



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: تسيير استراتيجي دولي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في
علوم التسيير

مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

"دراسة حالة بنك التنمية المحلية"

إعداد الطالبة:

*سليمان خديجة

أعضاء لجنة المناقشة :

*سليمان عائشةرئيسا

*قوبع خيرةمقررا

*برواين شهرزادمناقشا

السنة الجامعية : 2014 - 2015

الفهرس

	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الإهداء
	التشكرات
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
10	تمهيد
11	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية
11	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
13	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها
15	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
21	المبحث الثاني: محددات، مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
21	المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية وأهدافها
23	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
28	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
33	المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، أبعادها ومعايير الحكم على جودتها
33	المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
41	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
43	خاتمة
	الفصل الثاني: رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري وأدواره
46	المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال الفكري
49	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري وخصائصها

51	المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري
53	المبحث الثاني: تصنيفات الرأس المال الفكري وأليات بناءه ونماذج قياسه
53	المطلب الأول: تصنيفات ومكونات رأس المال الفكري
64	المطلب الثاني: اشكالية تكوين وادارة رأس المال الفكري وتنشيطه
68	المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري
74	المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
74	المطلب الأول: رأس المال الفكري كميزة تنافسية
76	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية
77	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية
88	خاتمة
	الفصل الثالث: اهمية راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ببنك التنمية المحلية
90	تمهيد
91	المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية "BDL" (على مستوى الوطني)
91	المطلب الأول: نبذة عن بنك التنمية المحلية "BDL"
92	المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك التنمية المحلية
94	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة - 435- بمستغام
98	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وأهمية المعلومات الإدارية لبنك "BDL"
98	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية
104	المطلب الثاني: صلاحيات المديرية والاقسام داخل البنك
105	المطلب الثالث: المعلومات الادارية في البنك
107	المبحث الثالث: علاقة بنك التنمية المحلية بالمنافسة ورأس المال الفكري
107	المطلب الأول: وضعية البنك من حيث المنافسة
107	المطلب الثاني: رأس المال الفكري في بنك التنمية المحلية
113	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري
115	خاتمة
116	خاتمة عامة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-1)
29	مصنوفة (نقاط القوة- نقاط الضعف/الفرص-التحديات)	(2-1)
29	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(3-1)
34	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	(4-1)
54	عناصر ومكونات رأس المال الفكري	(1-2)
55	هيكل رأس المال الفكري	(2-2)
57	الأصول المكونة لرأس المال الفكري	(3-2)
59	تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري	(4-2)
61	تصنيف هاني محمد السعيد لمكونات رأس المال الفكري	(5-2)
66	بناء الطاقة الفكرية	(6-2)
84	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	(7-2)
87	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار عمل (VRIO)	(8-2)
101	الهيكل التنظيمي العام لبنك التنمية المحلية (المركز)	(1-3)
102	مخطط الوكالة الرئيسية	(2-3)
103	مخطط مديرية فرع الاستغلال	(3-3)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(1-1)
48	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(1-2)
80	إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي	(2-2)
112	عدد البطاقات الممنوحة من طرف بنك التنمية المحلية	(1-3)

الإهداء

إلى من ربباني صغيراً، والدتي ووالدي أطال الله في عمرهما وأمدهما

بالصحة والعافية.

إلى إخوتي: سيد أحمد، حبيب

إلى أخواتي: منال، سميرة، عائشة

إلى كل طلبة ماجستير علوم التسيير تخصص "تسيير استراتيجي دولي"

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

التشكرات

أتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى :

أستاذتي الفاضلة الأستاذة " قوبح خيرة " لتفضلها بالإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاتها وإرشاداتها.

إلى كل عمال " بنك التنمية المحلية".

إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلمن مني كل الشكر والعرفان.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

لقد تغير نمط النمو الاقتصادي العالمي بشكل ملحوظ وأساسي مع ظهور التطور السريع في التكنولوجيا الخاصة في تقنيات الاتصال والحاسوب، التزايد في الإبداعات والابتكارات كما ظهرت عدة قوى ساعدت على ذلك منها: العولمة، المنافسة الدولية، ظهور متطلبات جديدة للمستهلكين، موردين ومنافسين أكثر تطلعا، واختصار حياة المنتج.

ففي المجتمع الصناعي كان هناك اعتماد بشكل كبير على أصول مادية من آلات ومعدات وتجهيزات أي أصول ملموسة ولكن اكتشفت المنظمات أنه هناك نوع جديد من أصول غير ظاهرة وذلك بعد انطلاق عصر الثورة المعرفية وهذه الأصول تتمحور بشكل رئيسي نحو المعرفة حيث أصبح حاليا العقل البشري هو المقوم الرئيسي لحياة أي اقتصاد وبالتالي أصبحت المنظمة تمتلك نوع آخر من الأصول وهو ما يسمى بالأصول الفكرية.

من هذا يتضح أن الأصول الفكرية تعد مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وبالتالي محاولة فهم المكونات الفرعية للأصول الفكرية وتوجيه للاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وازدهار المنظمات والمجتمعات، وهذه الفئة تمتلك الخبرة، المعرفة والقدرة الإبداعية.

لذلك يرى الباحثين أن الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات المختلفة تنبع من ضرورة معرفة لتلك المنظمات لقيمة رأس المال الفكري والاهتمام بصناعاته وتطويره وتنشيطه والحفاظة عليه، باعتباره أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها في إطار ما يسمى برأس المال الفكري.

- مشكلة البحث:

لقد بات من المتعارف عليه أن لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، حيث لا يمكن لأي منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق ميزة تنافسية من دونه،

لذا صار الرأس المال غير المادي (الفكري) نقطة ارتكاز الأساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة وتسيير المنظمة.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية والمتمثلة في:

كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

ويمكن أن يتفرع هذا التساؤل الى عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- ما المقصود بالرأس المال الفكري وما هي مكوناته؟
- ما العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة؟
- كيف يساهم رأس المال الفكري في فعالية بنك التنمية المحلية؟
- **الفرضيات:**
- يعد رأس المال الفكري جزء من المعرفة .
- يعتبر رأس المال الفكري مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يساهم رأس المال الفكري في تطوير وتنمية بنك التنمية المحلية .
- **أهمية البحث:**

تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع نفسه بوصفه أحد الموضوعات الحديثة في الأدب الإداري المعاصر، ومن أهمية الدور الذي يضطلع به رأس المال الفكري في المنظمة أنه يعمل على تعظيم قيمة المنظمة ويسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تقضي إلى بناء الميزات التنافسية حيث يكتسب موضوع رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره من الأنشطة والعمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية وتنظيمية للأفراد وبالتالي تكسبها ميزة تنافسية.

_ أهداف البحث:

في ضوء ما سبق يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفاهيم رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسات
- تحديد الأساليب والطرق المختلفة التي يمكن استخدامها في قياس العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري
- تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- توضيح دور رأس المال الفكري في خلق ميزة تنافسية التي تمكنها من مجابهة ظروف البيئة المتغيرة ولاسيما المنافسة.

_ منهج الدراسة:

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي للجانب النظري والمنهج التحليلي للجانب التطبيقي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية، وتحديد المتغيرات القابلة للبحث والدراسة والمتعلقة برأس المال الفكري ومكوناته وأساليب ونماذج قياسه. وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات.

- تقسيمات الدراسة:

ثم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول منهم فصلين نظريتين وآخر تطبيقي

الفصل الأول تحت عنوان "عموميات حول الميزة التنافسية"، ويتضمن مبحثه الأول المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وأنواعها. أما المبحث الثاني ضم أهم الأسباب التي تسعى من خلالها المؤسسات لتطوير ميزتها التنافسية بالإضافة إلى محدداتها ومصادرها. وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى أهم الأسس العامة للميزة التنافسية أبعادها والمعايير التي من خلالها يتم الحكم على جودتها.

أما الفصل الثاني تحت عنوان " الرأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية" وتناولنا في مبحثه الأول تعريف الرأس المال الفكري أهميته، وأدواره وفي المبحث الثاني حاولنا عرض تصنيفات رأس المال الفكري وكذا إشكالية تكوينه وإدارته بالإضافة إلى مؤشرات ونماذج قياسه. وأخيرا تم عرض علاقة الرأس المال الفكري بالميزة التنافسية وجاء هذا في المبحث الثالث.

وبعد دراستنا النظرية حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع وخصصنا له فصل والذي عنوانه ب: "أهمية الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ببنك التنمية المحلية"، حيث تم التطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى أهمية الموارد البشرية فيه وأخيرا علاقة البنك بالمنافسة والرأس المال الفكري.

تمهيد

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة.

حيث لم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فقد فتحت هذه الأخيرة فرص جديدة وبالمقابل قد فرضت عليها تحديات كبيرة كذلك، خاصة فيما يتعلق بجدة المنافسة ومواجهة منافسين جدد من دول مختلفة. وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى معالجة مختلف المفاهيم والعناصر الأساسية للميزة التنافسية وذلك من خلال تقسيم هذا الأخير إلى ثلاث مباحث بحيث يتضمن المبحث الأول مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأنواعها أما المبحث الثاني فسوف يضم أهم الأسباب التي تسعى من خلالها تطوير ميزتها التنافسية وأهدافها بالإضافة إلى محدداتها ومصادرها.

أما المبحث الثالث والأخير فسوف يعالج الأسس العامة التي تركز عليها الميزة التنافسية وكذا أبعادها والمعايير التي من خلالها يتم الحكم على جودتها.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات التنافسية في نفس النشاط إلى كسب ميزة تنافسية والتي تعد ظاهرة تزامن ظهورها مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ولذلك تلجأ المؤسسات إلى استغلال إمكانياتها الداخلية إما عن طريق تدنية التكاليف أو التميز بالمنتج

وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، أهميتها وكذا أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chambelin 1939 ثم إلى Selzinck 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "شاندلر" و "هوفر" (Schendel, Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم جاء كل من "بورتر" و"داي" Porter 1984 Day 1985 حيث اعتبر أنها تعد هدف الإستراتيجية. أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

يعرفها "Lynck" على أنها "قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين".²

¹- حسن الزغبى، "أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي" المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية حول الاقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 02.

²- محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنافسية" دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الأردن، 2012، ص 80.

أما " Fahey " فعرفها على أنها "أي شيء يميز المنظمة تميزا ايجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".¹

كما يعرفها معالي فهمي حيدر بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".²

أما بوتر Porter فقد عرفها كالأتي "تنشأ الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلفها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة المفروضة".³

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة. تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها. فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي:⁴

1- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين

2- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا

¹- محي الدين قطب، نفس المرجع السابق، ص80.

²- معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 08.

³ -Porter ME, competitive advantage, creatingand sustaining superior performance,New York,the free press ,1985,P19.

⁴- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، "دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر -27-28 فيفري 2013، ص 08.

3- إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:¹

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها. بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكن معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية.

والكفاءات بما يؤديه إلى تخفيض التكاليف وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

¹- سليمان عائشة، "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية" عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم"، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2001، ص 08.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي: ¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسري وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدران المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي ادريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر، الطبعة 2، الاردن، 2009، ص 309.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الزيادة بالتكلفة والتمايز ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

يمكن كمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من ذلك المحققة عند منافسيها وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل¹. تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع.

أ- **مراقبة الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول والحركة في السوق وللوصول إلى الحجم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتاج الجهود الكثيفة والمتواصلة المبذولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء، وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى

¹- كشاط أنيس، "دور ادارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص ص 6-9.

والأخذ بعين الاعتبار تكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لن يتحقق بصفة عضوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج- مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضم الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

- مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح باستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

و- مراقبة التكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

ز- مراقبة الزمالة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة

أعمال، فمثلا شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

ح- مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل. بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب و بالتالي فان مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن تمت تخفيض التكاليف.

ي- مراقبة التموق: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموق الجيد لأنشطتها، حيث أن التموق الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين.

إن تحقيق ميزة التكلفة الأقل وكما ورد ذكره سابقا يتطلب مراقبة مستمرة لتكاليف للأنشطة المنشئة للقيمة والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين ودراسة تطورها عبر الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة ولعل أهم عامل من بين العوامل التي ورد ذكرها يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، فالعامل يتعلم بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد إنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء لمهام وعليه يعتبر التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن الممارسة العملية.

ثانيا: ميزة التميز

يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها

يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً مفرداً يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك التحميل.

وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد على عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز¹ والمتمثلة في الإجراءات التقديرية الروابط، الرزنامة، التوقيع، إلحاق التعلم وأثار بته، التكامل، الحجم.

أ- الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة .
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما .
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتيش...).

هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

¹- معموري صورية، الشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، المتلقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي، جامعة شلف 9-10 نوفمبر 2010، ص ص 6-7.

ب- **الروابط:** يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال

العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستقلة من

قبل المؤسسة.

- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترك لتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة

المرتبطة فيما بينها.

- الروابط مع الموردين.

- الروابط مع قنوات التوزيع.

ج- **الرزنامة:** قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك

ففي بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى

السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

د- **التوقع:** قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضوع الملائم لأنشطتها.

هـ- **الإلحاق:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط نتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة

للمؤسسة.

و- **التعلم وأثار بثه:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة

مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف ومن ثم

فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل مستمر شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

ز- **التكامل:** بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها او حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ح- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبي على التمايز لتحقيق ميزة التميز فان المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية، بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز.

بالإضافة الى ماسبق هناك نوع اخر من الميزة التنافسية وهي:

- **ميزة اختصار الوقت (Jit)**¹: هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والتخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للعميل.
- تخفيض زمن لتحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

¹- رضا ابراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مداخله ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء في القطاع الحكومي، جامعة كفر الشيخ المملكة العربية السعودية، 1-04 نوفمبر 2009، ص 24.

- الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع العمل.

المبحث الثاني: محددات، مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

إن الميزة التنافسية تعد هداف استراتيجيا لكل مؤسسة عازمة على تحقيق الربح، توسيع حصتها السوقية وبقائها واستمرارها في السوق فلهذا يجب على المؤسسة الحصول على هذه المزايا من مصادرها المختلفة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بالإضافة إلى أسباب تطويرها ومحدداتها.

المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية وأهدافها:

أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:¹

أ- ظهور تكنولوجيا حديثة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلص فرصاً جديدة في مجالات عديدة،

كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرف التسويق عبر الانترنت هذا ما دفع بالمؤسسة إلى

تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو

¹- حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدول الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، 11، 14 ديسمبر 2011، ص 8-9.

تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في الجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العميل.

ب- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها فان هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحجة القائمة ليطم هذا الإشباع بل يتحدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة. وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

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

د- **التغيير في القيود الحكومية:** عندما تحدث تغييرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فان المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغييرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين

ثانيا: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:¹

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة تعد القيمة أكثر ما يهتم المنظمة كونها أمر معقد لا يستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

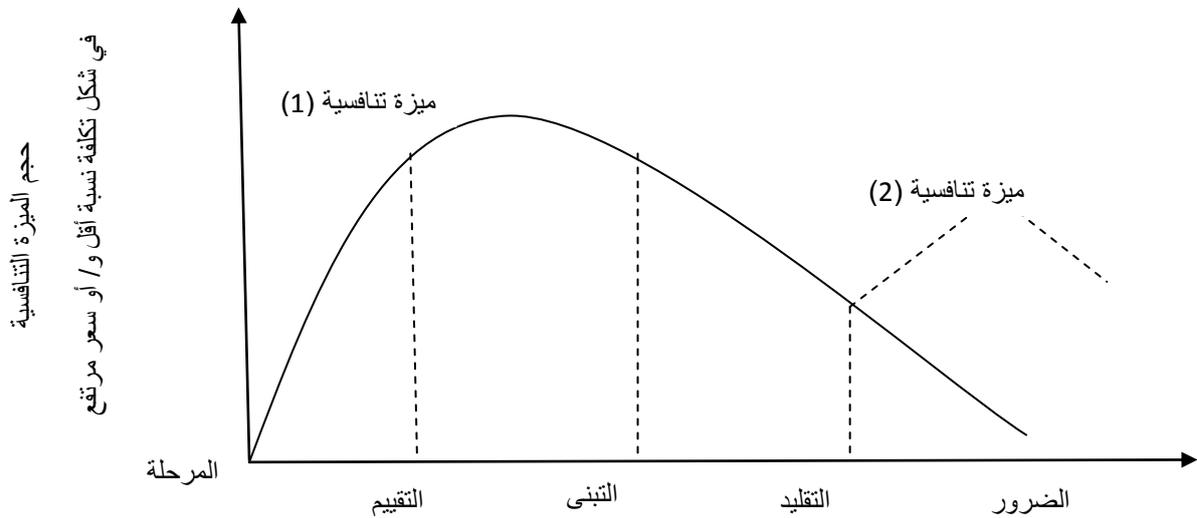
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق

التنافسية

¹- سلامي فتيحة، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة - "مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة اكلي محند اولحاج البويرة ،الجزائر ،2014، ص ص 56-57.

أ- **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة، المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عم كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو الحد من أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبئ من قبل المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل رقم (1):

شكل(1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب

من خلال الشكل رقم 01 يتبين لنا بان الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي:¹

1- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا

لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة

تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم

الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة،

حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة

بمرحلة النمو السريع.

2- **مرحلة التثبيت:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد

استقرار نسبيا من حيث الانتشار. إذ أنه ومن خلال الشكل رقم يتبين لنا بأن حجم الميزة

التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة يسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في

القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا

بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين

أصبحوا يملكون نفسها الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة

تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

¹- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادر ها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، بسكيكدة الجزائر، 2007، ص 21.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها امتلاكها هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

أ- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات

المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة. أما في مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تعطىها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدماته بأقل تكلفة، أو إبداع منتج مميز له وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي¹: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (1-1)

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 87.

الجدول رقم (1-1) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة كل السوق
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 ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
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 (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتهي إليها المؤسسة على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو فورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية وهي:

أولاً: التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها. من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية. وصنف M. Porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف (شكل (1-2) وهي:

- أ- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين على مستوى السوق ككل: ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، أثار منحى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين وأعين تماماً بالسعر.¹
- ب- **استراتيجيه التمييز:** وتشير إلى ضرورة تمتع المنظمة بمهارات وجوانب كفاءة خاصة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة "مثل التشكيلة، سمات المنتج، الخدمة الممتازة"² نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.
- ج- **إستراتيجية التركيز:** وتهدف إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع تنافسي لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

¹ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 102.

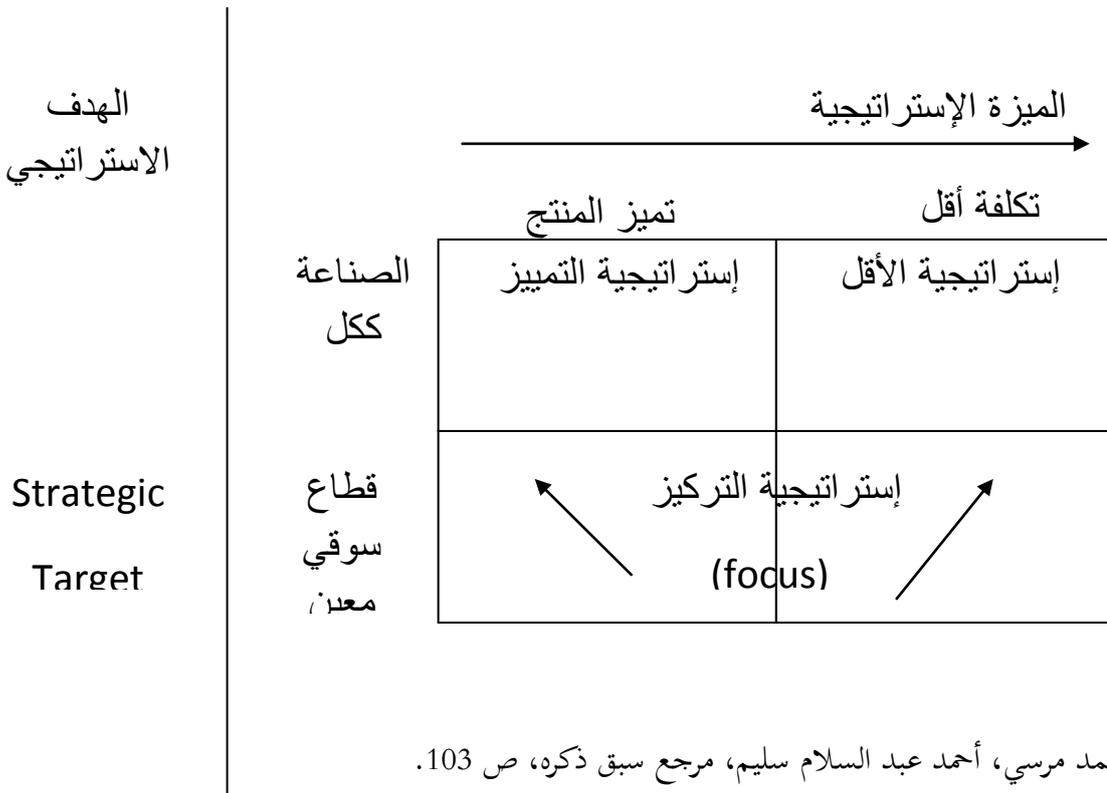
² - مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 9.

