على التوافق والتفاعل السريع مع المتغيرات البيئية، هذا الأمر يتطلب بذل جهود تصب في أهداف واضحة ومحددة حتى يتسنى للمؤسسة تحويل إمكانياتها إلى عناصر تميزها عن المنافسين في السوق المحلية والدولية، من خلال الاعتماد والاستناد على التمكين والتدريب والتعلم التنظيمي والإبداع الذي يوفره رأس المال الفكري.

تمهيد الفصل:

يعتبر رأس المال الفكري أحد المداخل التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا السياق، تطرقنا عبر الفصول السابقة من البحث إلى مختلف المضامين النظرية لكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وكان اهتمام هذا الفصل بالشق التطبيقي للبحث، وذلك من خلال دراسة أحد المؤسسات الإقتصادية الناشطة في قطاع الانتاج الصيدلاني، ألا وهي مؤسسة صيدال.

الدراسة الميدانية وان استهدفت مجمع صيدال في المدية، إلا أنها اقتصرت على موقع الإنتاج بالتحديد باعتباره أحد أهم المواقع الناجحة، حيث قمنا بدراسة الجوانب المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى المؤسسة، وذلك في إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا في المقدمة العامة، وبناء على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالأتي :

- ✓ **المبحث الأول: تقديم المجموعة الصناعية صيدال وموقع الإنتاج بالمدية.**
- ✓ **المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة.**
- ✓ **المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول: تقديم المجموعة الصناعية صيدال وموقع إنتاج المدية

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الوطني الجزائري والناشط في مجال الصناعة الصيدلانية، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية للعالمية.

كما يعتبر موقع إنتاج المدية محل الدراسة، أحد أكبر وحدات مجمع صيدال، يعنى بإنتاج المضادات الحيوية، ويهتم هذا المبحث، بتعريف المجمع وموقع إنتاج المدية وكذا استعراض هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر، ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار للإنتاج الصيدلاني، وأهتم أساسا بالجانب الكمي، أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنى مجمع صيدال عدة استراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته، والعمل على تنمية حصته السوقية.

أولا: تعريف مجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقدر رأسماله الاجتماعي بـ: 2.500.000.000 دج،[1] ويقع مقره الاجتماعي في: 01 شارع يحي لعياشي –حسين داي– الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي، يقوم بتطوير، إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري والبيطري.

العلامة التجارية له تمثل الحرف الأول من الإسم أي "ص" بالعربية وفي نفس الوقت الحرف الأول باللغة الأجنبية "S" بالاضافة الى الشعار "علم وصحة" أي "Science et santé".[2]

يشتمل المجمع على عشرة مصانع للإنتاج، بقدرة إجمالية تصل 200 مليون وحدة بيع سنويا، وهو منظم في أربعة فروع إنتاجية هي:[3]

- بيوتيك، فرمال، موقع انتاج المدية وصوميدال.

وهو مجهز أيضا بـ: مركز للبحث والتطوير، ثلاث وحدات تجارية متواجدة بالوسط (العاصمة)، بالشرق (باتنة) وبالغرب الجائري (وهران).

مجمع صيدال شريك لعدة مخابر دولية (فايزر، صانوفي) وهذا من خلال تأسيس شركات على شكل مشروع مشترك، ويملك المجمع أيضا مساهمات في عديد من الشركات (طافكو، جوراس، إيبيرال).

---

[1]. Groupe SAIDAL, Rapport de Gestion :SAIDAl au seuil d'une nouvelle étape, 2009, p61.

[2]. أنظر الملحق رقم 01.

[3]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

تشكيلة منتجات المجمع تشتمل على 206 منتج (دواء)، بمختلف أشكالها الجالونيسية (الأشكال الصلبة، العجينية، السائلة، الحقنية...) وموزعة على 20 قسم علاجي كالأمراض القلبية، أمراض السكري والأمراض المعدية والأمراض الجلدية.[1]

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 1999/07/17، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB) رقم 98/04 والمؤرخة في: 1998/12/24، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و15 مارس 1999 وقدر عددها بـ: 20000000 سهم، وقد كان البيع بسعر ثابت قدر بـ : 20% من رأسمال المجمع، وقدرت القيمة الاسمية للسهم الواحد بـ: 250دج، أما القيمة الحقيقية للسهم الواحد ب: 800دج، وكامت تلك أول تسعيرة لأسهم المجمع[2].

يقدر عدد المساهمين في البورصة بـ: 19288 مساهم، ويعد مجمع الصناعة الصيدلية الكيميائية المساهم الرئيسي، والذي قام بشراء 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبع، وبيعت الحصة المتبقية البالغة 20% إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد[3].

تحصل المجمع في 2005/02/05 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحته إياها الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (A.F.A.Q).[4]

ثانيا: نشأة وتطور مجمع صيدال:

تتمثل البذرة الأولى لمجمع صيدال في الصيدلية المركزية الجزائرية P.C.A، فبموجب القرار المؤرخ في 1963/04/10 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969، وتم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6/77 المؤرخ في 1977/01/23، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد وإنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري.

وفي إطار مهمة الإنتاج، أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971 وتم استرجاع وحدة بيوتك Biotic في السنة نفسها، ثم وحدة فارمال Pharmal سنة 1975 المورثتين عن المستعمر الفرنسي.

عن طريق المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 1982/04/27 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، حيث كانت تتكون هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

تم تحويل مركب أنتيبيوتيك Antibiotique رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C التي عملت على إنشائه.

---

[1]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[2]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

[3]. Groupe SAIDAL, **Présentation du groupe SAIDAL**, www.saidalgroup.dz/présentation.asp, consulté le 28/02/2018, 10 :13

[4]. أنظر الملحق رقم 02.

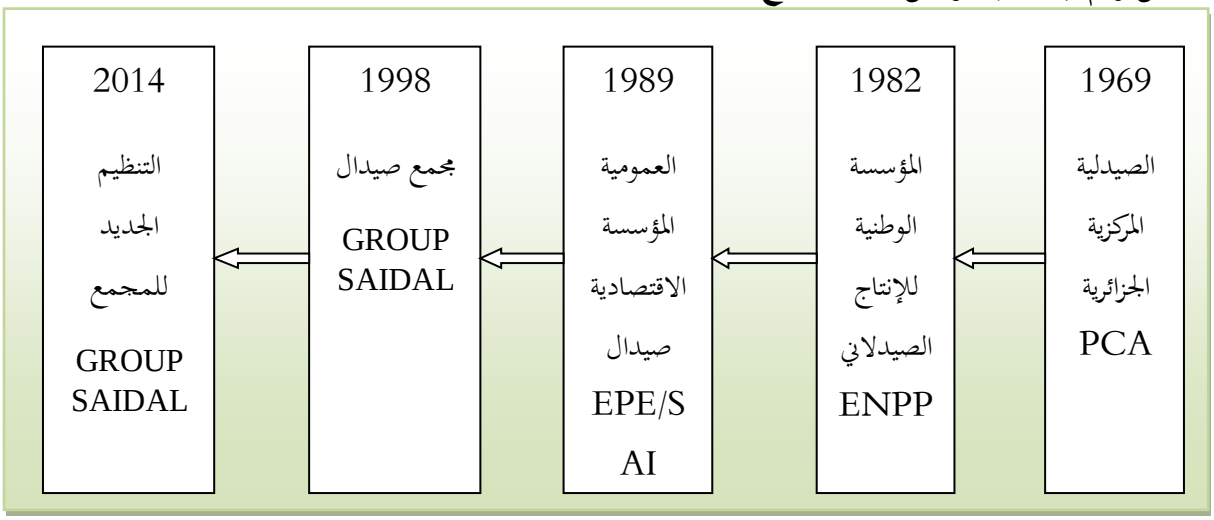
في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال Saidal، وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية في التسيير، وفي سنة 1993 اكتسبت طابع شركة ذات أسهم حيث تم إجراء بعض التعديلات على طابعها القانوني.

في سنة 1997 قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث وحدات هي: فارمال، بيوتيك، وأنتيبيوتيكال.

في عام 1999 دخل المجمع إلى البورصة، وقام في 2009 برفع حصته في رأس المال صوميديال Somedial بحدود 59% لتصبح وحدتا جديدا تابعا للمجمع، وخلال عام 2010 ارتفعت حصة صيدال في رأس مال Taphco من 38.75% أي 44.51% كما اكتسبت حصة 20% في رأس مال IBeral [1].

ويمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-1) مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: محمد الهادي ضيف الله، **جودة المعلومات المالية ودورها في اتخاذ القرارات الاستثمارية**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب ، البليدة، جويلية 2010، ص146.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال تغييرين خلال عام 2009، الأول يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما، والثاني يتمثل في إضافة وحدة رابع إلى الوحدات الثلاثة السابقة وهو وحدة صوميدال Somidaial، حيث يظهر الهيكل التنظيمي المستحدث لمجمع صيدال.[2]

[1]. Groupe SAIDAL, **Historique du groupe SAIDAL**, www.Saidalgroup. Dz, historique.asp, 19/03/2018, 11:00

[2]. أنظر الملحق رقم 02.

رابعا: خصائص مجمع صيدال، أهدافه واستراتيجيته:

يسعى المجمع إلى تطبيق استراتيجية تمكنه من تحقيق جملة من الأهداف، معتمدا في ذلك على الخصائص المتميزة التي يتصف بها، والتي جعلته في موقع قوة في السوق المحلية ومكنته من اختراق السوق العالمية.

أ: خصائص مجمع صيدال: يمكن أن نصنف خصائص مجمع صيدال فيما يلي:[1]

- اكتسابه لمهارات عالية في صناعة مختلف أشكال المنتجات الصيدلانية.
- اعتماد على طاقات وقدرات عمالية ذات كفاءة وروح عملية عالية.
- امتلاكه لمراكز البحث المتطورة ومخابر تحليل تعتمد تقنيات حديثة.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية.
- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من النشاط والعمل المستمر.
- علو كعب المؤسسة بدخولها البورصة وتحقيقها مجموعة أهداف تتعلق بمستوى الإنتاج ورقم الأعمال[2].

ب: مهام وأهداف مجمع صيدال: النوعية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة منحتها غرضا مزدوجا[3]:

- ضمان استقلالها المالي والاستدامة في توازنها المالي، والتأكد من أجل تحسين القدرة التنافسية بشكل مستمر لمنتجاتها، وتحقيق أهداف النمو وتطوير مواردها البشرية.
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر.
- رفع الإنتاجية والعمل على تحسين النوعية.
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا.
- خلق مناصب شغل جديدة، من خلال إنشاء فروع جديدة.
- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الدولة، حددت صيدال الخطوط العامة للأنشطة والأعمال التي تمكنها من ضمان نموها امتلاكه لمراكز بحث متطورة ومخابر تحليل تعتمد تقنيات حديثة.
- التخصص في توفير المنتجات الطبية.
- الرصيد المعتبر من الخبرات المكتسبة على مدار أكثر من 40 سنة من النشاط والعمل المستمر.

وتعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة، وفي مقدمة خطوط العمل هاته تم تشكيل خطة شاملة ومتكاملة للتنمية التي ترافق التوسع في المجمع، مع وضع برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية، وتحسين التنظيم ونظام المعلومات، والترويج لثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال كجزء من مهمتها الثانية، باشرت صيدال في برنامج عمل موجه نحو:

---

[1]. مقابلة مع السيد محمد فهيس، مسؤول مركز الاعلام والتوثيق للمؤسسة يوم : 2018/02/20.

[2]. إسماعيل عيسى، **استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد حلب، البليدة، 2007-2008، ص132.

[3]. Groupe SAIDAL , Présentation du group SAIDAL, www.Saidalgroup.dz/présentation.asp, 14/03/2018, 10 :10

- تعزيز لقواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تنظيم وتطهي سوق الأدوية.
- المساهمة في الحد من الواردات.
- التفتح على الأسواق الخارجية.
- زيادة درجة رضا المستهلك.

ج: استراتيجية مجمع صيدال:

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الأدوية الجنيسة، وبالتالي المساهمة في تنفيذ السياسة الوطنية للأدوية المنجزة من قبل السلطات العمومية وذلك باتباع الاستراتيجيات التالية[1]:

- الحصول على تمويلات إضافية: الرفع من رأسمال المجمع عن طريق الخوصصة الجزئية ودخول البورصة.
- زيادة القدرة الإنتاجية، وتحسين الجودة والنوعية بالاعتماد على وسائل إنتاج حديثة وطرق تسيير فعالة، وتكثيف عمليات البحوث والتطوير والاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.
- اتخاذ إجراءات رقابية تشمل كل السنوات بما فيها المتعاملون الخواص للمحافظة على ممتلكاته وحماية منتجاته وسمعته من خلال تشكيل لجان تسهر على ذلك.
- تكثيف المجهودات التسويقية، والقيام بدراسات سوق تمس كل الجوانب.
- تبليغ رسالة المجمع على الفئات المستهدفة.
- السعي وراء إبرام عقود شراكة جديدة كتلك التي أبرمتها مع المخابر أيلي ليلى الأمريكية في 06 فيفري 1999.

المطلب الثاني: تقديم موقع الإنتاج بالمدية

يعتبر موقع إنتاج المدية من أكبر وأضخم مواقع إنتاج مجمع صيدال ومن أكبر المؤسسات الجزائرية، وقد مر بعدة مراحل حتى وصل إلى ما هو عليه الآن.

أولا: تعريف ونشأة موقع الإنتاج المدية.