شكل رقم (1-2) : مصفوفة (نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات)

العوامل	الداخلية	الخارجية
الإيجابية	نقاط القوة	الفرص
السلبية	نقاط الضعف	التهديدات
		إدارة الخطر (تقنيات إدارة الخطر)

المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشكل رقم (1-3): الاستراتيجيات العامة للتنافس (Generic Competitive Strategies)



ثانيا: الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات، يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا

تنافسية لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول

الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية الفيزيائية المعرفية المالية والبنية التحتية، فالحياسة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياسة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.¹

ثالثا: مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:²

- أ- **الموارد الملموسة:** تصنف إلى ثلاثة أنواع:
- **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر فتح قنوات جديدة للتوزيع لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- **الموارد غير الملموسة:** تتميز فيها ما يلي:

¹- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 10.

²- سلامي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.

- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على ميزة التنافسية وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

المعلومات: في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في أترء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة.

- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد المنافسين.

المبحث الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، أبعادها ومعايير الحكم على جودتها

- إن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها لفترة أطول يتطلب بناءها على مجموعة من العناصر التي تمثل

أسسها العامة بالإضافة إلى ذلك مجموعة من المعايير التي من خلالها يتم الحكم على جودتها.

وهذا ما سوف نعالجه في هذا المبحث بداية من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ثم أبعادها وأخيرا معايير

الحكم على جودتها.

المطلب الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار Porter إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة

وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على

خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال

تمييز المنتج وأن تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة الاستجابة

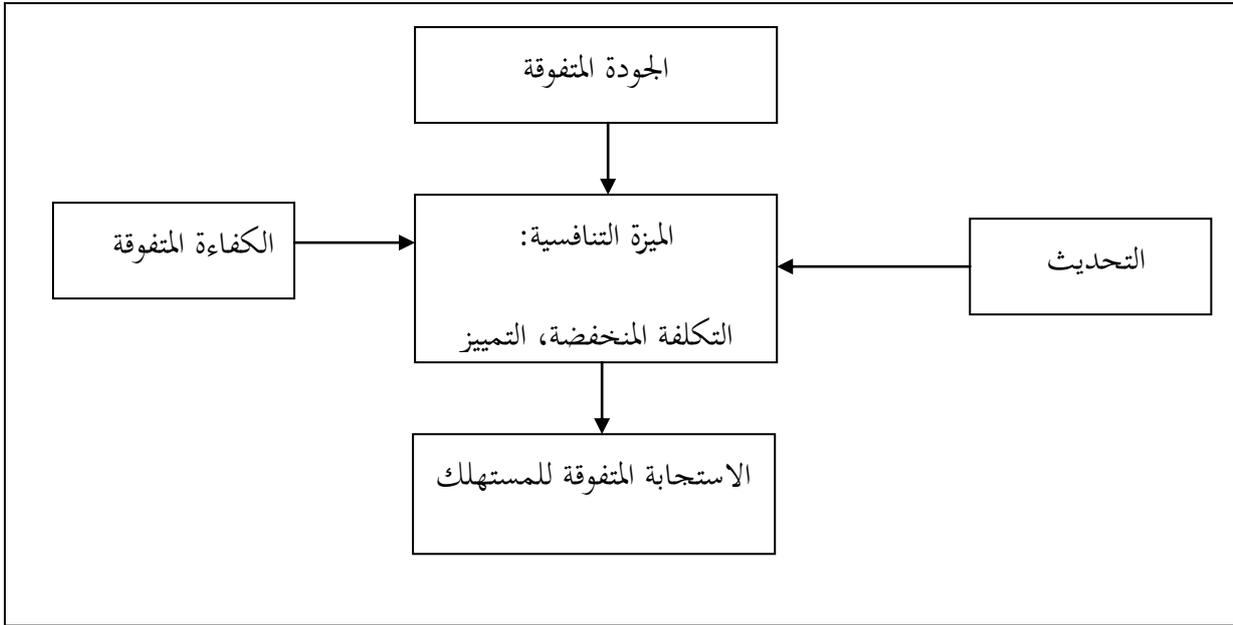
لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن

طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها. يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل

رقم (1-4).

الشكل رقم (1-4) الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ترجمة، محمد أحمد سيد عبد المختار،

إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

يتضح من خلال الشكل رقم 04 أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من

تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في الكفاءة الجودة التحديت، الاستجابة للعميل، وفيما يلي

شرح كل عنصر من هذه العناصر:¹

أولاً: الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتناقص بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات

معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل

¹- بوازيد وسيلة، "مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 16-19.

العمالة الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- الاستغلال اقتصاديات الحجم ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- **أثار التعلم:** تعتبر أثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي Just-In-Time (Jit): يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو توفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانيا: الجودة:

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات (خدمات ذات جودة عالية، ومن تم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها أو الجودة الاهتمام الأول له. ونقول أن المنتج، خدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج، خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات والخدمات المنافسة.

- إن تأثير الجودة المرتفعة المنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وأن هذا الادراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية. فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

وعليه فإن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا: التحديث الإبداع

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية فيه، وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها (خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

رابعا: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء

- التركيز على وقت الاستجابة

كما أن تحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال:

- تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات جديدة بما سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.

- موائمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء، لتأخذ على سبيل المثال قطاع السيارات أين أصبحت المؤسسات أكثر خبرة ومهارة في موائمة السيارات مع رغبات واحتياجات الأفراد من خلال منحهم الحرية في الاختيار بين نطاق واسع من الألوان والتصميمات والبدايل.

- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أداؤها.

- بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق الخدمة المتميزة، خدمات ما بعد البيع...

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فان ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء، من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز¹

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها. وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة Ibm التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدها حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياستها وهيكلها التنظيمية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذ أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة

¹- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2004، ص 14-15.

بالإضافة إلى السعر وجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل. الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية. من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في اطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

البعد الثاني: التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية إيصال من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، بالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها شروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج فانه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المنظمات الأخرى ويمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يغزى بنجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية. أما المصدر الرابع التميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها. وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن مصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها

تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب أن لم يكن من الناظر على الآخرين تقليدها.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:¹

- 1- مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادًا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
 - يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيبة مع كبار العملاء.
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث والتطوير والتسويق.

¹- حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 5-6.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بان المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فانه يمكن للمنافسين تحديداً أو التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع. وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلف مزايا تنافسية جديدة أو مرتبة مرتفعة.

خاتمة :

من خلال ما تم التطرق إليه تبين لنا بأن الميزة التنافسية هي تفوق المؤسسة على منافسيها العاملة في نفس النشاط وذلك عن طريق تبني إستراتيجية تنافسية فعالة وذكية.

تتحقق الميزة التنافسية إما عن طريق التكلفة الأقل أو التميز في المنتج الذي يعوض الزيادة المفروضة على هذا الأخير.

كما توضح لنا بان هناك مجموعة من العناصر التي تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، أما فيما يخص القيمة المدركة لدى العميل التميز فيه تعتبر من بين أبعاد الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك فهناك مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على جودة الميزة التنافسية.

تمهيد

في ظل اقتصاد المعرفة والمعلومات تسعى المؤسسات للبقاء والاستمرارية في السوق. فأصبح المورد البشري أهم مورد اقتصادي من خلال الأفكار والمهارات المعرفية المتعددة. حيث أنه يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال، وهنا ينبغي تسليط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال الفكري التي تمتلكه والذي أصبح سر نجاحها. لهذا أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لامتلاكه وتوفير بيئة مناسبة له للقدرة على الإبداع.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف جوانب رأس المال الفكري بحيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سوف يتم عرض في المبحث الأول أهم مفاهيم رأس المال الفكري بالإضافة إلى الأهمية، الخصائص وأخيرا أدواره.

أما المبحث الثاني فيتضمن عناصر ومكونات رأس المال الفكري وكذا إشكالية تكوينه وإدارته بالإضافة إلى مؤشرات ونماذج قياسه.

وفي المبحث الأخير فقد تم التطرق إلى دور رأس المال الفكري في خلق قيمة المنظمات بالإضافة إلى علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الرأس المال الفكري وأدواره

إن التوجه الحديث للمؤسسات هو الاستثمار في المورد البشري بشكل عام والمعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية بشكل خاص فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري للمؤسسة.

وللتوضيح أكثر سوف نحاول في هذا المبحث عرض أهم المفاهيم وكذا أهمية رأس المال الفكري وأخيرا أدواره.

المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال الفكري

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري فسوف نعرض أهم المفاهيم على النحو التالي:

- يعرف Thomas A. Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة¹.

- ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة التي عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها. إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة"¹.

¹ - هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص ص 18-20.

- ويرى J. Guthrie إلى أن رأس المال الفكري يمثل "القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة".

- أما Sveiby فيعرفه على أنه "عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن إضافة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة".

- ويعرفه Zesolt على أنه "أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة"¹.

- أما العنزي فيعرفه على أنه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"².

- التمييز بين الرأس المال الفكري، المادي، البشري:³

وإذا أردنا أن نحدد وبدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.

¹- هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

²- عادل حرجوش المبرجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2008، ص 17.

³- آيت مختار عمر، حمدي معمر، "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري" مدخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص ص 4-5.

الجدول (1-2) مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي-أثري-غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عن حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقض بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: آيت مختار عمر، حمدي معمر: "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، الجزائر، 2011، ص 5.

- من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتنطلق من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف المؤسسة ولا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى ومن تم تساهم في تطوير أداء المؤسسة، تحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

ويمكن تلخيص الجوانب التي يشتمل عليها رأس المال الفكري فيما يلي:

- 1- رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية.
- 2- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.
- 3- هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدال غيرهم بهم.
- 4- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة .
- 5- رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

6- رأس المال الفكري ليس وليد الصدفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو تكلفة عالية.

7- رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

يعتبر الرأس المال الفكري للمؤسسة كالمعرفة والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى تطوير تلك العمليات مصدراً للقيمة التنافسية ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس كقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق الموجودات الحسية كالأبنية والمعدات.

ولذلك فإن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري وكذلك تركز قيمتها السوقية على هذا المصدر.¹

كما يتضح أن رأس المال الفكري يحدد مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجود غير الملموس يعد الأكثر أهمية إذ يمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المنظمة .

وبالتالي تتجلى أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:²

1- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك بسبب أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.

2- يعد وجوده في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس من معرفة مفيدة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ - مدني بن هرة، بوكريدي عبد القادر، "استراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 02 ratoulre cherche.arabblogs.com/benhera%20 madani pdf.

² - ناظم جواد، ندني اسماعيل، "تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية". www.Uokufa.edu.ig/journals/index.php/ghjec/article viewfile/1799/1246.

- 3- إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع متيلاتها.
- 4- يعد رأس المال الفكري مصدرا جوهريا للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك أصبح رأس المال الفكري مسؤولا عن عملية تحويل المورد والمعرفة المتميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

ثانيا: سمات وخصائص رأس المال الفكري

يمكن اجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:¹

1- الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.

- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.

- البعد عن المركزية الإدارية.

2- الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

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

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالي.

- التدريب الشرائي

3- الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

¹ - الهاللي الشربيني الهاللي، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عد (22) يوليو 2011، ص 23-24.

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد.

- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة).

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.

- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات.

- القدرة على التخمين وحسن البصيرة.

- الاستقلالية في الفكر والعمل.

- المثابرة في العمل.

- الثقة العالية بالنفس.

المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين.¹

وهذه الأدوار تتمثل في الآتي:²

1- الأدوار الدفاعية: وتمثل الممارسات الآتية:

¹ - عبد اللطيف مصطفى، "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، 2009، الجزائر، ص 23.
² - سلمان عبيد، "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين" رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية كلية العلوم الادارية مملكة البحرين 2014، ص 76.

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

ب- حماية التصميم والإبداع.

ج - تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2- الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:

أ- توليد العائد عن طريق :

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

- الملكية الفكرية للشركة.

- الموجودات الفكرية للشركة.

- معرفة الشركة، ومعرفة كيف، (أي براعة الشركة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة، وللخدمات، والمنتجات الجديدة.

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

هـ- صياغة إستراتيجية تعرف دخول المنافسين الجدد.

المبحث الثاني: تصنيفات الرأس المال الفكري وآليات بناءه ونماذج قياسه:

يعد رأسمال الفكري من الموجودات غير ملموسة للمنظمة وهو أحد أهم الميزات التنافسية للمنظمة لذا تسعى المؤسسات الراغبة في الاستمرارية والنجاح أن تعمل على تطوير رأس المال الفكري وقيادته بشكل جيد. وسنحاول في هذا المبحث عرض مكوناته وإشكالية تكوينه وإدارته وأخيرا مؤشرات ونماذج قياسه.

المطلب الأول: تصنيفات ومكونات الرأس المال الفكري

لاشك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا، ولذا فإننا سوف نحاول استعراض أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري:

التصنيف الأول:

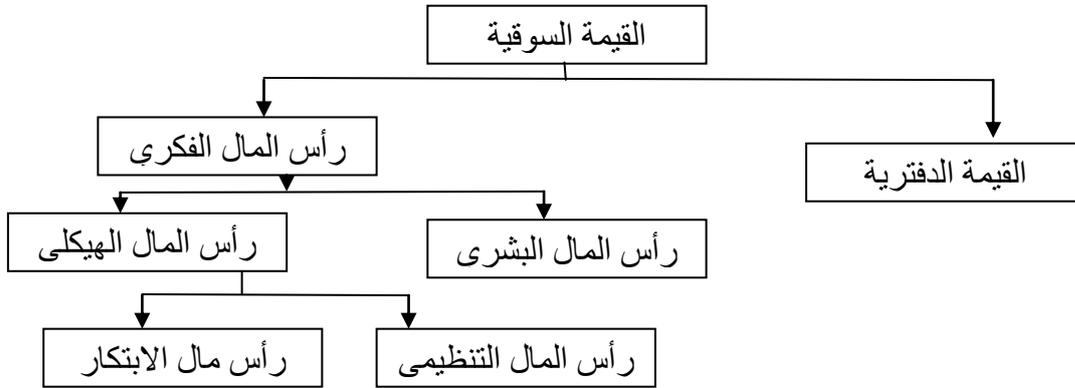
ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزأين أساسيين هما:

رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يتضح من الشكل رقم (01) والذي يبين عناصر ومكونات رأس

المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر Bontis:¹

¹ هاني محمد السعيد نفس المرجع السابق ص28

شكل رقم (2-2): عناصر ومكونات رأس المال الفكري:



المصدر: د. هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ومن الشكل رقم (2-2) يمكن استخلاص ما يلي:

1- إن القيمة السوقية للمنظمة تشتمل على القيمة الدفترية مضاف إليها رأس المال الفكري، أي أن Bontis يرى أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يرجع إلى رأس المال الفكري، وهذا الرأي عليه الكثير من التحفظات كما سبق تفسيره.

2- إن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ويعتبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية والمعرفية المتطورة، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي، ويكن مخزناً في قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، المكون المادي للحاسب الآلي، والهياكل التنظيمية.

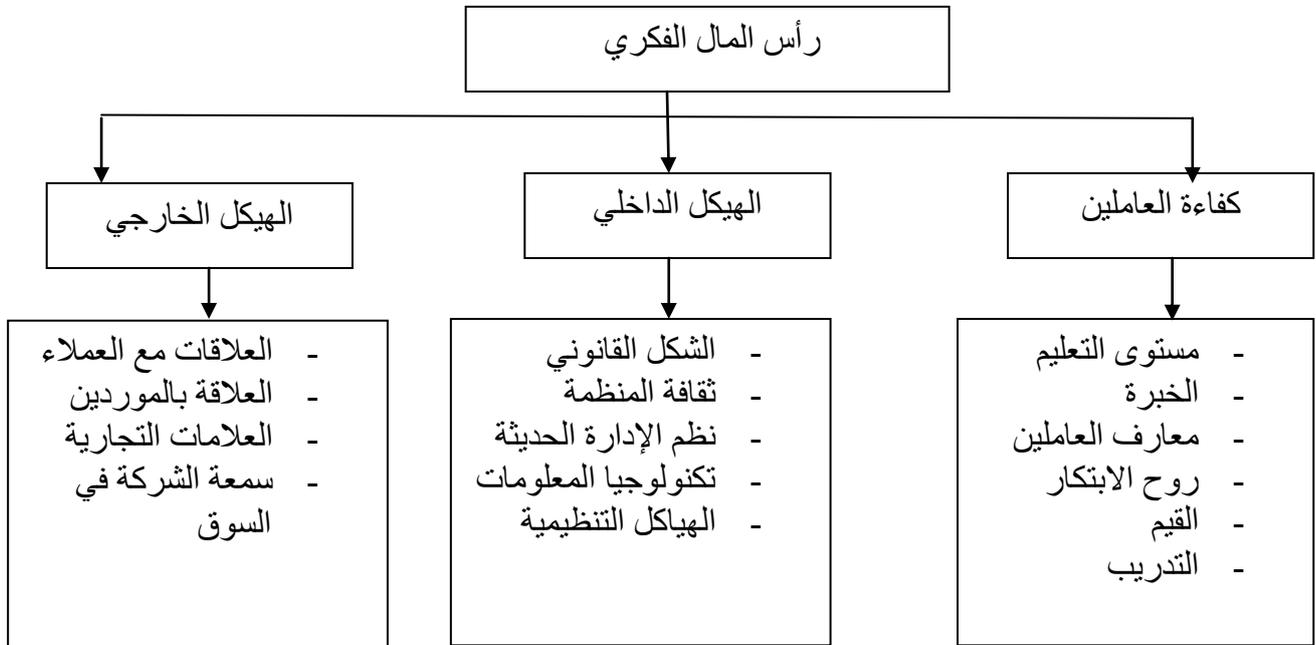
3- إن رأس المال الهيكلي يحتوي على رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المنظمة ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، كما يحتوي على رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.

4- إن التصنيف السابق تجاهل مكونا رئيسيا من أهم المكونات التي يمكن أن يشملها رأس المال الفكري وهو رأس مال العملاء والذي يعتبر من أهم دعائم تكوين القدرات التنافسية للمنظمة.

التصنيف الثاني:¹

ويقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي: كفاءة العاملين ، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، كما يتضح في الشكل رقم (2-3) على النحو التالي:

شكل رقم (2-2): هيكل رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ومن الشكل (2-2) يمكن استخلاص مايلي:

1- أن هناك تكاملا بين العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري حيث أن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمنظمة، فمثلا لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-30

وإقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وإتباع نظم إدارة حديثة.

2- إن التصنيف الموضح بالرسم يتميز عن النموذج السابق في أنه أشار بشكل واضح لأهمية العلاقة بين المنظمة والأطراف الخارجية متمثلة في العلاقة بين المنظمة والعملاء والموردين، على اعتبار أن العملاء والموردين من أهم الأطراف الداعمة للتميز التنافسي للمنظمة.

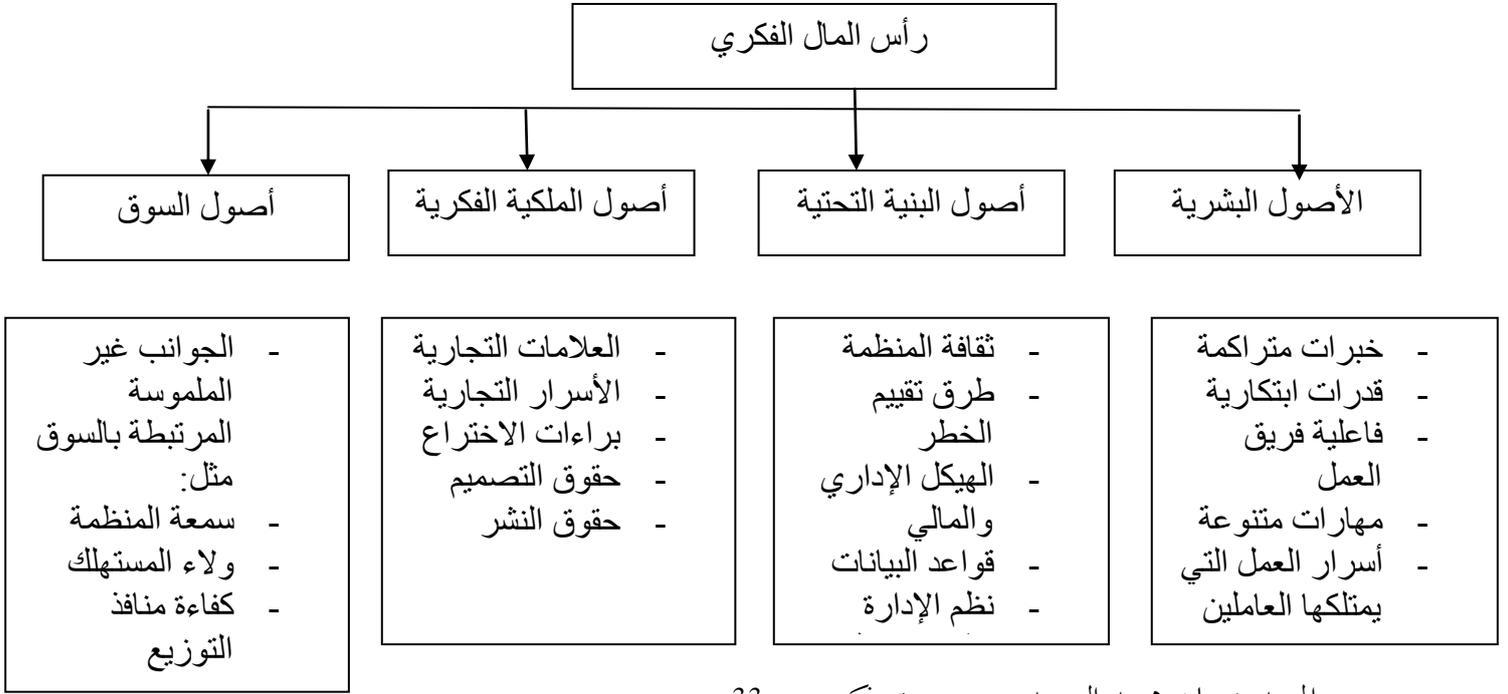
3- إن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمنظمة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضا

* التصنيف الثالث: ¹

وهو تصنيف Brooking والذي يقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية تشمل الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية وأصول السوق كما يتضح من الشكل رقم (3) والذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري والتي تتجاهلها كثير من المنظمات، مثل فاعلية فريق العمل، نظم الإدارة، أسرار العمل، ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المنظمة والكفاءة من قبل التوزيع... الخ.