أ: تعريف موقع الإنتاج المدية:

هو شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 1.187.500.000دج[2]، يقع مقره بطريق الخميس ص.ب: 33 – المدية 26000، على بعد حوالي 100كلم جنوب الجزائر العاصمة، تصل مساحته إلى 33 هكتار – بعدما كانت في حدود 25 هكتار – منها 19 هكتار مبنية [3].

[1]. إسماعيل عيسى، مرجع سابق، ص131.

[2]. Group SAIDAL, Rapport de gestion, Op.cit., 2009, p61.

[3]. مقابلة مع السيد محمد فهيس، مسؤول مركز الإعلام الآلي، 2018/03/28, 30: 10.

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال Saidal تحول اسمه من مركب إلى فرع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية التابع لصيدال، في حين أصبح الآن يسمى بموقع الإنتاج المدية وذلك منذ بداية 2014.

تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994 وشهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة A.F.A.Q.

ب: نشأة موقع إنتاج المدية:

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية C.T.I.P، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات، وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي كالتالي:

- في 1972/06، تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في 1977/05/05، تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في 1977/06/30، تسلمت المؤسسة الإيطالية المشروع.
- في 1978/02/12، باشرت المؤسسة إنجاز الأشغال.

قدرت مدة الإنجاز بـ: 50 شهرا، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين، وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONNELGAZ.
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية S.N.I.C.
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيميائية S.D.I.C.

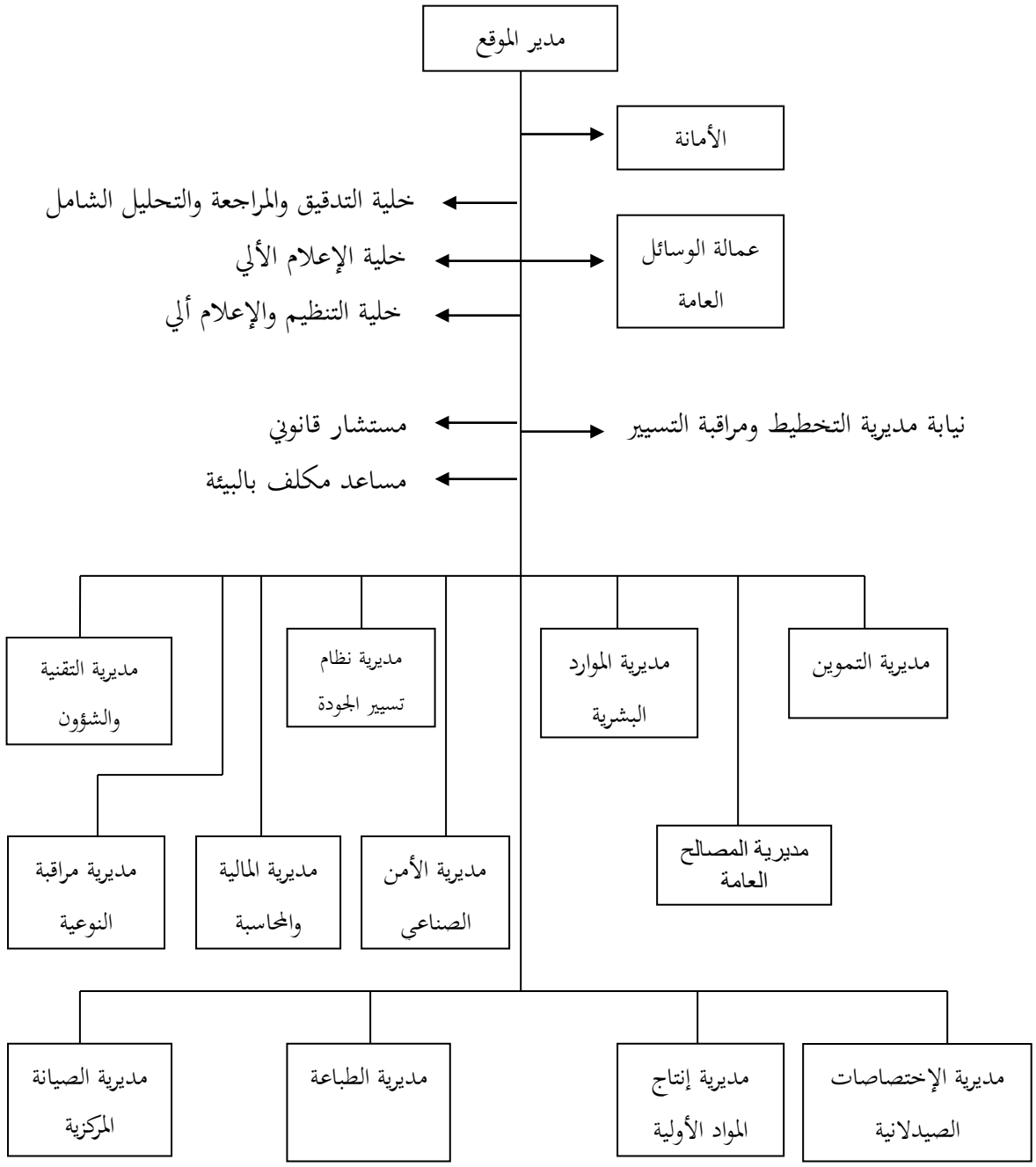
بعد تسليم المشروع في 1982/04/12، تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية، وفي سنة 1987 بدأ تشغيله من طرف مؤسسة صيدال، حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية، وفي يوم الثلاثاء 1988/10/04 دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل "الشاذلي بن جديد".

المطلب الثالث: تنظيم موقع الإنتاج المدية

أولا: الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج المدية:

عرف الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج المدية تغييرا يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة.

الشكل رقم(3-2): الهيكل التنظيمي لموقع الإنتاج المدية



المصدر :مجمع صيدال، أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 02، ديسمبر 2013، ص04.

يتكون موقع الإنتاج المدية من الإدارات التالية:

- **الإدارة العامة:** والمتمثلة فيما يلي:

1. **مدير الموقع:** مهمته إدارة ووضع سياسات من الاستراتيجية العامة للمجمع على المدى القصير والمتوسط والبعيد، من أجل ضمان نمو اقتصادي وتوسع الموقع.
2. **السكرتارية العامة:** تقوم بالأعمال الموكلة إليها من قبل المدير.
3. **عمالة الوسائل العامة.**
4. **خلية الإعلام والاتصال:** تضع خطط اتصالية داخلية للوحدة بالتناسب مع السياسة الاتصالية العامة للمجمع.
5. **نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة.
6. **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل التنظيمية ونظم المعلومات السياسة التنظيمية للموقع.
7. **مستشار قانوني:** التكفل بالدفاع عن مصالح الوحدة ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بها.
8. **مساعد مكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف الوحدة على جميع المستويات، حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19، والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

- **المديريات الأساسية للموقع:**

1. **مديرية التموين والتسويق:** مهمتها شراء المواد الأولية ووسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتسيير المخزون من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.
2. **مديرية المصالح العامة:** مهمتها إنتاج وتوزيع المعدات ومختلف المواد (الهواء المضغوط، المياه والبخار...) وتحليل المواد الكيميائية المذابة، والتي تعتبر كمدخلات لأقسام الإنتاج.
3. **مديرية الموارد البشرية:** هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة المتعلقة بالموقع، وتلك الصادرة من المجمع.
4. **مديرية الأمن الصناعي والبيئي:** هي مسؤولة عن التجهيزات التقنية لمعالجة المياه والنفايات، وأيضا حماية العمال والحفاظ على الممتلكات المادية للموقع، وتطبيق القواعد الأمنية والوقائية.
5. **مديرية نظام تسيير الجودة:** مهمتها متابعة تنفيذ ورقابة نظام التسيير الجودة داخل الموقع.
6. **مديرية المالية والمحاسبة:** مسؤوليتها تطبيق الاستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة للموقع.
7. **مديرية التقنية والملفات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموع القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العمومية، تحت تعليمة المر المطبق رقم 285/92 المؤرخ في 1992/07/06.
8. **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددتين سابقا.

9.مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها السهر على إنتاج المادة النشطة أو الفعالة عن طريق استعمال التكنولوجيا الحيوية (البيوتكنولوجيا)، لتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية أو غير بينيسيلينية نصف مصنعة.

10.مديرية الطباعة: تعمل على إنتاج مواد التغليف والتعبئة الصيدلانية، إضافة إلى إنتاجها لبعض المنشورات كالمجلات والجرائد الخاصة بمجمع صيدال ككل، وكذلك مختلف القوائم والكتيبات الترويجية، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ: 80 مليون علبة تغليف و140 مليون منشورة دواء سنويا.

11.مديرية الصيانة المركزية: تطبيق سياسة لصيانة المعدات والتجهيزات من أجل ضمان الشروط المثلى في عملية الاستغلال، وعمليات التفتيش الدورية الخاصة بالمراقبة التقنية داخل الوحدة.

- **المديريات المساعدة:** تتمثل في:

1. مديرية المالية والمحاسبة: مسؤولياتها تطبيق الإستراتيجية المالية ومراجعة الحسابات الخاصة بالموقع.

2.مديرية الموارد البشرية: من مسؤولياتها إدارة المسار الوظيفي والمهني، وتسيير الرواتب والمنح والأجور، ووضع إستراتيجية لتنمية وتدريب الموارد والكفاءات البشرية والعمل على تطوير العلاقات الاجتماعية داخل الموقع ما بين العمال وخارجه مع الشركاء الاجتماعيين (النقابات والدولة).

ثانيا: خصائص موقع الإنتاج المدية، أهدافه، نشاطاته و إستراتيجيته.

لا يختلف موقع الإنتاج المدية عن المجمع من حيث السياسة العامة المنتهجة، والاستراتيجيات المطبقة، بل يستقي مختلف خططها منه، كما أن الأفكار الإستراتيجية التي يتبناها هي وليدة تلك التي يتبناها المجمع.

ثانيا: خصائص موقع الإنتاج المدية:

هذا الموقع هو مركب ضخم يتميز بالمؤهلات التالية[1]:

- طاقة إنتاجية معتبرة في ميدان إنتاج المواد الأولية بكميات كبيرة، وفي مختلف التخصصات الصيدلانية.
- مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للنوعية.
- قدرات عالية لدى موارده البشرية المتميزة بالكفاءة في تصنيع منتجات ذات جودة عالية.
- مهارة عالية في تكنولوجيا التجزئة والخلائط والأشكال الصيدلانية المعقدة.
- قرابة 20 سنة خبرة في صناعة المضادات الحيوية عن طريق التخمير والتركيب النصفي أو الجزئي.

[1]. يوسف بودلة، **دور الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2009، ص174.

ثالثا: أهداف موقع الإنتاج المدية:

تتمثل أهداف الموقع الإنتاجي في[1]:

- تطوير حصصه في السوق.
- تطوير الشراكة لإنتاج المواد الأولية التي تدخل في صناعة المضادات الحيوية والتي تشغل حوالي مائتين عامل.
- وضع مخطط تجديد أو توسيع تدريجي لمجموعة المنتجات.
- تحرير السوق وفك الارتباط بين الدولة والمحيط الاقتصادي.
- تهيئة الأرضية الأولية لترقية الصادرات وتشجيع زيارات للوفود والشخصيات الأجنبية.

رابعا: نشاطات ومنتجات موقع الإنتاج المدية:

بدأ موقع الإنتاج المدية بالإنتاج سنة 1988، حيث تعمل مصالح الموقع كموقع متكامل في مختلف مراحل نشاطه، بدءا بإنتاج المواد الأولية وإلى غاية تعبئة المنتجات النهائية، تخزينها وتسويقها، وتتمحور نشاطاتها حول[2]:

1) استخلاص المادة النشطة أو الفعالة بواسطة التكنولوجيا الحديثة الحيوية وتحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلينية وغير بينيسيلينية نصف مصنعة على شكل مسحوق أبيض، وذلك على مستوى وحدة إنتاج المواد الأولية.

حيث تتمثل المواد الأولية نصف المصنعة البينيسيلينية في:

- Pénicilline Vacid.
- Pénicilline Potassique.

في حين تتمثل المواد الأولية المصنعة غير البينيسيلينية في:

- OxytetracylinehelTracliney.

2) إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية التالية: حقن أراض، كبسولات، مراهم، مشروبات ومساحيق على مستوى التخصصات الصيدلانية انطلاقا من المواد سابقة الذكر، ويعتبر البينيسيلين (Pénicilline G) المادة الأولية الوسيطة التي تنتج منها المضادات الحيوية البينيسيلينية التالية:

- Amplcilline.
- Oxailline .
- Amoxicilline.

تعتبر المواد الأولية الدعامة الأساسية التي تركز عليها أي صناعة صيدلانية في أي بلد، لذلك نجد الفرع يلجأ إلى استيراد مواد أولية أخرى بغرض استخدامها في إنتاج المنتجات الصيدلانية النهائية المتخصصة الأخرى.

---

[1] .علي عون : **رسالة من طرف رئيس المدير العام لمجمع صيدال حول** تجنيد عمال لأنتيبوتيكال حول أهداف الوحدة، بتاريخ 18 أكتوبر 2002.

[2]. إسماعيل عيسى، مرجع سابق، ص133 – 134.