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

الشكل رقم (2-4) الأصول المكونة لرأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ومن الشكل رقم (2-4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- إن هذا التصنيف يتفق مع نموذج Sveiby على أهمية الأصول أي الأصول الناتجة عن علاقة المنظمة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الأخرى.

2- يشير التصنيف الموضح بالرسم إلى عنصر حيوي من أهم العناصر المحددة لكفاءة رأس المال البشري في المنظمة وهو ضرورة أخذ العمل المشترك في الحسبان وهو بذلك يؤكد على أن كفاءة فرق العمل تعتبر من أهم العوامل الذي يجب مراعاتها عند تحديد قيمة رأس المال الفكري في المنظمة.

* التصنيف الرابع: تصنيف ¹ Eustace

ينفرد Eustace.E بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري، حيث يقسمه إلى نوعين

من الأصول هما:

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- 1- منتجات غير ملموسة: وتشير إلى الأصول التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية، ويمكن شراءها وبيعها، وأيضا يمكن التأمين عليها مثل الرخص والحصص والامتيازات الحكومية وحقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع والأسرار التجارية وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها على أساس موضوعي إلى حد ما.
- 2- قدرات تأهيلية غير ملموسة: وتشير إلى العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح منظمة ما عن غيرها من المنظمات، وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الابتكارية والقدرات الهيكلية والسوقية، وتتسم هذه الأصول بأنها غير ملموسة بدرجة أكبر، بالإضافة إلى صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضا صعوبة تحديد قيمتها مقارنة بالمنتجات غير الملموسة.

التصنيف الخامس: تصنيف Astd¹

من أبرز التقسيمات لرأس المال الفكري تقسيم الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (Astd)، حيث قامت الجمعية بتصنيف رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية هي:

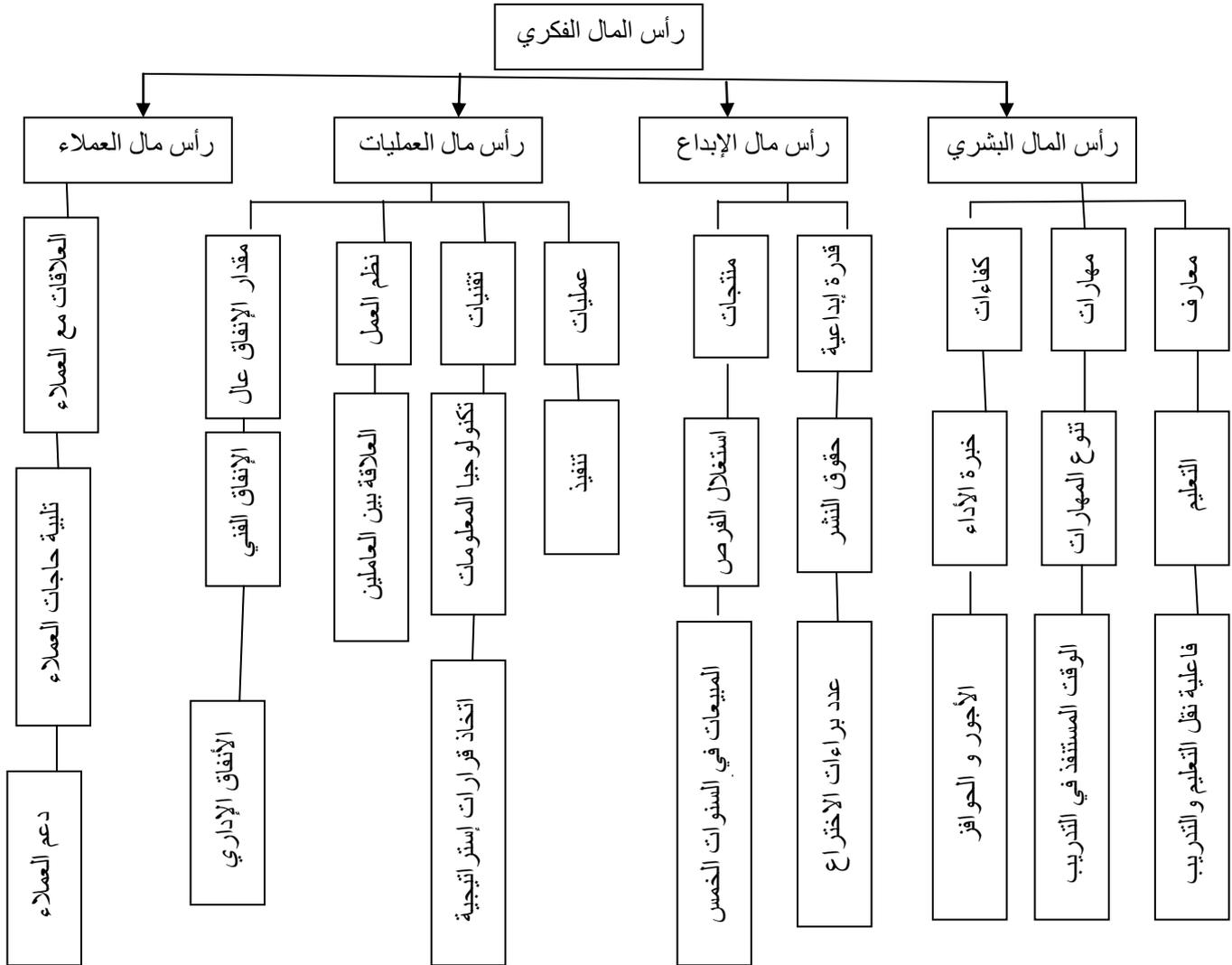
- 1- رأس المال البشري
2- رأس المال العمليات
3- رأس المال الإبداع
4- رأس مال العملاء.

ويمكن توضيح التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كما هو مبين بالشكل رقم (2-5)

على النحو التالي:

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

شكل رقم (2-4): تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ومن الشكل رقم (2-4) يمكن استخلاص ما يلي:

1- إن تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير يتسم بالشمول، حيث يشير بشكل محدد إلى العناصر

المكونة لرأس المال الفكري مع تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر منها.

2- يركز التصنيف السابق على ضرورة الجمع بين التعليم والتدريب حتى يتمكن تعظيم العائد من الموارد

البشرية التي تمثل رأس مال فكري للمنظمة.

3- إن هناك ترابط وتكاملاً بين رأس مال الإبداع ورأس مال العملاء، حيث أن تقديم المنتجات الجديدة واستغلال الفرص التسويقية يساهم في زيادة المبيعات وبالتالي تنمية رأس مال العملاء الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

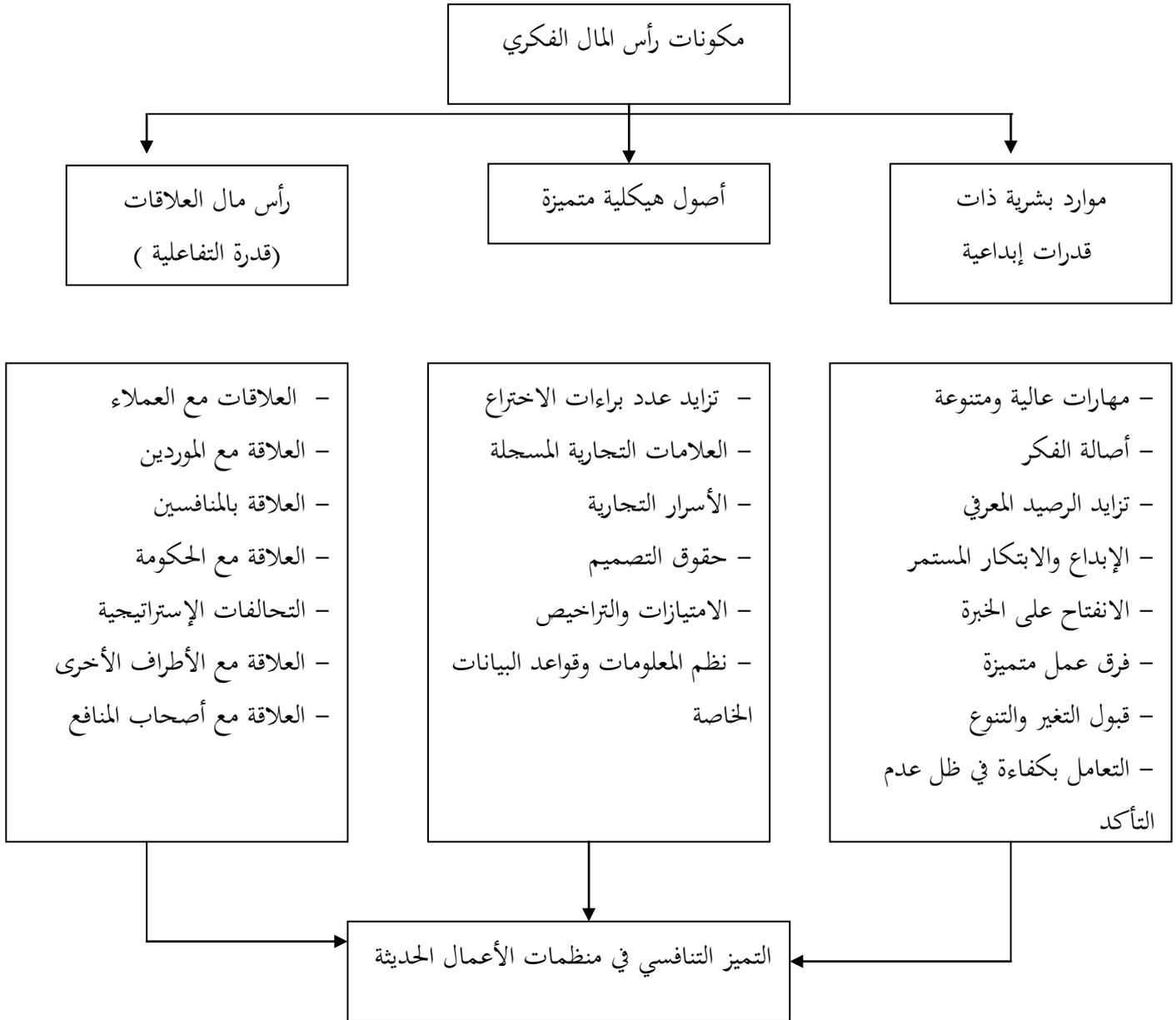
وفي إطار تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري، يرى بعض الباحثين أن رأس المال البشري يمثل الأساس الذي تركز عليه المنظمات عند بناء وتنمية رأس المال الفكري، حيث يعتبر العنصر البشري هو الركيزة الأساسية في توليد القيمة من خلال خبراته ومعارفه في تنفيذ العمليات بكفاءة، كما تلعب الموارد البشرية الفعالة الدور الرئيسي في تنمية رأس مال السوق من خلال كفاءتها في تنمية علاقات المنظمة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الخارجية.

تصنيف هاني محمد السعيد لمكونات رأس المال الفكري:¹

من استعراض التصنيفات المختلفة لرأس المال الفكري يتضح انه لا يوجد اتفاق محدد على العناصر المكونة لهذا المفهوم سواء كان ذلك بين الباحثين أو المنشأة، ولذلك فان المؤلف سوف يحاول أن يستخلص ويقدم تصنيف مقترح شامل يمكن الاعتماد عليه عند إعداد الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري ويمكن توضيح التصنيف المقترح لمكونات رأس المال الفكري كما هو مبين بالشكل (2-5) على النحو التالي:

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 36-38.

شكل رقم (2-5) تصنيف هاني محمد السعيد لمكونات رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سابق ذكره، ص 37.

ومن الشكل (2-5) نستخلص ما يلي:

1- أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة وذات تأثير متبادل وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات حيث تتكامل وتتفاعل هذه العناصر من أجل زيادة فاعلية رأس المال الفكري للمنظمة.

2- أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المتميزة تعتبر هي العنصر الرئيسي في عناصر رأس المال الفكري، وإن دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية يتركز في عمليات الابتكار والاختراع والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات، موضع التنفيذ.

3- يتضح من التصنيف الموضح بالشكل السابق، بالإضافة على التصنيفات التي وضعها الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر هو العنصر الحاكم لتنمية القدرات التنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة القائمة على المعرفة

4- يتفق التصنيف الذي يتبناه المؤلف بشكل كبير مع التصنيف الذي وضعه Stewart، حيث يتفق كلا من التصنيفين على إدخال الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والأصول الهيكلية ضمن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الاختلاف بين التصنيفين كان في العناصر الفرعية المكونة لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، بالإضافة إلى أن هناك اختلافات جوهريا في العنصر الثالث وهو رأس المال العلاقات، حيث يركز Stewart على العلاقة مع العملاء، فقط.

أما تصنيف المؤلف يتركز على جميع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة مثل العملاء والموردين والمنافسين والحكومة... الخ.

- انطلاقاً مما سبق هناك تصنيفاً أكثر شيوعاً وهو تصنيف ستيفورث Stewart حيث صنف مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاث عناصر وهي: رأس مال بشري، رأس مال هيكلية وأخيراً رأس مال زبائني وهو ما سنوضحه لاحقاً.

ثانياً: مكونات رأس المال الفكري

لقد حدد توماس ستيفورث في كتابه الشهير (رأس المال الفكري - ثروة المنظمات) ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري وهي:¹

1- رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري بالعاملين في الشركة والذين يمتلكون أفكاراً أو اقتراحات أو معلومات تقدم حلولاً فعالة ومبتكرة للزبائن. إن رأس المال البشري هو تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة ويفقد بمجرد مغادرة هؤلاء العاملين للمنظمة.

2- رأس المال الهيكلي:

يتمثل رأس المال الهيكلي بالقدرات التنظيمية للمنظمة التي تتيح للمنظمة إمكانية ترجمة المعرفة إلى ممارسات مفيدة من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتوزيع.

3- رأس المال الزبائني:

ويتمثل بالزبائن الذين لديهم القدرة على تقديم المعلومات والأفكار التي يمكن أن تضع الشركة في القمة.

¹ - رضا ابراهيم صالح، يوم الاطلاع: 2015/05/02. <http://adesj.iq/down.php%3fid%3019>

المطلب الثاني: إشكالية تكوين وإدارة رأس المال الفكري وتنشيطه

أولاً: إشكالية تكوين وإدارة رأس المال الفكري

إن هذه الإشكالية في حقيقة الأمر هي متجسدة في عدد كبير من المنظمات في دولنا، سواء كانت هذه المنظمات في القطاع العام، الخاص أو المختلط ففي إطار تكوين رأس المال المعرفي تقف مجموعة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية ويرتبط البعض الآخر بأبعاد ثقافية واجتماعية وسياسية . ولغرض التركيز على المعوقات ذات الأهمية دون محاولة الدخول في معالجة تفاصيل كثيرة فان بناء رأس المال الفكري يتطلب ما يلي:

1- خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي

يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.

2- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة

النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب

المعرفية

3- أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية التي سبق وأن

أشير إليها وأن يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام والخاص بشأن خلق وتكوين المعرفة

والاستفادة منها.

4- التركيز على العناصر الجوهرية لرأس المال المعرفي للمنظمة فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية

وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر

الموارد.

5- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في السوق المحلية فقط.

6- التركيز على حس إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جدا في مجال إدارة رأس المال الفكري.

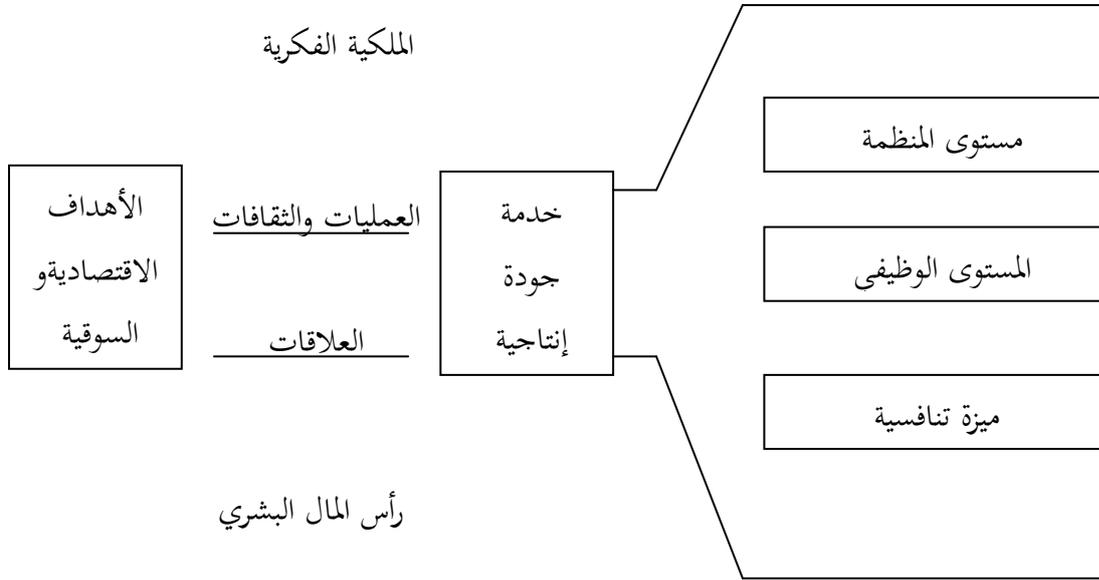
7- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا وحيدا في المنظمة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

8- بذل جهود كبيرة لتوليد المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة مستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء رأس المال المعرفي للمنظمة.

- **بناء الطاقة الفكرية للمنظمة:** لكي تبني الطاقة الفكرية ونعظم العائد من الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن نضع في اعتبارنا كل أوجه رأس المال الفكري في آن واحد وأن نوجهها تجاه تطوير الجودة والإنتاجية وتقديم الخدمة مما يكسب المنظمة ميزة التنافسية كما يلي:¹

¹-اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري" القاهرة"، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص 178.

الشكل رقم (2-6) بناء الطاقة الفكرية



المصدر: اتحاد الخبراء والاستشاريون، ص 179.

- وهذا الرسم يظهر أربعة مميزات لبناء الطاقة الفكرية وهي: الملكية الفكرية، العمليات والثقافة، العلاقات، رأس المال البشري، وإن استطعنا أن نحول هذه الممرات إلى ممر واحد متكامل يصب في أسلوب التفكير الإداري فسوف تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية واكتساب ميزة تنافسية في السوق.

ثانيا: تنشيط رأس المال الفكري وتطويره:

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب بمعنى أن تعمل بمبدأ تنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة، وذلك باستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة

للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.¹ ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري.

1- عصف الذهني:

وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة محدود 5 إلى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة من مصادر متعددة حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي تنتهي بدون شك باقتناء القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى 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.²

2- حلقات السيطرة النوعية:

وهي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل ايشيكاوا سنة 1961. وهي تتمثل في انتقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، تطوعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، ويجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار.³

3- أسلوب الإدارة على المكشوف:

هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة. ورأس المال الفكري خاصة، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الافكار من خلال اجتماعات، ولقاء

¹ - حماني عزيز، "مساهمة الاتفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 59.

² - حمود خيضر كظيم، "مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة"، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد 5، 1985، ص 39.

³ - حمود خيضر كظيم، مرجع سبق ذكره، ص 39.

تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم وغريبة الاقتراحات نحو التطوير.¹

4- أسلوب الجماعات الحماسية:

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة، وكذا المتسمية بعامل المخاطرة والمغامرة. وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم اشتراك العاملين وجهها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل (الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب. وكانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري وتفعيل الاستفادة من أفكاره.²

المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري

أولاً: مؤشرات قياس رأس المال الفكري:³

هناك العديد من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى المنظمات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لا زالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس وذلك من خلال المؤشرات التالية:

¹ - شعاع المؤسسة العربية للاعلام العلمي، الدليل العلمي لتطبيق منهج الادارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة، 1996، ص 25.

² - حماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³ - عبو عمر، عبو هودة، "مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة"، المتلقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، ص 07.

- كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات وكان أبرزها التقدير السنوي الذي أصدرته شركة Skandia السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري.
- زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من فصول أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية.
- الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.
- وهناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات أهمها:
- عدد المنتجات الجديدة.
- عدد الزبائن الجدد.
- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية.
- نسبة الزيادة في زبائن الأعمال (المنظمات).
- دليل الإنتاجية.
- الايزو ومستوى رضا الزبون.