خامسا: استراتيجية موقع الإنتاج المدية:

تعتمد سياسة موقع الإنتاج على المحاور الاستراتيجية التالية [1]:

- تلبية الحاجات والوفاء بكل الالتزامات اتجاه الزبائن، المستخدمين والمساهمين، مع احترام المتطلبات القانونية قصد كسب ولاء وثقة هؤلاء المتعاملين.
- اشتراك العمال في المساهمة بصورة دائمة من خلال تقييم الكفاءات.
- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالعمل على استمرارية التحسين والتطوير في كافة المستويات، قصد رفع الكفاءات والفعالية الإنتاجية، وبالتالي توفير منتجات ذات جودة ونوعية وبأسعار معقولة.
- العمل على تحقيق التموضع الجيد لمنتجات وخدمات الموقع الأمر الذي يوجب تكثيف الجهود قصد تدنئة التكاليف الناتجة عن شكاوي الزبائن.
- جلب تجهيزات إنتاجية جديدة لرفع الطاقة الإنتاجية، قصد تسويق منتجات الموقع في الأسواق العالمية.
- التركيز على حماية البيئة من خلال تغيير تجهيزات معالجة النفايات والمياه السامة، وكذا تغيير آلات التبريد وتعويضها بتلك التي تستهلك غازا مباحا دوليا.
- دخول الموقع المجال البيطري.

[1]. إسماعيل عيسى، مرجع سابق، ص138- 139.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة المتبعة

حاولنا من خلال هذا المبحث بيان وتوضيح الدراسة من حيث شرح مجتمع وعينة الدراسة وثبات الأداة المستعلمة وصدقها.

المطلب الأول: طبيعة الدراسة

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعته، و التي تمكن الباحث من القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث، إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

أولا: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود المكانية: موقع الإنتاج بمجمع صيدال المدية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

ثانيا : عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الخطوات الهامة لإجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، فقد يتعذر تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع، لذا لابد من تحديد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، توصلنا إلى نفس النتائج التي قد نحصل عليها إذ أجرينا الدراسة على المجتمع كله.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال موقع الإنتاج بمجمع صيدال لولاية المدية، إذ تم الإعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع الإستبيانات على جميع الفئات من إطارات وتقنيين ساميين وأعوان التنفيذ، حيث تم توزيع الاستبانة على العينة المدروسة (60) فرد واسترجعنا 60 استبانة بنسبة 100% من أفراد العينة.

الجدول رقم (3-1): الإستبانة الموزعة والمسترجعة والخاضعة للتحليل

الإستبانة	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	60	100
المسترجعة	60	100
الخاضعة للتحليل	60	100

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على : نتائج Spss.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع في شكل بيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة (انظر الملحق 05) بالاعتماد على مجموعة من الكتب والاستبانات وبعض الدراسات السابقة في موضوع دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار رأي الأستاذ المشرف والأستاذة الآخرين من ذوي الاختصاص وإتباع نصائحهم وتوجيهاتهم.

أولا: تعريف الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ثانيا: محتويات الإستبيان : تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، مكون من 05 صفحات، الأولى هي : صفحة تمهيدية، كما تحتوي على المعلومات الشخصية ممثلة في : الجنس، السن، المركز الوظيفي ،التحصيل العلمي، الخبرة المهنية. أما الصفحات الأربع الأخرى الباقية فشملت محورين هما:

– المحور الأول: يتضمن هذا المحور رأس المال الفكري، ويمثل المتغير المستقل، ويتكون من 21 عبارة متعلقة بطبيعة رأس المال الفكري على مستوى موقع الإنتاج صيدال المدية، بحيث يقابل كل عبارة الإجابات : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير أوافق، غير موافق بشدة) .

– المحور الثاني: يتضمن هذا المحور الميزة التنافسية ويمثل المتغير التابع، ويتكون من 21 عبارة متعلقة بالميزة التنافسية على مستوى موقع الإنتاج صيدال المدية، بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة).

اشتملت الاستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية :

الجدول رقم (3–2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على : 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءا من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3) : مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

المتوسط الحسابي	الاتجاه	
من 01 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف
من 1.8 إلى 2.59	لا أوافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مقبول
من 3.4 إلى 4.19	أوافق	جيد
من 4.2 إلى 05	أوافق بشدة	ممتاز

المصدر : من اعداد الطالبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايدون حول ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية.

- معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}.
- تحليل الانحدار البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف– سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (3–4) : اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro- wilk		Kolmogorov- Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
رأس المال الفكري	0.667	0.000	0.290	0.000
الميزة التنافسية	0.727	0.000	0.262	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss

يتبين من الجدول رقم (3–4) أن القيمة الإحتمالية لمحوري الدّراسة كانت أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة لا تتوزع حسب التوزيع الطّبيعي، ولكن حسب نظرية النهاية المركزية (central limit theorem) كلما زاد حجم العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعيًا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فأكثر، وبالتالي يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية المختلفة للاجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات :

أ. **الصدق الظاهري للأداة:** للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (04)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson corelation) بين كل عبارة ومحورها ثم مع الدرجة الكلية للمحاور التابعة له.

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: رأس المال الفكري:**

1. رأس المال البشري:

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات رأس المال البشري والدرجة الكلية

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة Sig
01	ترى إدارة المؤسسة أن عمالها ذوي المعارف مورد هام وثمين في المؤسسة.	0.539**	0.000
02	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز.	0.368**	0.004
03	تقوم المؤسسة بمتابعة الطاقات الفكرية والمعرفية بغرض استقطابها.	0.232	0.075
04	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.452**	0.000
05	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	0.686**	0.000
06	تسعى المؤسسة إلى تشجيع أساليب العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العمال.	0.609**	0.000
07	ينجز الأفراد أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة أو أساليب جديدة في العمل والإنتاج.	0.680**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات رأس المال البشري والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات المكون الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

2. رأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (3–6) : معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة Sig
01	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل والمدعمة لاتخاذ القرار.	**0.424	0.001
02	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها 1ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	**0.561	0.000
03	تضمن سياسات واجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية.	**0.562	0.000
04	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والعاملين.	**0.668	0.000
05	لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.	**0.742	0.000
06	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	**0.580	0.000
07	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	**0.717	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات المكون الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

3. رأس مال العلاقات:

الجدول رقم (3-7) : معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من عبارة من عبارات رأس المال العلائقي والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة sig
01	تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء الزبائن، عن طريق التعرف على رغباتهم واهتماماتهم وتوثيق علاقاتهم.	**0.702	0.000
02	تتخذ المؤسسة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.	**0.508	0.000
03	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع عديدة و متنوعة للمنتجات التي تقدمها، وذلك لضمان وصولها للزبائن بكفاءة وفعالية.	**0.663	0.000
04	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	**0.620	0.000
05	تميل المؤسسة إلى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية إلى مجموعة من الموردين المتخصصين.	**0.732	0.000
06	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	**0.741	0.000
07	المؤسسة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتجية.	**0.593	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات رأس المال العلائقي والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات المكون الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

- **الاتساق الداخلي المحور الثاني: الميزة التنافسية:**

1. بعد التكلفة:

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التكلفة والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة sig
01	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	**0.665	0.000
02	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة على توفير الوقت والجهد وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.	**0.627	0.000
03	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.	**0.711	0.000
04	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر.	**0.606	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التكلفة والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

2. بعد الجودة :

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الجودة والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة sig
01	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	**0.587	0.000
02	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	**0.601	0.000
03	لأفكار العمال وإبداعاتهم دور كبير في تحسين جودة المنتجات.	**0.717	0.000
04	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.	**0.669	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الجودة والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من

مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

3. بعد المرونة :

الجدول رقم (3–10): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد المرونة والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة sig
01	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	**0.782	0.000
02	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحولات السوق.	**0.608	0.000
03	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى أخر بسهولة.	**0.598	0.000
04	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة والخدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسين.	**0.406	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المرونة والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

4. بعد التسليم:

الجدول رقم (3–11): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد التسليم والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة Sig
01	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبيات إلى الزبائن باستمرار.	**0.697	0.000
02	لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبيات المحتملة أو المفاجئة.	**0.430	0.001
03	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.	**0.592	0.000
04	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	**0.600	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التسليم والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

5. بعد الإبداع:

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط spearman بين كل عبارة من عبارات بُعد الإبداع والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل سبيرمان	قيمة Sig
01	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لاحتياجات الزبائن.	**0.770	0.000
02	تعمل المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الابداع.	**0.774	0.000
03	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	**0.867	0.000
04	تكافئ المؤسسة الموظفين المبدعين على الأفكار الإبداعية.	**0.898	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على : برنامج spss.

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يبين الجدول أعلاه معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التسليم والدرجة الكلية لعباراته، والذي يظهر أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عباراته صالحة للتحليل دون حذف.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3-13) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3-13): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الإستبانة

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
رأس المال الفكري	المكون الأول	رأس المال البشري	**0.762	0.000
	المكون الثاني	رأس المال الهيكلي	**0.837	0.000
	المكون الثالث	رأس المال العلاقات	**0.873	0.000
الميزة التنافسية	البعد الأول	التكلفة	**0.765	0.000
	البعد الثاني	الجودة	**0.903	0.000
	البعد الثالث	المرونة	**0.867	0.000
	البعد الرابع	التسليم	**0.788	0.000
	البعد الخامس	الإبداع	**0.801	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يوضح الجدول رقم (3-13) معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، والذي يبين أن معاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى الدلالة 0.05،وذلك لأن القيم الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه، وهذا يؤكد أيضا الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (ألفا كرونباج) لكل محور على حدى ثم لعبارات الاستبانة ككل.

الجدول رقم (3-14): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

عدد العبارات	المحاور	معامل الثبات: ألفا كرونباج
21	المحور الأول : رأس المال الفكري	0.906
20	المحور الثاني : الميزة التنافسية	0.583
41	المحورين	0.805

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

نلاحظ من الجدول رقم (3-14) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكثر من 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبانة 0.805 وهي نسبة ثبات ممتازة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل الجزء المتعلق بالمتغيرات الشخصية

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	36	60
أنثى	24	40
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن توزيع الذكور في مجتمع قد بلغ 36 فرد أي بنسبة (60%) من مجموع المبحوثين، علما أن عدد الإناث كان 24 أي بنسبة (40%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحساسة في مجمع صيدال.

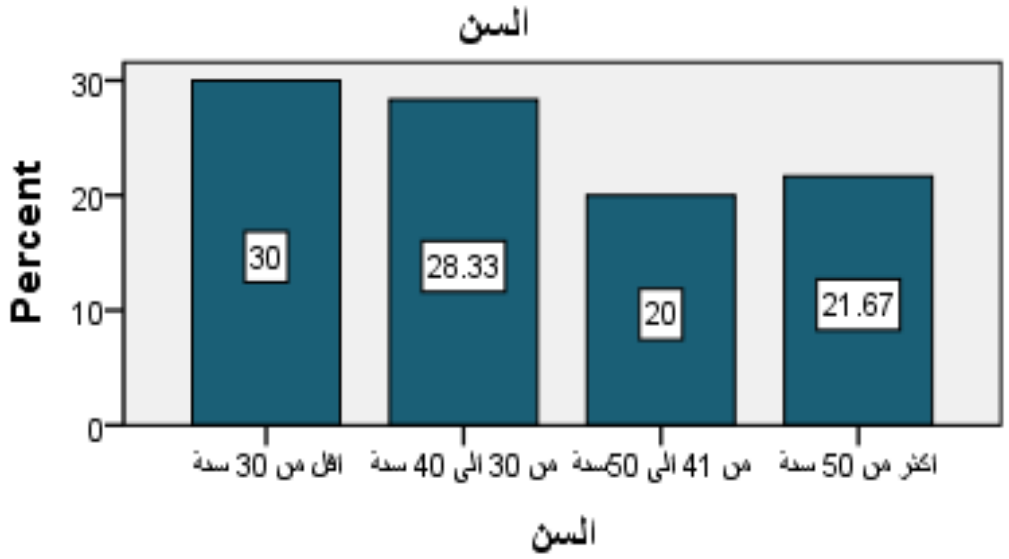
ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن: يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب السن

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	18	30
من 30 إلى 40سنة	17	28.3
من 41 الى 50 سنة	12	20
أكثر 50 سنة	13	21.7
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة هي الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة (30%)، ثم الفئة الثانية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة (28.3%)، ثم الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (21.7%)، ثم الفئة الثالثة (من 41 الى 50 سنة) بنسبة (20%)، ومن هنا نلاحظ أن هناك تقارب في النسب بين كل الفئات أي أن معظم الأفراد المتواجدين بموقع الانتاج لصيدال المدية هم فئات مختلفة من العمر التي تتمتع بالخبرة المهنية وكذا الفئات الشابة التي تقوى على التجديد التطوير وهو مؤشر جيد يعبر عن استقرار الأفراد بالموقع مما ينعكس على تحسين الأداء.

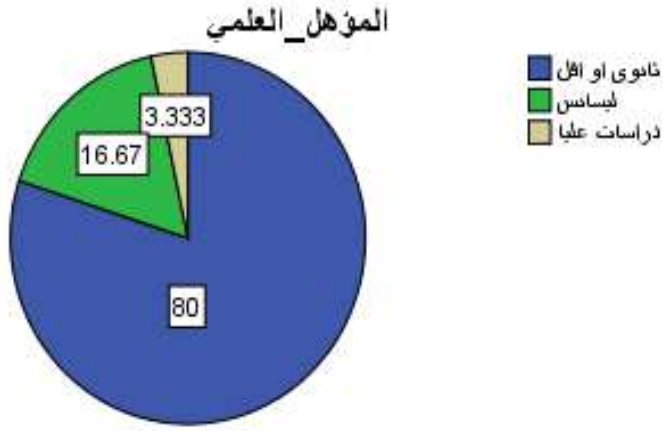
ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: يمثل الجدول رقم (3-17) والشكل رقم (3-5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-17): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي أو أقل	48	80
ليسانس	10	16.7
دراسات عليا	2	3.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن 48 فرد من أفراد المؤسسة لديهم مؤهل علمي (ثانوي أو أقل)، يمثلون نسبة (80%) من اجمالي مجتمع الدراسة، تليها الأفراد الذين يحملون (شهادة ليسانس) والبالغ عددهم 10 أفراد بنسبة (16.7%)، بينما فردين لهم (دراسات عليا) أي بنسبة (3.33%)، وهذا يدل على أن الموقع يستقطب موارد بشرية ذات مؤهلات مختلفة فهو يركز بدرجة أولى على حملة شهادة البكالوريا والشهادات الأخرى للإشراف على العمل وتنفيذه على أحسن وجه، ثم تليها حملة الشهادات الجامعية وهي التي تضمن التفوق التنافسي للموقع والريادة.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي: يمثل الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-7) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب االمركز الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة %
أعوان التنفيذ	23	38.3
أعوان التحكيم	26	43.3
إطارات	11	18.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة هي (أعوان التحكم) حيث بلغت 26 فردا أي بنسبة (43.3%)، ثم تليها فئة (أعوان التنفيذ) حيث بلغت 23 فردا أي بنسبة (38.3%) وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة التحكم والتنفيذ فالموقع يهتم بدرجة أولى بانجاز وتنفيذ العمل على أحسن وجه، بينما الفئة المتبقية هي الخاصة بالإطارات وقد بلغت 11 فردا أي بنسبة (18.3%) وهم المسؤولون عن التسيير والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات.

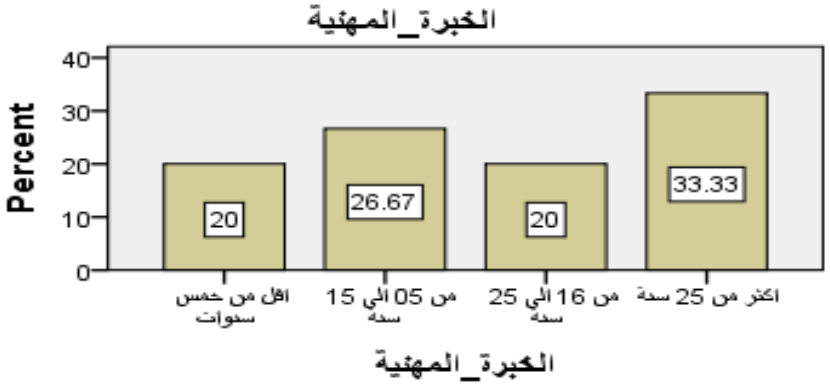
خامسا: توزيع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية: يمثل الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-8) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم (3-19) : توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	12	20.0
من 5 إلى 15سنة	16	26.7
من 16 إلى 25سنة	12	20.0
أكثر من 25 سنة	20	33.3
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن توزيع الأفراد من حيث سنوات الخبرة بالموقع محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأخيرة أكثر من 25 سنة بنسبة (33.3%)، ثم تليها الفئة (من 5 إلى 15 سنة) بنسبة (26.7 %)، ثم الفئتين (من16 إلى 25 سنة) بنسبة (20 %) وكذلك الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20 %)، وهنا نلاحظ أن أكبر فئة هي فئة (أكثر من 25سنة) وهذا ما يدل على تراكم الكم الهائل من الخبرة والإلمام بالمعارف والمهارات لأداء العمل بطريقة صحيحة ونوعية جيدة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب المحورين المتعلقة برأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال تحليل المحاور الجزئية المرتبطة بكل منهما.

أولا: تحليل وتفسير إجابات العينة حول رأس المال الفكري:

أ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول رأس المال البشري:

الجدول رقم (3-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	ترى إدارة المؤسسة أن عمالها ذوي المعارف مورد هام وثمين في المؤسسة.	3.98	0.56	0.79	13.42	0.000
2	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز.	4.18	0.46	0.83	19.54	0.000
3	تقوم المؤسسة بمتابعة الطاقات الفكرية والمعرفية بغرض استقطابها	4.00	0.55	0.8	14.02	0.000
4	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.13	0.43	0.82	20.39	0.000
5	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3.96	0.66	0.79	11.29	0.000
6	تسعى المؤسسة إلى تشجيع أساليب العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العمال.	3.81	0.650	0.76	9.721	0.000
7	ينجز الأفراد أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة أو أساليب جديدة في العمل والإنتاج.	4.000	0.520	0.8	14.87	0.000
رأس المال البشري		4.011	0.343	0.80	22.83	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول رقم (3-20) نلاحظ ما يلي:

1-تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.83 وهو محصور بين (3.4-4.19)، والانحراف المعياري بـــ 0.56 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.42 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664، كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من

0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن ادراة المؤسسة ترى أن عمالها ذوي المعارف مورد هام وثمين للمؤسسة.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.18 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.46 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 19.54 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.83 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن الوظيفة تتطلب امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.00 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.55 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 14.02 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تقوم بمتابعة الطاقات الفكرية والمعرفية بغرض استقطابها.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.13 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.43 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 20.39 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.82 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن موظفو المؤسسة يتمتعون بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

5- تشير نتائج العبارة الخامسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.99 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.66 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 11.29 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أنه لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

6- تشير نتائج العبارة السادسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.81 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.65 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 9.71 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.76 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تشجيع أساليب العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العمال.

7- تشير نتائج العبارة السابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.00 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.52 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 14.87 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.01 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن الأفراد ينجزون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة أو أساليب جديدة في العمل والإنتاج.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات رأس المال البشري حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـ 4.011 والانحراف المعياري بـــ 0.343 في حين قدرت قيمة T بـــ 22.83 وهي أكبر من T الجدولية كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.802 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال أي أن الموقع يركز على رأس المال البشري كأحد متطلبات تحقيق رأس المال الفكري.

ب: تحليل وتفسير إجابات العينة حول رأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (3-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل والمدعمة لاتخاذ القرار.	3.916	0.56	0.78	12.65	0.000
2	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	3.950	0.67	0.79	10.90	0.000
3	تضمن سياسات واجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية.	3.950	0.62	0.79	11.82	0.000
4	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والعاملين.	4.050	0.69	0.81	11.63	0.000
5	لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.	4.050	0.69	0.81	11.63	0.000
6	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.	3.966	0.60	0.79	12.28	0.000
7	تميل الإدارة العليا إلى إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	3.950	0.83	0.79	8.844	0.000
رأس المال الهيكلي		3.976	0.548	0.795	13.79	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول رقم (3-21) نلاحظ أن:

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.91، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.56 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.56 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.78 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تحرص على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل والمدعمة لاتخاذ القرار.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.95 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.67 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 10.908 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة تمتاز بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.95 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.62 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 11.82 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة تضمن خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.05 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.69 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 11.63 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والعاملين.

5- تشير نتائج العبارة الخامسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.05 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.69 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 11.63 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أنه لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.

6- تشير نتائج العبارة السادسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.96 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.60 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.28 وهي أكبر من قيمة T الجدولية

1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن تطوير العمليات الإدارية يتم باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.

7- تشير نتائج العبارة السابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.95 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.83 في حين قدرت قيمة T المحسوبة تساوي 8.84 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن الإدارة العليا تميل إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات رأس المال الهيكلي حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.976 والانحراف المعياري بـــ 0.548 في حين قدرت قيمة T بـــ 13.79 وهي أكبر من T الجدولية كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.795 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال أي أن الموقع يركز على رأس المال الهيكلي كأحد متطلبات تحقيق رأس المال الفكري.

ج: تحليل وتفسير إجابات العينة حول رأس مال العلاقات:

الجدول رقم (3-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لعبارات رأس المال العلاقات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء الزبائن، عن طريق التعرف على رغباتهم واهتماماتهم وتوثيق علاقاتهم.	4.066	0.60	0.81	13.61	0.000
2	تتخذ المؤسسة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.	4.066	0.48	0.81	17.12	0.000
3	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع عديدة و متنوعة للمنتجات التي تقدمها، وذلك لضمان وصولها للزبائن بكفاءة وفعالية.	4.000	0.61	0.8	12.68	0.000
4	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	4.066	0.60	0.81	13.61	0.000
5	تميل المؤسسة الى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية الى مجموعة من الموردين المتخصصين.	4.083	0.61	0.81	13.56	0.000
6	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	4.100	0.79	0.82	10.70	0.000
7	المؤسسة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتجية.	4.033	0.63	0.80	12.56	0.000
رأس المال العلاقات		4.059	0.463	0.81	17.71	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول رقم (3-22) نلاحظ أن :

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.06، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.60 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.61 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى كسب رضا وولاء الزبائن، عن طريق التعرف على رغباتهم واهتماماتهم وتوثيق علاقاتهم.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.06، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.48 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 17.21 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من

0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.00 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.61 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.68 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.80، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تمتلك قنوات توزيع عديدة و متنوعة للمنتجات التي تقدمها، وذلك لضمان وصولها للزبائن بكفاءة وفعالية.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.06 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري 0.60 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.61 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.

5- تشير نتائج العبارة الخامسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.05 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.61 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.56 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تميل الى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية الى مجموعة من الموردين المتخصصين.

6- تشير نتائج العبارة السادسة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.10 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.79 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 10.70 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.82 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تقيم مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.

7- تشير نتائج العبارة السابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.03 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.63 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.56 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتجية.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات رأس المال العلاقات حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـ 4.059 والانحراف المعياري بـ 0.463 في حين قدرت قيمة T بـ 17.71 وهي أكبر من T الجدولية كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.811 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة موافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا المجال أي أن الموقع يركز على رأس المال العلاقات كأحد متطلبات تحقيق رأس المال الفكري.

الجدول رقم (3-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لرأس المال الفكري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig	الإتجاه	الرتب
1	رأس المال البشري	4.011	0.343	0.802	22.83	0.000	أوافق	02
2	رأس المال الهيكلي	3.976	0.548	0.795	13.79	0.000	أوافق	03
3	رأس المال العلاقات	4.059	0.463	0.811	17.71	0.000	أوافق	01
القيمة الكلية لرأس المال الفكري		4.015	0.421	0.803	18.67	0.000	أوافق	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على : نتائج spss.

يشير الجدول أن اتجاه رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين هي "أوافق" وذلك لأن المتوسط يساوي 4.011 أي يقع بين (3.4، 4.19)، كما أن الإنحراف المعياري قد بلغ 0.421، أما بالنسبة للوزن النسبي فهو يساوي 0.803 وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 0.6، وقد قدرت قيمة T المحسوبة بـ 18.67 وهي أكبر من T الجدولية 1.664، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن درجة الموافقة كانت جيدة، وهذا يدل على أن كل المحاور إيجابية، أي أن موقع الإنتاج لصيدال بالمدية لديه مستوى جيد من رأس المال الفكري، أي تتوفر لديه متطلبات تحقيق رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، وكلها تحقق الميزة التنافسية من خلال التسيير الفعال للثروة الفكرية بالمؤسسة.

ومن أهم مؤشرات رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين:

جاءت في المرتبة الأولى رأس مال العلاقات بمتوسط 4.059، وجاءت في المرتبة الثانية رأس المال البشري بمتوسط 4.011، وجاءت في المرتبة الأخيرة رأس المال الهيكلي بمتوسط 3.976.

ثانيا: تحليل وتفسير إجابات العينة حول الميزة التنافسية:

أ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد التكلفة :

الجدول رقم (3-24): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل عبارة من عبارات التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	4.000	0.45	0.8	17.17	0.000
2	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة على توفير الوقت والجهد وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.	4.050	0.38	0.81	21.00	0.000
3	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.	4.683	0.51	0.93	2.514	0.015
4	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر.	3.966	0.41	0.79	18.24	0.000
بعد التكلفة		4.175	1.326	0.83	6.862	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول رقم (3-24) نلاحظ أن :

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.00، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.45 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 17.71 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.05 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.38 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 21.00 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يساعد على توفير الوقت والجهد وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.68 وهو محصور بين (4.2-05) والانحراف المعياري بـــ 0.51 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 2.51 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.015 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.93 وهو أكبر من

0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت ممتازة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون بشدة على أن المؤسسة تعمل على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.96 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.41 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 18.24 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تراعي عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه السعر.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات بعد التكلفة حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.175 والانحراف المعياري بـــ 1.326 في حين قدرت قيمة T بـــ 6.86 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.835 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا البعد أي أن الموقع يركز على التكلفة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

ب: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد الجودة :

الجدول رقم (3-25): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	4.016	0.43	0.80	18.25	0.000
2	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	4.116	0.45	0.82	19.03	0.000
3	لأفكار العمال وإبداعاتهم دور كبير في تحسين جودة المنتجات.	4.183	0.53	0.83	17.08	0.000
4	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.	4.000	0.48	0.8	15.90	0.000
بعد الجودة		4.079	0.317	0.815	26.35	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

من الجدول رقم (3-25) نلاحظ أن :

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.016، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.43 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 18.25 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.803 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تقدم منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.11 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.45 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 19.03 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.82 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تراعي عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.18 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـ 0.53 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 17.08 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.83 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن لأفكار العمال وإبداعاتهم دور كبير في تحسين جودة المنتجات.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.00 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.48 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 15.90 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات بعد الجودة حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.079 و الانحراف المعياري بـــ 0.317 في حين قدرت قيمة T بـــ 26.35 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.815 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا البعد أي أن الموقع يركز على الجودة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

ج: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد المرونة :

الجدول رقم (3-26): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.	3.950	0.59	0.79	12.37	0.000
2	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحولات السوق.	4.016	0.62	0.80	12.61	0.000
3	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى أخر بسهولة.	4.033	0.63	0.80	12.56	0.000
4	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة والخدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسين.	4.000	0.58	0.8	13.30	0.000
بعد المرونة		4.000	0.487	0.8	15.90	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من الجدول رقم (3-26) نلاحظ أن :

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.95، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.59 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.37 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تمتلك مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.016 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.62 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 12.61 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحولات السوق.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.03 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري 0.63 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـ 12.56 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من

0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أنه لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى أخر بسهولة.