ثانيا: طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري:

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري فان هناك العديد من النماذج والأساليب، إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، وتتمثل أهم هذه النماذج فيما يلي:

يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات كما يلي:¹

¹ - نجم عبو، نجم، 'قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 33.

1- **النماذج الوصفية:** وهذه النماذج تركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية وتقدير 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.

2- **المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:** وهذه المقاييس تركز على قياس

قيمة رأس المال الفكري الأساسية وهي:

- رأس المال الهيكلي.

- رأس المال البشري.

- رأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3- **مقاييس ونماذج القيمة السوقية:** هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة

وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المنظمة 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.

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول

(ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية:

الأصول الملموسة للشركة

العائد على الأصول (ROA) = العوائد قبل الضريبة

الأصول الملموسة للشركة

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

إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة مكاسب

رأس المال الفكري.

بالإضافة إلى ذلك هناك طرق أخرى ونماذج مستخدمة لقياس رأس المال الفكري و أكثرها شيوعا هي:

1- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة: ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دنانير فان قيمة رأس

الفكري = 5-10 = 5

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة ما يلي:

- أن بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية

وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.

- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا.
- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على المنظمة أن تعمل في ظل هذه المعلومات إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزي لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.¹

ب- بطاقة الأداء المتوازن:²

قدم Kaplan & Norton سنة 1997 مدخل للنموذج يقترن من مفهوم رأس المال الفكري والذي أطلق عليه نظام مقاييس الأداء المتوازن، فهو نظام متعدد الأبعاد لقياس الأداء ويعد بمثابة ترجمة لإستراتيجية وحدة الأعمال داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة للأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وآلية إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف، ولقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل مقاييس الأداء المالية وغير المالية وأخيرا مسببات الأداء والأهداف المحققة، ويتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربع مجموعات من المقاييس هي:

- مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنشأة، ومنها: معدل العائد من الاستثمار، صافي القيمة الحالية، القيمة الاقتصادية المضافة.
- مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء وتضم تلك المجموعة عدد من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا العملاء، ومنها معدل نمو المبيعات، ومعدل النمو في عدد العملاء ومعدل اكتساب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء.

¹- عيو عمر، عيو هودة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

²- آيت مختار عمر، حمدي معمر، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

- مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء وعلى الأداء المالي ومنها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدلات الإنتاج المعيب، معدل إنتاجية العمالة، للنمو في وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة، نسبة الالتزام لشحن والتسليم في الموعد المحدد.
- مجموعة مقاييس تعبر عن مقدرة المنشأة على الابتكار والتعلم وتضم عددا من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية والمتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والعملاء وأخيرا ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة

3- نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

- إن هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الانتاج، كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.
- إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارب بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في الشركة.¹

¹ - عيو عمر، عيو هودة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

المبحث الثالث: دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

تعتبر رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية حيث يساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق عوائد مالية ومعنوية لها تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة رأس المال الفكري ببعض تحديات الأعمال المعاصرة وأهمها علاقة بتحقيق الميزة التنافسية

المطلب الأول: رأس المال الفكري كميزة تنافسية

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة. إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج الواظقة، الجودة العالية، سرعة التسليم والمرونة، الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة. وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطوير تكنولوجيا متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر¹

إن الاتجاه الحديث في الاتفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المنظمات، فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع، لغرض تحسين

¹ - محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 282

وتطوير منتجات منفردة في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة.¹ وهكذا فإنه يبدو أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال. وإذا كانت الميزات التنافسية في إطار قديم يمكن أن نستنتج ونقلد الآخرين أو أن تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة. فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد كي يصبح استراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- أن يكون المورد ثميناً.

- أن يتسم بالندرة.

- لا يمكن تقليده بسهولة.

- لا يمكن إحلال بديل محله.

وعند النظر إلى هذه الخصائص ومحاولة مطابقتها على المورد المعرفي أو الرأس المال الفكري يمكن القول أن قيمة وثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات. وتكون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى. وبالنسبة لخاصية صعوبة التقليد فإن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهي مختلفة عن سائر المنظمات الأخرى. أما فيما يخص عدم

¹ - طاهر محسن منصور، ونعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، البازوري للنشر عمان، الأردن، 2008، ص 214.

قابلية الإحلال فهو أمر مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع وحالة التداؤب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه ويمكن إحلاله محل المعرفة السابقة.

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في خلق قيمة المنظمات

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيق من استثمارها في رأس المال الفكري والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:¹

- تحقيق الأرباح.
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية .
 - تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
 - تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية .
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- وفيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:
- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين
 - خلق معايير في أسواق أو المنتجات جديدة؟
 - تحديد أساس لتحالفات جديدة.
 - خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

¹- رضا ابراهيم صالح، مرجع سبق ذكره ، ص ص 8-9.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

تواجه المنظمات العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المنظمة لإحداث التغيرات اللازمة لتواكب هذه لتحقيق بعض المزايا التنافسية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلال ميزة تنافسية هي مواردها البشرية والتي تعتبر من أهم موارد المنظمة ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاما.

بدأت النظرة للموارد البشرية كموجودات قيمة في الظهور في أواخر السبعينات وكان لها دورها في إبراز أهمية الاستثمار في هذه الموارد لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، إذ رأى العديد من الباحثين أن هذا الاستثمار يجب أن يعطي الأولوية الأولى في استراتيجيات الميزة التنافسية للمنظمة وفي الثمانينات وبداية التسعينيات توجه الاهتمام البحثي نحو التركيز على أهمية خلق المعرفة ودور الموارد البشرية في ذلك كأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي منتصف التسعينيات تزايد الاهتمام بالموارد البشرية المتميزة وتطوير مهاراتها وقدراتها كأساس لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة.

سيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استعراض:

- النظرية المعتمدة على الموارد
- إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد
- تطوير مفهوم الكفاءات

1- النظرية المعتمدة على الموارد: (Resource – Based Theory):¹

أو ما يعرف كذلك بالرؤية المعتمدة على الموارد في نطاق الإدارة الإستراتيجية وتتحدد الميزة التنافسية وفقاً لهذه النظرية من خلال ما يلي: الموارد المتميزة القدرات والكفاءات التنظيمية والقدرات التكنولوجية والموجودات غير المرئية المتمثلة بالمعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية وفي القدرات المحورية المرتبطة بالمهارات والمعرفة والتكنولوجيا والإدارة و الاتجاهات والقيم وتعطي هذه النظرية اهتماماً كبيراً للموارد والقدرات المتوافرة لدى المنظمة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تتوقف على قدرات المنظمة باستخدام هذه الموارد.

2- إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد:²

قدم (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنشأة الرئيسية من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية:

- القيمة (Valeue) هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية؟
- الندرة (Rareness) هل يمتلك المنافسين مثله؟
- القابلية للتقليد (Imitability) هل تكلفة تقليد مرتفعة؟
- التنظيم (Organization) هل يتيح تنظيم المنشأة استغلال هذا المورد؟ هل هناك بدائل متاحة لهذا المورد؟

في حالة الإجابة "بنعم" على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل VRIO بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنشأة يساهم تقييم مدى أهمية هذه الموارد في التأكد من كونها تمثل عوامل

¹ - مصطفى رجب علي شعبان، " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير، سنة 2011، ص 75.
² - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 76-77.

داخلية إستراتيجية أي عناصر القوة والضعف التي تساعد في تحديد مستقبل المنشأة. ويمكن القيام بذلك من خلال مقارنة المقاييس الخاصة بهذه الموارد مع المقاييس الخاصة بكل من:

1- الأداء الماضي للمنشأة، 2- المنافسين الرئيسيين للمنشأة، 3- متوسط الصناعة ككل.

ويعد المورد عنصر استراتيجيا ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة.

ويدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها ومن أبرزها الرؤية المعتمدة على القدرات التي تشير أن الميزة التنافسية للمنظمة تتطلب:

- موارد متفردة ذات قيمة عالية: وتشمل الموارد المالية، والطبيعية والبشرية والمادية والمعنوية التي يجب أن تكون متفردة ومتميزة.

- قدرات متفردة على إدارة هذه الموارد: وتتعلق بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها، وسياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية.

ويتضح من خلال الشكل (2-2) بأن المدراء في الشركات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقفا صعبا، حيث أن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها أي قاعدة من القواعد الأربعة في إطار عمل VRIO وبالتالي يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد، فالموارد المتاحة تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية.

أو تقليل أثر التهديدات البيئية. بينما تتمتع الشركات في الصفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة وناذرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين، هنا قد تتمكن المنشأة من

تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية. أما المنشآت التي تنتمي إلى الصف الرابع فتنتطبق على مواردها القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة.

جدول رقم (2-2): إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي:

هل المورد أو القدرة:				
المغزى التنافسي	لا يوجد له بدائل	صعب التقليد	ناذر	ذو قيمة
لا يعد ميزة تنافسية	لا	لا	لا	لا
حياد تنافسي	لا	لا	لا	نعم
ميزة تنافسية	لا	لا	نعم	نعم
ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

المصدر: نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات"، الدار الجامعية، 2009م، مصر، ص. 183.

3- مفهوم الكفاءات المحورية: ¹

تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن قدرة المنظمات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل وهو أمر مرهون بالطرف السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية، وتتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة، أو القدرات المتميزة التي يمكن تعريفها بأنها (تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى والروتينيات "التصرفات المنتظمة" التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة).

وفي هذا السياق ثم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية ويؤكد هذا الأخير على أهمية موارد المنظمة وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير استراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات، وعمليات وتكنولوجيا ومعرفة، والعلاقات بين الأفراد والجماعات.

¹ - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد والقدرات التي تعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية. وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين هما:

- أن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيمة من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين.

- أن تكون هذه الكفاءات فريدة وأن عددا قليلا من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات. ولقد ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح الكفاءات التنظيمية وساعدت أيضا على طرح إطار مهم لما يسمى منظور الكفاءات والذي يعطي اهتماما كبيرا بخلق المعرفة وبناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية التي للموارد البشرية دور مهما فيها:

الأمر الذي أبرز أهمية كبرى للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، وهذا ما وجه الاهتمام نحو عملية تطوير الكفاءات والتي تعتمد استراتيجياتها بشكل كبير على الأفراد وما يمتلكونه من مهارات ومعارف نستخدم لتطوير المخرجات والاستجابة السريعة والمرنة للعملاء. وبذلك أدى التركيز على الأفراد ودورهم في خلق المعرفة واعتبارهم مورد استراتيجيا وفقا للرؤية المعتمدة على الكفاءات إلى جعل معطيات المنافسة تتطور لتصبح حول الموارد البشرية النادرة والمتميزة.