4- **تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن:** يقدر المتوسط الحسابي بـــ 4.00 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.58 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.30 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تمييز السلعة والخدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسين.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات بعد المرونة حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.00 والانحراف المعياري بـــ 0.487 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 15.90 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.8 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا البعد أي أن الموقع يركز على المرونة كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

د: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد التسليم :

الجدول رقم (3-27): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig لكل فقرة من فقرات التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة Sig
1	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبيات إلى الزبائن باستمرار	4.11	0.45	0.82	19.03	0.000
2	لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبيات المحتملة أو المفاجئة.	4.06	0.44	0.81	18.52	0.000
3	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.	4.033	0.44	0.80	17.79	0.000
4	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	3.95	0.53	0.79	13.77	0.000
بعد التسليم		4.041	0.305	0.80	26.37	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

من الجدول رقم (3-27) نلاحظ أن :

1- تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 4.11، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.45 في حين قدرت قيمة T بـــ 19.03 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.82 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبيات إلى الزبائن باستمرار.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.06 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.44 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 18.52 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أنه لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبيات المحتملة أو المفاجئة.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.03 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.44 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 17.79 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تعتمد برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.95 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.53 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.77 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أنه للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات بعد التسليم حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.041 والانحراف المعياري بـــ 0.305 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 26.37 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.808 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا البعد أي أن الموقع يركز على التسليم كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

هـ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد الإبداع :

الجدول رقم (3-28): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة Sig
1	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لاحتياجات الزبائن.	3.95	0.46	0.79	15.76	0.000
2	تعمل المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الابداع.	4.05	0.50	0.81	16.21	0.000
3	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	4.016	0.59	0.80	13.20	0.000
4	تكافئ المؤسسة الموظفين المبدعين على الأفكار الإبداعية.	3.966	0.63	0.79	11.75	0.000
الإبداع		3.995	0.459	0.799	16.80	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على .spss.

من الجدول رقم (3-28) نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الاولى إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 3.95، وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.46 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 15.76 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تحرص على إبداع منتجات جديدة تستجيب لاحتياجات الزبائن.

2- تشير نتائج العبارة الثانية إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.05 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.50 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 16.21 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.81 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الابداع.

3- تشير نتائج العبارة الثالثة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـــ 4.016 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.59 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 13.20 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.80 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تتمتع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.

4- تشير نتائج العبارة الرابعة إلى أن: المتوسط الحسابي قدر بـ 3.96 وهو محصور بين (3.4-4.19) والانحراف المعياري بـــ 0.63 في حين قدرت قيمة T المحسوبة بـــ 11.75 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.79 وهو أكبر من 0.60، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد الموقع يوافقون على أن المؤسسة تكافئ الموظفين المبدعين على الأفكار الإبداعية.

ومنه نقول أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات بعد الإبداع حيث يتضح لنا أن المتوسط الحسابي قد قدر بـــ 3.995 والانحراف المعياري بـــ 0.459 في حين قدرت قيمة T بـــ 16.80 وهي أكبر من T الجدولية 1.664 كما أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 والوزن النسبي لها يساوي 0.799 وهو أكبر من 0.6، يتضح لنا مما سبق أن درجة الموافقة كانت جيدة، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر هذا البعد أي أن الموقع يركز على الإبداع والتجديد كأحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم (3-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة T وقيمة sig للميزة التنافسية

الرقم	الفقرات	المتوسطالحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة sig	اتجاه	الرتب
1	التكلفة	4.175	1.326	0.835	6.862	0.000	أوافق	01
2	الجودة	4.079	0.317	0.815	26.35	0.000	أوافق	02
3	المرونة	4.000	0.487	0.8	15.90	0.000	أوافق	04
4	التسليم	4.041	0.305	0.808	26.37	0.000	أوافق	03
5	الإبداع	3.995	0.459	0.799	16.80	0.000	أوافق	05
قيمة الميزة التنافسية		4.058	0.424	0.811	19.32	0.000	أوافق	-

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يشير الجدول أن اتجاه الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين هي "أوافق" وذلك لأن المتوسط يساوي 4.058 أي يقع بين (3.4، 4.19)، كما أن الإنحراف المعياري قد بلغ 0.424، أما بالنسبة للوزن النسبي فهو يساوي 0.811 وهو أكبر من الوزن النسبي المعياري 0.6، وقد قدرت قيمة T المحسوبة ب 19.32 وهي أكبر من T الجدولية 1.664، كما أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن درجة الموافقة كانت جيدة، مما يدل على أن كل الأبعاد إيجابية، أي أن موقع الإنتاج لصيدال بالمدية لديه مستوى جيد ومرتفع من الميزة التنافسية، أي تتوفر لديه متطلبات تحقيق بعد كل من التكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع.

ومن أهم مؤشرات الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين:

جاءت في المرتبة الأولى التكلفة بمتوسط 4.059، وجاءت في المرتبة الثانية الجودة بمتوسط 4.011، وجاءت في

المرتبة الثالثة التسليم بمتوسط 3.976، وجاءت في المرتبة الرابعة المرونة، وجاء في المرتبة الأخيرة الإبداع.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

أ: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (3–30) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى

	B	T	مستوى المعنوية SIG	F	مستوى المعنوية SIG	R	R^2
الثابت	23.68	2.223	0.030	29.33	0.000	0.58	0.336
رأس المال البشري	2.047	5.416	0.000				

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير رأس المال البشري بتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

– **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية.

– **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير رأس المال البشري قدرت بـ (**5.416**) عند مستوى دلالة (**0.000**)، وهي أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 بموقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

كما نلاحظ من الجدول أن معامل الإرتباط R دال عند مستوى معنوية (**0.05**) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة ارتباط طردية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية تقدّر بـ (**58%**).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت ب (**0.336**)، مما يدل على الأثر الموجب بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن (**33.6%**) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال البشري)، وأن الباقي (66.4%) تعود إلى عوامل أخرى.

ويتبين من الجدول أن قيمة **F** لنموذج الإنحدار لرأس المال البشري على تحقيق الميزة التنافسية تقدر ب (**29.33**) عند مستوى دلالة (**0.000**) وهي أقل من مستوى المعنوية (**0.05**) مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار بهذا الشكل :

الميزة التنافسية = 23.68+2.047 (رأس المال البشري)

وبناءا على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

ب: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (3–31) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية

	B	T	مستوى المعنوية SIG	F	مستوى المعنوية SIG	R	R^2
الثابت	51.59	7.21	0.000	17.40	0.000	0.48	0.23
رأس المال الهيكلي	1.06	4.17	0.000				

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير رأس المال الهيكلي بتحقيق الميزة التنافسية لموقع الإنتاج لصيدال بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

– **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

– **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T قدرت بـــ (4.17) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05) مما يشير الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

كما يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط R دال عند مستوى معنوية (0.05)، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية تقدّر بـــ (48%).

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت ب (0.23)، مما يدل على الأثر الموجب بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن (23%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، وأن الباقي (77%) تعود إلى عوامل أخرى.

ويتبين من الجدول أن قيمة F لنموذج الانحدار لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية تقدر بـ (17.40) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار في الشكل التالي:

الميزة التنافسية = 51.59+1.06 (رأس مال هيكلي)

وبناءا على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الثانية تحققت.

ج: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

يمكن تقدير العلاقة في صورة خطية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس مال العلاقات على تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (3–32) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الثالثة

	B	T	مستوى المعنوية SIG	F	مستوى المعنوية SIG	R	R^2
الثابت	40.65	4.93	0.000	24.49	0.000	0.54	0.29
رأس المال العلاقات	1.426	4.95	0.000				

المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير رأس المال العلاقات بتحقيق الميزة التنافسية لموقع الإنتاج لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

– **الفرضية العدمية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

– **الفرضية البديلة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T قدرت بـــ (1.426) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلائقي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

كما يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط R دال عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية تقدّر بـ (54.5%) بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت بـــ (0.29)، مما يدل على الأثر الموجب بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن (29%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال العلاقات)، وأن الباقي 71% تعود إلى عوامل أخرى.

ويتبين من الجدول أن قيمة F لنموذج الإنحدار لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية تقدر بـ(24.49) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار في الشكل التالي:

الميزة التنافسية = 40.56+1.426 (رأس مال العلاقات)

وبناءا على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين رأس مال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

و: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

– لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

– اختبار T لعينتين مستقلتين (two-independent samples t-test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى

المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

- اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

- **الفرضية العدمية:** لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

- **الفرضية البديلة:** توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية:

أ: **إختبار الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير الجنس.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار T لعينتين مستقلين لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما (ذكور- إناث)، حيث لا نرفض الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية، ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية.

جدول رقم (3-33) : نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية وفقا لمتغير الجنس

المتغير		الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
السن	رأس المال البشري	ذكر	36	4.01	0.357	0.000	1.00
		أنثى	24	4.01	0.328		
	رأس لمال الهيكلي	ذكر	36	4.01	0.446	0.75	0.45
		أنثى	24	3.91	0.677		
	رأس المال العلاقات	ذكر	36	4.05	0.432	- 0.16	0.87
		أنثى	24	4.07	0.515		
	الميزة التنافسية	ذكر	36	4.07	0.490	0.37	0.71
		أنثى	24	4.03	0.306		
	جميع المحاور	ذكر	36	4.05	0.389	0.35	0.72
		أنثى	24	4.01	0.356		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبن من الجدول (3-34) أن قيمة T لكل المحاور هي (0.35) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.72) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وذلك يعني قبول الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير الجنس، وذلك يعني أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه ويعود ذلك إلى أن كلا الجنسين يتمتع بمهارات عالية، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت.

ب: الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى متغير السن.

لاختبار الفرضية الجزئية الثانية تم استخدام تحليل التباين الاحادي F (one way ANOVA) لان متغير السن يحتوى على اربع فئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40سنة، من 41 إلى 50سنة، أكثر من 50سنة).

جدول رقم (3-34) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية وفقا لمتغير السن (ANOVA)

المتغير		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	رأس المال البشري	بين المجموعات	0.368	03	0.123	1.043	0.381
		داخل المجموعات	6.583	56	0.118		
	رأس لمال الهيكلي	بين المجموعات	1.066	03	0.355	1.195	0.320
		داخل المجموعات	16.655	56	0.297		
	رأس المال العلاقات	داخل المجموعات	0.577	03	0.192	0.892	0.451
		بين المجموعات	12.088	56	0.216		
	الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.337	03	0.112	0.612	0.610
		داخل المجموعات	10.284	56	0.184		
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.208	03	0.069	0.482	0.696
		داخل المجموعات	8.047	56	0.144		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss .

يتبن من الجدول (3-35) أن قيمة F لكل المحاور هي (0.482) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.696) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني قبول الفرضية العدمية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير السن، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية تحققت.

ج: الفرضية الجزئية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الاحادي F (one way ANOVA) لان متغير المؤهل العلمي يحتوي على ثلاث فئات (ثانوي أو أقل، ليسانس، دراسات عليا).

جدول رقم (3-35) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ANOVA).

المتغير		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	متوسط رأس المال البشري	بين المجموعات	0.153	02	0.076	0.640	0.531
		داخل المجموعات	6.798	57	0.119		
	متوسط رأس لمال الهيكلي	بين المجموعات	0.380	02	0.190	0.625	0.539
		داخل المجموعات	17.341	57	0.304		
	متوسط رأس المال العلاقات	داخل المجموعات	0.812	02	0.406	1.951	0.151
		بين المجموعات	11.853	57	0.208		
	الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.840	02	0.420	2.448	0.096
		داخل المجموعات	9.781	57	0.172		
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.513	02	0.257	1.889	0.161
		داخل المجموعات	7.742	57	0.136		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبن من الجدول (3-36) أن قيمة F لكل المحاور هي (1.889) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.161) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني قبول الفرضية العدمية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير المؤهل العلمي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت.

د: الفرضية الجزئية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى متغير المركز الوظيفي.

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي F (one way ANOVA) لأن متغير المركز الوظيفي يحتوى على ثلاث فئات (اعوان التنفيذ، اعوان التحكم، اطارات).

جدول رقم (3–36) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (ANOVA)

المتغير		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	متوسط رأس المال البشري	بين المجموعات	0.420	02	0.210	1.835	0.169
		داخل المجموعات	6.530	57	0.115		
	متوسط رأس لمال الهيكلي	بين المجموعات	0.259	02	0.129	0.422	0.658
		داخل المجموعات	17.463	57	0.306		
	متوسط رأس المال العلاقات	بين المجموعات	0.805	02	0.403	1.935	0.154
		داخل المجموعات	11.860	57	0.208		
	الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.476	02	0.238	1.337	0.271
		داخل المجموعات	10.145	57	0.178		
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.459	02	0.229	1.677	0.196
		داخل المجموعات	7.796	57	0.137		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبن من الجدول (3–37) أن قيمة F لكل المحاور هي (1.677) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.196) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني قبول الفرضية العدمية H_0 التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية تعود لمتغير المركز الوظيفي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة تحققت.

هـ: الفرضية الجزئية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود الى متغير الخبرة المهنية.

لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الاحادي F (one way ANOVA) لان متغير الخبرة المهنية يحتوى على اربع فئات (أقل من خمسة سنوات، من 5إلى 15 سنة، من 16 إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة).

جدول رقم (3-37) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية وفقا لمتغير الخبرة المهنية (ANOVA)

المتغير		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الخبرة المهنية	متوسط رأس المال البشري	بين المجموعات	0.036	03	0.012	0.098	0.961
		داخل المجموعات	6.914	56	0.123		
	متوسط رأس لمال الهيكلي	بين المجموعات	0.347	03	0.116	0.373	0.773
		داخل المجموعات	17.374	56	0.310		
	متوسط رأس المال العلاقات	داخل المجموعات	0.061	03	0.020	0.091	0.965
		بين المجموعات	12.603	56	0.225		
	الميزة التنافسية	بين المجموعات	0.550	03	0.183	1.020	0.391
		داخل المجموعات	10.071	56	0.180		
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.140	03	0.047	0.323	0.809
		داخل المجموعات	8.115	56	0.145		

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبن من الجدول (3-38) أن قيمة F لكل المحاور هي (0.323) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.809) وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني قبول الفرضية العدمية Ho التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq$ 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود لمتغير المركز الوظيفي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الخامسة تحققت.

نستنتج من خلال نتائج الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأن قيمة (f) المحسوبة غير معنوية، وكذلك مستوى دلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المفترض (0.05) لذا نقبل الفرضية العدمية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\propto \leq$ 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) ونرفض الفرضية البديلة، وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الرابعة تحققت.

– اختبار الفرضية الرئيسية:

نستنتج من الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة أنه توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، كما نستنتج من خلال الفرضية الفرعية الرابعة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $0.05 \geq \propto$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، وبالتالي يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والتي جاءت كما يلي:

– توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية.

يمكن صياغة العلاقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية

جدول رقم (3–38) نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية

	B	T	مستوى المعنوية SIG	F	مستوى المعنوية SIG	R	R^2
الثابت	35.44	4.02	0.000	27.25	0.000	0.56	0.32
رأس المال الفكري	0.542	5.22	0.000				

المصدر : من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

– الفرضية العدمية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية.

– الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \propto$ بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T قدرت بـــ (5.222) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة (0.05) لدى موقع الإنتاج مجمع صيدال المدية.

يتضح لنا أنّ معامل الإرتباط R دال عند مستوى معنوية $0.05 \geq \propto$، لأنّ القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية بـــ (56%)، أي أنه كلما زاد اعتماد الموقع على رأس المال الفكري زاد تحقيق التميز والتفوق، والميزة التنافسية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد R^2 والتي قدرت ب (0.32)، مما يدل على الأثر الموجب بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني أن (32%) من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الفكري)، وأن الباقي (68%) تعود إلى عوامل أخرى.

كما يتبين من الجدول أن قيمة F لنموذج الإنحدار لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية تقدر بـــ (27.25) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبالتالي يمكن كتابة نموذج الانحدار في الشكل التالي:

الميزة التنافسية = 35.44+0.542 (رأس المال الفكري)

وعليه نقبل الفرضية البديلة أي انه توجد علاقة وطيدة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية، ونرفض فرضية العدم.

بناءا على هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية.

خلاصة الفصل:

استعرضنا من خلال هذا الفصل في شقه الأول مسار نشأة وتطور مجمع صيدال وموقع الإنتاج بالمدية، علاوة على توضيح بنيته التنظيمية ومختلف استراتيجياته ومزيج منتجاته، لنعرج بعد ذلك من خلال الشق الثاني من الفصل إلى توصيف مجريات الدراسة الميدانية لدى موقع الانتاج بالمدية، وذلك من خلال توصيف طبيعة المعلومات المطلوبة ومختلف الادوات المستخدمة في تحديد عينة الدراسة وأسلوب جمع المعلومات المستخدم.

ولقد اعتمدنا على أسلوب الإستبانة في الحصول على المعلومات، والتي وزعناها على عينة من العمال في موقع الإنتاج بمجمع صيدال المدية.

في حين إهتم الشق الثالث من الفصل، بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي spss، والأدوات الإحصائية المناسبة لدراسة متغيرات الدراسة الميدانية، وكان ذلك من خلال توصيف المتغيرات الشخصية للأفراد المستجوبين، وكذا تحليل إجاباتهم حول عبارات الإستبيان، وفي الأخير قمنا باختبار فرضيات الدراسة للإجابة على إشكالية بحثنا المطروحة.

انصب اهتمام بحثنا حول ابراز دور رأس المال الفكري لدى المؤسسات الاقتصادية بغية تحقيق ميزة تنافسية، وعبر المحاور المشكلة لمسار البحث، اهتمت طياته في التطرق لمضامين رأس المال الفكري وكذا تبيان مسار بنائه، وهذا ما جاء به الفصل الأول، في حين استعرض الشق الثاني من البحث أسس ومسار بناء وتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري.

أما الشق الثالث من البحث، فقد تناول مجريات الدراسة الميدانية، والتي أجريت لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وكانت الغاية منها تقييم دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سلطنا الضوء على تعريف المؤسسة محل الدراسة وكذا مراحل تطورها، لنعرج بعد ذلك في استخدام تقنيات جمع المعلومات من قبل المبحوثين وتحليلها في سبيل الإجابة على اشكالنا المطروح سلفا، بهدف معرفة تأثير رأس المال الفكري عبر مكوناته في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، وقامت هذه الدراسة إلى اختبار مجمل الفرضيات المصاغة في مقدمة البحث، والتي خلصت إلى النتائج والاقتراحات وأفاق الدراسة التالية:

أولا: نتائج الدراسة:

في إطار الإجابة على إشكالية بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ **النتيجة الفرعية الأولى**: من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى والموسومة بـ:

–"توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية"، وبالرجوع الى النتائج الإحصائية تأكد لنا وجود علاقة إرتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل ارتباط (**58%**)، وعليه هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه كلما زاد اعتماد موقع الإنتاج لصيدال بالمدية على رأس المال البشري زاد تحقيق التميز والتفوق، أي أن الإهتمام ببرامج التدريب والتكوين، التي تؤدي الى تنمية مهارات وكفاءات وقدرات الموارد البشرية يؤدي لزيادة الإبتكار وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

✓ **النتيجة الفرعية الثانية:** ومن خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية والموسومة بـ:

-"توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية"، وبالرجوع الى النتائج الإحصائية تأكد وجود علاقة إرتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ حيث بلغ معامل ارتباط (48%)، وعليه هناك علاقة طردية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه كلما زاد اعتماد الموقع على رأس المال الهيكلي زاد تحقيق التميز والتفوق، ويعني ذلك على الموقع توفير الوسائل اللازمة وتوجيه الإهتمام نحو التكنولوجيات الحديثة والعمل على مواكبة التطورات الحاصلة من تحديث لأنظمة العمل ومنح المرونة الكافية للهيكل التنظيمي، مما يحسن من عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يحقق الميزة التنافسية.

✓ **النتيجة الفرعية الثالثة:** ومن خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والموسومة بـ:

– "توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية"، وبالرجوع الى النتائج الإحصائية، تأكد وجود علاقة إرتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ ،حيث بلغ معامل ارتباط (54.5%)، وعليه هناك علاقة طردية بين رأس المال العلائقي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة محل الدراسة على رأس المال العلائقي زاد تحقيق التميز والتفوق، أي أن الإهتمام بكسب رضا الزبائن من خلال ادارة جيدة للعلاقات، من خلال التعاون مع الزبون ومشاركته الأراء، والإستفادة من ملاحظاته وانتقاداته للخدمات المقدمة والعمل على الإستجابة السريعة لتطلعاته، يؤدي الى تقديم خدمات أفضل وزيادة الثقة المتبادلة بين موقع الإنتاج والزبون وبالتالي ضمان ولائهم وهو ما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية.

✓ **النتيجة الفرعية الرابعة:** ومن خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الرابعة والموسومة بـ:

– "لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة حول مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعود إلى البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)"، وبالرجوع الى النتائج الإحصائية تأكد لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين إجابات عينة الدراسة، حول مدى مساهمة المال الفكري في

تحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال المدية تعود للبيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن العوامل الشخصية للمستجوبين لم تأثر في طبيعة الإجابات عن محاور الاستبيان.

✓ **النتيجة الرئيسية:** من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية والموسومة بـ:

– "توجد هناك علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$ بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية"، وبالرجوع الى النتائج الإحصائية وجدنا أن هناك علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\propto \leq 0.05$، حيث بلغ معامل الارتباط (56%) وعليه هناك علاقة طردية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الرئيسية، أي أنه كلما زاد اعتماد موقع الإنتاج لصيدال بالمدية على رأس المال الفكري زاد تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي يساهم رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة في تفعيل وتعزيز وتحقيق الميزة التنافسية في موقع الإنتاج لصيدال المدية.

وبالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسات السابقة، التي تم التطرق إليها عبر المقدمة العامة، وجدنا أن جل هذه الدراسات، خلصت بأن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الإقتصادية، وما توصلنا له من خلال دراستنا لمؤسسة صيدال بالمدية عزز هذا التوجه، وفي هذا السياق، يمكن طرح جملة من الاقتراحات على مسؤولي مؤسسة صيدال بالمدية عبر ما يلي:

ثانيا: الإقتراحات:

تأسيسا على ما سبق، نقترح على المسؤولين في موقع الإنتاج لصيدال بالمدية ما يلي:

– الاهتمام برأس المال الفكري وتطويره واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

– الاهتمام بأساليب إدارة رأس المال الفكري والتي تسمح بتحويل معارفه الضمنية إلى الواقع التطبيقي الذي يسمح بتحقيق الأرباح والمحافظة عليه.

– إنشاء خلية تقوم بتقييم رأس المال الفكري لدى المؤسسة.

– التركيز على برامج التدريب والبحث والتطوير للمورد البشري.

– تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين عند اختراعهم شيء جديد أو تقديم أسلوب جديد في العمل وذلك بغرض تشجيعهم على الإبداع المستمر.

– التقليل من الرسمية في تعامل المسؤولين مع العاملين وفتح مجال التعبير وذلك بتحفيز العاملين على الإبداع.

ثالثا: أفاق الدراسة:

من خلال مسار بحثنا والنتائج المتحصل منه، يمكن أن نطرح جملة من المواضيع التي تشكل دراسات مستقبلية على النحو التالي:

- أثر أنماط القيادة على كفاءة رأس المال الفكري.
- العلاقة بين رأس المال الفكري وثقافة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية.
- دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز.
- إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير.
- مداخل قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية.
- مساهمة إدارة المعرفة في تكوين رأس المال الفكري.
- دور رأس المال البشري في تحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية.

أولا: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة ،الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، طبعة 01، مصر، 2007.

2. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.

3. أحمد زغدار، **المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2011.

4. توماس ستيوارت، ترجمة أحمد صلاح علاء، **ثورة المعرفة**، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.

5. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي**، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

6. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

7. حسن أحمد الطائي، **التدريب الإداري المعاصر**، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

8. حسين عجلان حسين، **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، طبعة 01، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.

9. راوية حسن، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

10. رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.

11. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009.

12. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن 2002.

13. سعد علي العنزي، الدكتور أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.

14. سليم العلاونة، **أساليب البحث العلمي في العلوم التجارية**، دار الفكر، عمان، الأردن، 1996.

15. صلاح الشنواني، **اقتصاديات الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000.

16. طلعت أسعد عبد المجيد، **التسويق الفعال**، كيف تواجه القرن الواحد والعشرون، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2002.

17. عادل حرحوش والمفرجي صالح أحمد علي، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

18. عبد السلام أبو قحف، **إدارة الأعمال الدولية**، دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001.

19. عبد السلام أبو قحف، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

20. عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر الإسكندرية، مصر، 2001.

21. عبد السلام أبوقحف، **التنافسية وتغير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر 1997.

22. عبد العزيز جميل مخيمر وأخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2000.

23. عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

24. عطية أفندي حسين، **تمكين االعاملين**، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر- 2003.

25. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

26. عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

27. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.

28. فريد راغب النجار، **إدارة الإنتاج العمليات التكنولوجيا**، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

29. كمال الدين عبد الغني مرسي، **الخروج من فخ العولمة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 01، مصر، 2002.

30. ليث عبد الله القهيوي، **إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

31. محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مدينة نصر، القاهرة، 2004.

32. محمد زويد العبي، **الطريق إلى الإبداع والتميز الإبداعي**، الطبعة 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2005.

33. محمد سعود جرادات وأخرون، **إدارة المعرفة**، طبعة 01، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

34. محمد عواد أحمد الزيادات، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2008.

35. محمد هاني السعيد، **رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة**، دار السحاب، القاهرة، 2008.

36. مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية** النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.

37. مدحت محمد أبو النصر، **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة 01، مصر، 2005.

38. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل الميزة التنافسية**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

39. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

40. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال العمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

41. نبيل ملكوم، **التدريب الناتج للوظيفة**، ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة 01 لبنان، 1997.

42. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الطبعة 02، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

43. نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 01، الأردن، 2010.

44. يحي سليم ملحم، **كمفهوم معاصر**، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

45. Verna Allee,**The Future Of Knowledge**, Amsterdam ,Butterworth Heinemann, 2003.

46. Drucker, P, F, Study, Knowledge worker productivity, The biggest challeng , California Management Review, Vol . 41, N°. 2, 1999.

47. M porter**, avantage concurrentiel des nations**, Inter Edition, paris 1993.

48. lasary, **économie d'entreprise**, l'imprimerie es Salem, Alger ,2001.

49. Groupe SAIDAL, **Rapport de Gestion** :SAIDAl au seuil d'une nouvelle étape, 2009.

ثالثا :أطروحات ومذكرات جامعية

50.أبوبكر قواميد، **فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

51.أحمد نور الدين طالب، **الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة ومعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

52.خالد أحمد عبد الحميد قشقيش، **إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة – فلسطين– 2014.

53.خيرة يوسف الزين، **دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2013.

54.سلمان عبيد، **أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة** (دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين)، رسالة مقدمة كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية جامعة العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين

55.عبد الكريم أحمد حسين الديلمي، **تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة استراتجية منظمات الأعمال**، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الادارية ،قسم إدارة الأعمال، جامعة عدن، 2014.

56.عبد المطلب بيصار، **دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، مذكرة لنيل شهادة دوكتوراه، علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوشياف، المسيلة، 2017.

57.عزيز دحماني، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية**، حالة مؤسسة سونطراك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

58.عمار بن عيشي، بشير بن عيشي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

59. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير،فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

60. فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.

61. فتيحة سلامي، **دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة**، رسالة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.

62. لويزة فرحاتي، **دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دوكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

63. مباركة زروق، **دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

64. إسماعيل عيسى، **استخدام النمذجة القياسية في معالجة المشاكل التسويقية**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، 2008.

65. محمد شتوح، **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم التجارية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009.

66. مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2011.

67. منيرة سليماني، **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

68. نذير بوسهوة، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية**، دراسة حالة أنتيبوتيكال لمجمع صيدال، رسالة ماجستير إدارة أعمال وتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2008.

رابعا :المجلات والدوريات

69. ايمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة**، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع، العدد ثامن، البصرة، 12 اكتوبر 2011.

70. نعيمة بارك، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف.

71. بوجمعة بن حمين، **رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد (01)، 08 مارس 2016.

72. حسين عبد القادر، **رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس، جامعة الاستقلال، فلسطين، ديسمبر 2016.

73. سلامي يحضية، **التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ، الجزائر، 2004.

74. طه علي نايل، **علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات ، مقال منشور في مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، جامعة الأنبار كلية الادارة والاقتصاد (فلوجة)، العراق، 2013.

75. عاطف العدوان وسحر سليمان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية**، دراسات، العلوم الإدارية، المجّلد 39 ، العدد 02، 2012.

76. عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.

77. عيسى محمد الغزالي، **القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية**، العدد الرابع والعشرون ديسمبر 2003.

78. فاطمة علي الربايعة، **مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهظة، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جامعة القاهرة، مصر، جانفي 2012.

79. محمد رزقي، فاطمة الزهراء مهديد، **مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، مجلة الباحث الاقتصادي العدد الأول، 2014.

80. محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المعارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، 2010.

81. مؤيد محمد علي الفضل، **العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة**، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، العراق، 2009.

82. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة **رأس المال الفكري وقياسه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية عدد (22)، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، يوليو 2011.

83. هندة مدفوني، **رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي**، للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث الإقتصادية، العدد السادس، جامعة أم البواقي، 2016.

84. ونادي رشيد، عامر بشير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة**، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة.

85. وهيبة داسي، دور **إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، مجلة عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

86. يحضية سملالي، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2004.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

87. ابراهيم بلقلة، ابراهيم براهمية، **دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة**، الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001.

88. ابراهيم بوزيان، يوسف بوخلخال، رأس **المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13-14 ديسمبر 2011.

89. أمين مخفي ، يوسف بن شني، **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف، يومي 9 و10 نوفمبر 2010.

90. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر، 09 و10 مارس 2004.

91. رتيبة طايبي، **الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** العدد الثالث في فعاليات المؤتمر الدولي الأول حول، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة البليدة، يومي 17 و18 نوفمبر 2015.

92. سعد مرزق، مصطفى يونسي، **دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة،** ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديث، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2001.

93. سهام دربالي عبد القادر زيتوني، **رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في اقتصاد المعرفة،** المؤتمر العلمي للاقتصاد والتمويل الإسلامي، اسطنبول، تركيا، نمو، العدالة، الاستقرار، من منظور إسلامي، يومي 09 و10 سبتمبر 2013.

94. صورية معموري، هجيرة الشيخ، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،** مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 09 و10نوفمبر 2010.

95. عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،** مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13و14 ديسمبر 2011.

96. عامر ملايكية، **الابتكار عامل لتعزيز ورفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس، 2008.

97. عباس لفتة فنغش، **دور رأس المال الفكري في الأداء المالي للمصارف،** قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، 2014.

98. عمر عبو، هودة عبو، **مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة،** الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف، ب–ت.

99. فاطمة تواتي بن علي، مفيدة نادي، **فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة،** الملتقى الدولي الخامس حول، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ب–ت.

100. فيروز زروخي، كنزة سكر، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،** الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

101. كمال زريق، ياسين قاسي، **تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز**، المؤتمر العالمي الأول حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005.

102. لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

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

104. محمد زبير، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13و14 ديسمبر 2011.

105. محمد زرقون، بوحفص رواني، **تطور ومكانة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة**، ملتقى دولي بعنوان : "إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و14 ماي 2008.

106. محمد طرشي ،محمد أمين بربري، **دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2008.

107. مريم طالب، **تحليل محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، الشلف الجزائر يومي 09 و10 نوفمبر 2010.

108. نصر الدين بن نذير، مصطفى بداوي، **رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليد ، الجزائر، 02 ديسمبر 2008.

109. نصيرة قوريش، **الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات**، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 9 و10 نوفمبر 2010.

110. هشام طرشاني، بلال شتوح، **رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، 13 ديسمبر 2011.

111. يحضية سملالي، **تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية**، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة يومي 08 و09 مارس 2005.

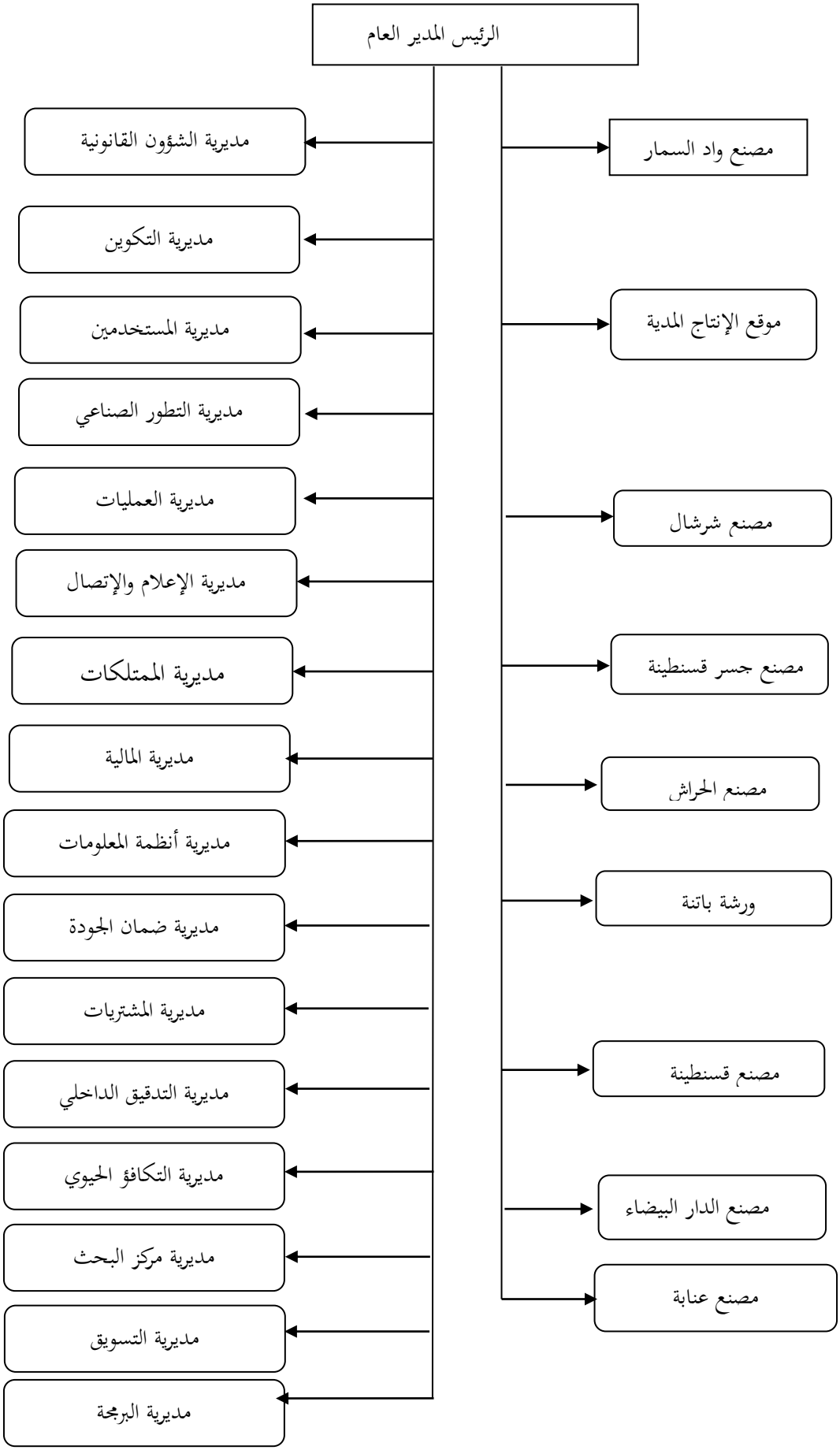
سادسا :المواقع الإلكترونية

112. Groupe SAIDAL, **Présentation du groupe SAIDAL**, www.saidalgroup.dz/présentation.asp

الملحق رقم (02) : شعار مجمع صيدال



الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال المدية



الملحق رقم (04) : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الإستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية
01	أسكندر عثمان	أستاذ مساعد أ
02	بوسهوة النذير	أستاذ محاضر ب
02	زاهي محمد أمين	أستاذ مساعد أ
03	سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ

ملحق رقم (05) : استمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي أنجزت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص –إدارة أعمال– بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" دراسة حالة موقع الإنتاج "مجمع صيدال" بولاية المدية.

علما أن كل إجابة سوف تحاط بسرية تامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أشكركم على حسن تعاونكم.

و تقبلو مني فائق التقدير و الاحترام...

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا : البيانات الشخصية

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. السن:

أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐

من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3.المؤهل العلمي

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

المركز الوظيفي

أعوان التنفيذ ☐ تقنيين ساميين ☐ إطارات ☐

3. الخبرة المهنية:

أقل من خمس سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐

من 16 إلى 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

ثانيا: الأسئلة التي تتعلق بموضوع الدراسة

المحور الأول :رأس المال الفكري :

الرقم	رأس المال البشري.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	ترى إدارة المؤسسة أن عمالها ذوي المعارف مورد هام وثمين في المؤسسة.					
02	تتطلب الوظيفة امتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز.					
03	تقوم المؤسسة بمتابعة الطاقات الفكرية والمعرفية بغرض استقطابها.					
04	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
05	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
06	تسعى المؤسسة إلى تشجيع أساليب العمل الجماعي وتنمية روح الفريق بين العمال.					
07	ينجز الأفراد أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على ابتكار أفكار جديدة أو أساليب جديدة في العمل والإنتاج.					
	رأس المال الهيكلي.	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
08	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل والمدعمة لاتخاذ القرار.					
09	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.					
10	تضمن سياسات واجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة تساهم في تنفيذ العمل بكفاءة وفعالية.					
11	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والعاملين.					
12	لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها.					

13	يتم تطوير العمليات الإدارية باستمرار للتقليل من الأخطاء في العمل.					
14	تميل الإدارة العليا إلى إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.					
	رأس المال العلاقات.	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
15	تسعى المؤسسة إلى كسب رضا وولاء الزبائن، عن طريق التعرف على رغباتهم واهتماماتهم وتوثيق علاقاتهم.					
16	تتخذ المؤسسة الإجراءات السريعة نحو ملاحظات العملاء.					
17	تمتلك المؤسسة قنوات توزيع عديدة و متنوعة للمنتجات التي تقدمها، وذلك لضمان وصولها للزبائن بكفاءة وفعالية.					
18	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
19	تميل المؤسسة الى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية الى مجموعة من الموردين المتخصصين.					
20	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.					
21	المؤسسة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتجية.					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

الرقم	**بعد التكلفة.**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
01	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.					
02	يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في المؤسسة على توفير الوقت والجهد وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء.					
03	تعمل المؤسسة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.					
04	تراعي المؤسسة عند تسعير منتجاتها حساسية المستهلك اتجاه					

	السعر.					
	بعد الجودة.					
05	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.					
06	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
07	لأفكار العمال وإبداعاتهم دور كبير في تحسين جودة المنتجات.					
08	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق.					
	بعد المرونة.					
09	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن.					
10	يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إلى سرعة الاستجابة لتحولات السوق.					
11	لدى المؤسسة الإمكانيات الفنية للانتقال من منتج إلى أخر بسهولة.					
12	تعمل المؤسسة على تمييز السلعة والخدمة في السوق والتي تختلف عما يقدمه المنافسين.					
	بعد التسليم.					
14	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم الطلبيات إلى الزبائن باستمرار.					
15	لدى المؤسسة مخزون احتياطي من المنتجات، وذلك لسرعة الاستجابة للطلبيات المحتملة أو المفاجئة.					
16	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة في الإنتاج والتوزيع.					
17	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.					
	بعد الإبداع.					

18	تحرص المؤسسة على إبداع منتجات جديدة تستجيب لاحتياجات الزبائن.					
19	تعمل المؤسسة على تطبيق أساليب جديدة تساعد على الابداع.					
20	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.					
21	تكافئ المؤسسة الموظفين المبدعين على الأفكار الإبداعية.					

ولكم مني جزيل الشكر والإمتنان...

الملحق رقم (06) : ثبات أداة الدراسة

– معامل ألفا كرونباج للمحور الأول "رأس المال الفكري"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	3

– معامل ألفا كرونباج للمحور الثاني "الميزة التنافسية"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.583	5

– معامل ألفا كرونباج لمحورين "الإستبانة ككل"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	8

الملحق رقم (07) : تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة

01- تحليل وتفسير إجابات العينة حول رأس المال الفكري

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رأس المال البشري	60	28.0833	2.40262	.31018
رأس المال الهيكلي	60	27.8333	3.83634	.49527
رأس مال العلاقات	60	28.4167	3.24320	.41870

One-Sample Test

	Test Value = 21					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
رأس المال البشري	22.836	59	.000	7.08333	6.4627	7.7040
رأس المال الهيكلي	13.797	59	.000	6.83333	5.8423	7.8244
رأس مال العلاقات	17.714	59	.000	7.41667	6.5789	8.2545

02- تحليل وتفسير إجابات العينة حول الميزة التنافسية

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد التكلفة	60	16.7000	5.30526	.68491
بعد الجودة	60	16.3167	1.26881	.16380
بعد المرونة	60	16.0000	1.94849	.25155
بعد التسليم	60	16.1667	1.22359	.15796
بعد الإبداع	60	15.9833	1.83646	.23709

One-Sample Test

	Test Value = 12					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد التكلفة	6.862	59	.000	4.70000	3.3295	6.0705
بعد الجودة	26.353	59	.000	4.31667	3.9889	4.6444
بعد المرونة	15.901	59	.000	4.00000	3.4967	4.5033
بعد التسليم	26.377	59	.000	4.16667	3.8506	4.4828
بعد الإبداع	16.801	59	.000	3.98333	3.5089	4.4577

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رأس المال الفكري	ذكر	36	84.5833	8.14292	1.35715
	أنثى	24	83.9583	9.98468	2.03811
الميزة التنافسية	ذكر	36	81.5000	9.81690	1.63615
	أنثى	24	80.6667	6.13377	1.25205

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
رأس المال الفكري	Equal variances assumed	2.012	.161	.266	58	.791	.62500	2.35034	-4.07971	5.32971
	Equal variances not assumed			.255	42.436	.800	.62500	2.44863	-4.31503	5.56503
الميزة التنافسية	Equal variances assumed	.049	.825	.370	58	.713	.83333	2.25269	-3.67592	5.34259
	Equal variances not assumed			.404	57.821	.687	.83333	2.06025	-3.29097	4.95764

الملحق رقم (08) : اختبار الفرضيات

Correlations

		الميزة التنافسية	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس مال العلاقات	رأس المال الفكري
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	.580**	.480**	.545**	.565**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
رأس المال البشري	Pearson Correlation	.580**	1	.811**	.744**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	60	60	60	60	60
رأس المال الهيكلي	Pearson Correlation	.480**	.811**	1	.834**	.959**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	60	60	60	60	60
رأس مال العلاقات	Pearson Correlation	.545**	.744**	.834**	1	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	60	60	60	60	60
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	.565**	.896**	.959**	.930**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

01- اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565[a]	.320	.308	7.05919

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1358.065	1	1358.065	27.253	.000[b]
	Residual	2890.268	58	49.832		
	Total	4248.333	59			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.440	8.806		4.024	.000
	الفكري المال رأس	.542	.104	.565	5.220	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.580[a]	.336	.324	6.97440

a. Predictors: (Constant), البشري المال رأس

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1427.085	1	1427.085	29.338	.000[b]
	Residual	2821.248	58	48.642		
	Total	4248.333	59			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), البشري المال رأس

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.681	10.651		2.223	.030
	المال رأس البشري	2.047	.378	.580	5.416	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480[a]	.231	.218	7.50624

a. Predictors: (Constant), الهيكلي المال رأس

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	980.400	1	980.400	17.400	.000[b]
	Residual	3267.934	58	56.344		
	Total	4248.333	59			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), الهيكلي المال رأس

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	51.592	7.156		7.210	.000
	الهيكلي المال رأس	1.063	.255	.480	4.171	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545[a]	.297	.285	7.17603

a. Predictors: (Constant), رأس مال العلاقات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.650	8.238		4.934	.000
	العلاقات مال رأس	1.426	.288	.545	4.950	.000

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1261.603	1	1261.603	24.499	.000[b]
	Residual	2986.730	58	51.495		
	Total	4248.333	59			

a. Dependent Variable: التنافسية الميزة

b. Predictors: (Constant), العلاقات مال رأس

الملحق رقم (09) : تحليل التباين

02-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال المدية وفقا لمتغير الجنس

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط رأس المال البشري	ذكر	36	4.0119	.35714	.05952
	أنثى	24	4.0119	.32879	.06711
متوسط رأس المال الهيكلي	ذكر	36	4.0198	.44676	.07446
	أنثى	24	3.9107	.67771	.13834
متوسط رأس مال العلاقات	ذكر	36	4.0516	.43217	.07203
	أنثى	24	4.0714	.51594	.10532
متوسط الميزة التنافسية	ذكر	36	4.0750	.49084	.08181
	أنثى	24	4.0333	.30669	.06260
جميع المحاور	ذكر	36	4.0508	.38991	.06499
	أنثى	24	4.0152	.35606	.07268

- اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال المدية وفقا لمتغير السن (ANOVA)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط رأس المال البشري	Between Groups	.368	3	.123	1.043	.381
	Within Groups	6.583	56	.118		
	Total	6.951	59			
متوسط رأس المال الهيكلي	Between Groups	1.066	3	.355	1.195	.320
	Within Groups	16.655	56	.297		
	Total	17.721	59			
متوسط رأس مال العلاقات	Between Groups	.577	3	.192	.892	.451
	Within Groups	12.088	56	.216		
	Total	12.665	59			
متوسط الميزة التنافسية	Between Groups	.337	3	.112	.612	.610
	Within Groups	10.284	56	.184		
	Total	10.621	59			
جميع المحاور	Between Groups	.208	3	.069	.482	.696
	Within Groups	8.047	56	.144		
	Total	8.255	59			

ـ اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال المدية وفقا لمتغير المؤهل العلمي (ANOVA).

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
متوسط رأس المال البشري	Between Groups	.153	2	.076	.640	.531
	Within Groups	6.798	57	.119		
	Total	6.951	59			
متوسط رأس المال الهيكلي	Between Groups	.380	2	.190	.625	.539
	Within Groups	17.341	57	.304		
	Total	17.721	59			
متوسط رأس مال العلاقات	Between Groups	.812	2	.406	1.951	.151
	Within Groups	11.853	57	.208		
	Total	12.665	59			
متوسط الميزة التنافسية	Between Groups	.840	2	.420	2.448	.096
	Within Groups	9.781	57	.172		
	Total	10.621	59			
جميع المحاور	Between Groups	.513	2	.257	1.889	.161
	Within Groups	7.742	57	.136		
	Total	8.255	59			

– اختبار الفرضية الجزئية الرابعة :

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال المدية وفقا لمتغير المركز الوظيفي (ANOVA)

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
متوسط رأس المال البشري	Between Groups	.420	2	.210	1.835	.169
	Within Groups	6.530	57	.115		
	Total	6.951	59			
متوسط رأس المال الهيكلي	Between Groups	.259	2	.129	.422	.658
	Within Groups	17.463	57	.306		
	Total	17.721	59			
متوسط رأس مال العلاقات	Between Groups	.805	2	.403	1.935	.154
	Within Groups	11.860	57	.208		
	Total	12.665	59			
متوسط الميزة التنافسية	Between Groups	.476	2	.238	1.337	.271
	Within Groups	10.145	57	.178		
	Total	10.621	59			
جميع المحاور	Between Groups	.459	2	.229	1.677	.196
	Within Groups	7.796	57	.137		
	Total	8.255	59			

- **اختبار الجزئية الخامسة**

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد عينة الدراسة بموقع الإنتاج مجمع صيدال المدية وفقا لمتغير الخبرة المهنية (ANOVA)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط رأس المال البشري	Between Groups	.036	3	.012	.098	.961
	Within Groups	6.914	56	.123		
	Total	6.951	59			
متوسط رأس المال الهيكلي	Between Groups	.347	3	.116	.373	.773
	Within Groups	17.374	56	.310		
	Total	17.721	59			
متوسط رأس مال العلاقات	Between Groups	.061	3	.020	.091	.965
	Within Groups	12.603	56	.225		
	Total	12.665	59			
متوسط الميزة التنافسية	Between Groups	.550	3	.183	1.020	.391
	Within Groups	10.071	56	.180		
	Total	10.621	59			
جميع المحاور	Between Groups	.140	3	.047	.323	.809
	Within Groups	8.115	56	.145		
	Total	8.255	59			

مستخلص:

تناول موضوع بحثنا، جملة التحديات المتعلقة بتفعيل دور رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، فمن خلال الشق النظري للبحث، اهتم الفصل الأول بتوضيح المفاهيم والأسس النظرية لرأس المال الفكري، بينما احتفت طيات الفصل الثاني بسرد مضامين وأطر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

كما جاء الشق التطبيقي للبحث، لدراسة موقع الإنتاج لصيدال بالمدية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال اعتمادنا على أداة الإستبيان كأسلوب كمي لجمع البيانات من قبل عينة الدراسة الموظفون بمختلف المستويات بالمؤسسة، وقد استخدمنا مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Spss لإختبار فرضيات الدراسة والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ لدى المؤسسة محل الدراسة، كما خلصنا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعود إلى بيانات الشخصية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\propto \leq 0.05$.

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة، ضرورة إدراك المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة صيدال بصفة خاصة لأهمية رأس المال الفكري، وأسلوب إدارته وتطويره لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها، للتكيف والتأثير في بيئية أعمال تتميز بالعدائية والتغير.

الكلمات المفتاحية :

رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، الميزة التنافسية، المنافسة، التنافسية.

Abstract:

The subject of our research dealt with the challenges related to activating the role of intellectual capital to achieve the competitive advantage of economic institutions, Through the theoretical part of the research, the first chapter was concerned with clarifying the concepts and theoretical foundations of intellectual capital, While the folds of the second chapter described the contents and frameworks of the competitive advantage of economic institutions.

And the applied part of the research is the study of the production institution of the SIDAL Complex in Madiyya, The aim of this study was to evaluate the performance of intellectual capital and its impact on achieving the competitive advantage of the institution under study, By using the questionnaire tool as a quantitative method of data collection by the study sample employees at different levels in the institution. We used the outputs of the statistical analysis program Spss to test the hypotheses of the study, Which concluded that there was a statistically significant relationship between intellectual capital and achieving competitive advantage at a significant level of $\propto \leq 0.05$ in the institution under study. We also concluded that there were no statistically significant differences between the respondents' responses to the personal data at the level of statistical significance $\propto \leq 0.05$.

And one of the most important recommendations of this study is the need for the economic institutions in general and SIDAL in particular to recognize the importance of intellectual capital, its management and development to achieve competitive advantages that are hard to imitate, to adapt and influence a hostile and changing business environment.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف خلق الله وخاتم الانبياء

ومن ولاه سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

اهدي ثمرة جهدي الى سبب وجودي الى الوالدين

الكريمين، الى امي التي اسال الله ان يتغمدها برحمته

ويسكنها فسيح جناته والى ابي اطال الله بعمره والى

كل اخوتي والعائلة الكريمة .

الى صديقتي وزميلتي يمينة والى كل من ساندي في

انجاز هذا العمل من قريب او من بعيد والى كل الاهل

والاقارب ولا انسى بالذكر زملائي وزميلاتي .

فاطمة الزهراء


بسم الله الرحمن الرحيم