وينسجم هذا مع ما طرحه مدخل الموارد الكفاءات الذي يعتبر من المداخل النظرية التي ظهرت لمحاولة تفسير ما الذي تحتاجه المنظمة للتحويل من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الإستراتيجية من أجل تحقيق ميزة التنافسية متواصلة للمنظمة، إذ يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسية مؤداها أن الموارد البشرية وبهذه الخصائص يمكن أن تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية لها، كما تساعد المنظمة على تطوير

الكفاءات والقدرات من خلال إبداعاتها، إضافة إلى تشجيع بيئة العمل القائمة على التعلم التنظيمي. وبذلك يؤكد مدخل الكفاءات على ضرورة امتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد التي تشمل المعلومات، والمعرفة والأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تمثل مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة.

4- تطبيق إطار عمل (VRIO) على رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية:

لقد أسهمت النظرية المعتمدة على الموارد إسهاما كبيرا في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك نظرا لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحوّلها إلى مخرجات محددة، إضافة إلى طرحها الجوهرية حول أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة إذ لها تمثل الأساس للعديد من الموارد الأخرى والقدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي يجب أن تكون نادرة، وصعبة التقليد، وذات قيمة، وأن يكون هناك استغلال جيد لتلك الموارد من قبل الإدارة.¹

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 قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد. إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة، لأن ما يتاح للمنظمة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطا ضروريا لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك الميزة، ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر والابتكار والإبداع.²

¹ - سلمى علي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص 42.
² - نفس المرجع السابق، ص 42.

وعلى الرغم من هذه الأهمية للموارد البشرية، إلا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها موردا استراتيجيا يتمتع بنفس شروط الندرة، وصعوبة التقليد... الخ، التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة، وهذا ما يجعل من الصعوبة الحصول على نفس النتائج من موارد مختلفة مما يدفعنا إلى التساؤل التالي:

هل يمكن أن تمتلك الموارد البشرية مثل تلك الشروط؟

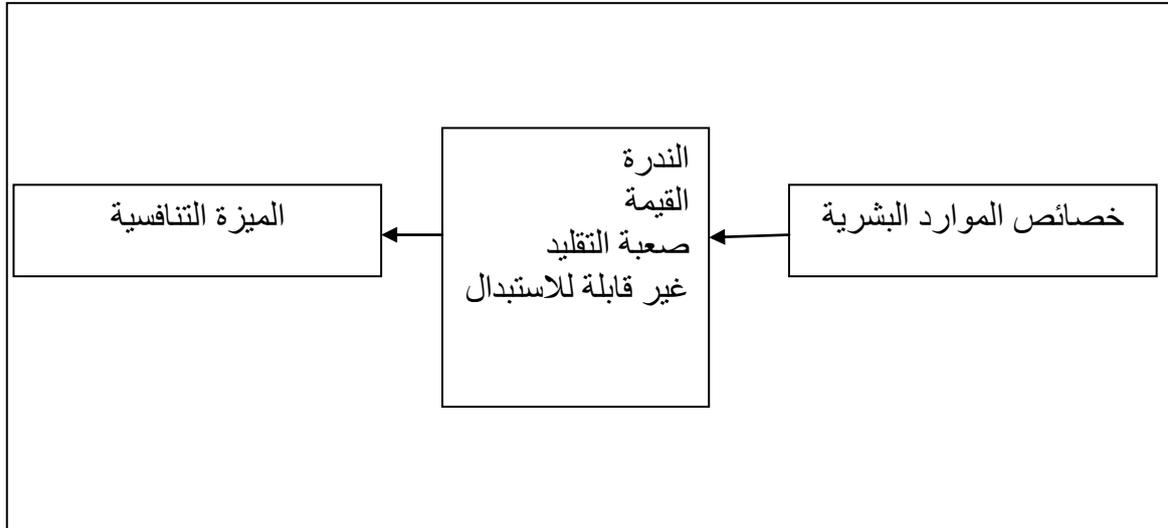
ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي:¹

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة المنظمة.
- أن تكون للكفاءات البشرية نادرة أو فريدة أو مميزة كما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها.
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- ويشير الشكل رقم (4-4) إلى قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها لأن تصبح موردا استراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وعلى النحو التالي:

¹ - يحضية سملاي، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2004، ص 7.

- الندرة "Scarce": أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وغيرها والتي لا تتوافر لدى المنافسين.
- القيمة "valuable": أي أن لها دور في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة للعملاء.
- صعوبة التقليد "Difficult to imitate": ذلك لأن عمل الفرد وإنجازته لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، وتعتمد ذلك على سياسات إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات
- غير قابلة للاستبدال "None replaceable": بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

شكل رقم (2-7): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

ثانيا: رأس المال الهيكلي المتميز: ¹

إن رأس المال الهيكلي للمنظمة يعبر 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 تنمية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمنظمة.

ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن أمثلة ذلك، اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل.

ثالثا: رأس مال العلاقات المتميز: ²

وهو يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها، حيث أن نقطة الانطلاق لأي منظمة دائما هي السوق (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار إن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين، كل هذه أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فان عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة

¹ - يحضية سملالي، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

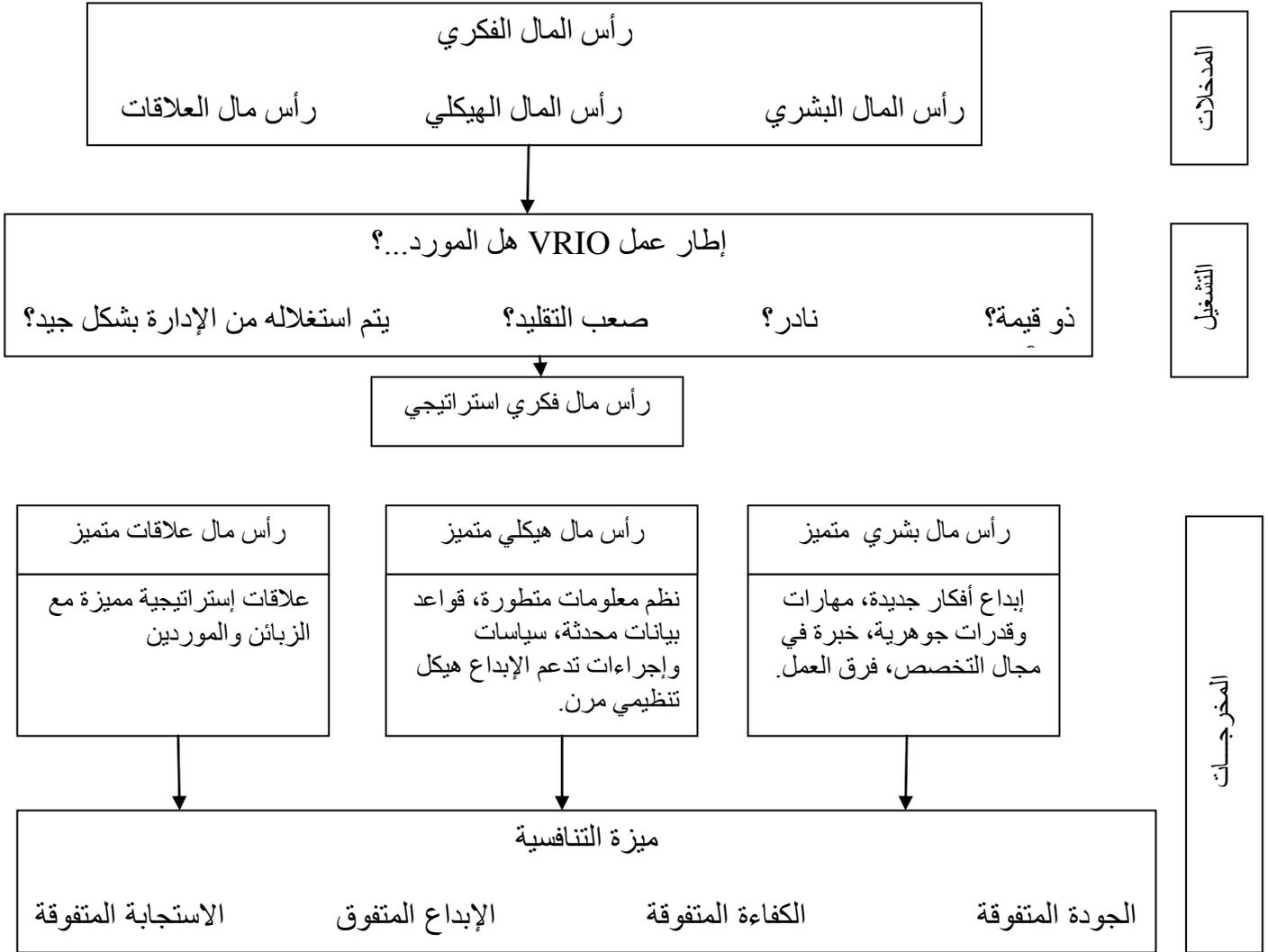
² - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة منظمة معينة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها.

ويمكن للباحث تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام حسب ما يوضحه الشكل رقم (8-2)، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (VRIO) القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل على مكونات رأس المال الفكري، أما عن مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس مال الفكري استراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات وكنتيجه لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فان المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع المتفوق والكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

شكل رقم (2-8): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية باستخدام إطار عمل

(VRIO)



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

خاتمة :

نستخلص مما سبق أن رأس المال الفكري هو عبارة عن موجودات غير ملموسة فهو يتمثل في الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتعتبر من أهم الموارد الأساسية للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، وهذا يتجسد من خلال القيادة الجيدة لرأس المال الفكري وتوفير البيئة المناسبة من خلال تشجيع الابتكار والتجديد.

فقد توصلنا إلى أن المورد البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري.

ولقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري إلى ظهور العديد من الكتابات والدراسات التي تبحث في كيفية لاستثماره والمحافظة عليه لغرض تحسين قدرة المؤسسات على المنافسة وماله من أثر الابداع والتميز في شتى مجالات الأعمال.

تمهيد:

تجسيدا للمفاهيم النظرية التي تطرقنا إليها في الفصلين السابقين، اخترنا القيام بترصص في أحد البنوك الجزائرية الذي تأثر بالإصلاحات البنكية، وبرز بقوة على الساحة الاقتصادية نظرا لما حققه مؤخرا من نتائج حسنة. فهذا البنك يسعى دائما إلى البحث عن الفرص واستغلالها لمسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة من أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه بفضل استعماله لمختلف وسائل وطرق الدفع الحديثة والمتمثلة في تكنولوجيا الانترنت وشبكات الاتصال عن بعد وغيرها، ويكمن الدور الأساسي في هذه العملية استقبال للودائع من جهة وتقديمها في شكل قروض من جهة أخرى ليحقق البنك فوائد لحسابه الخاص، لذلك فهو يسعى جاهدا إلى توطيد علاقته بزبائنه، إنه بنك التنمية المحلية.

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية "BDL" (على المستوى الوطني).

إن زيادة وظائف بنك القرض الشعبي الوطني CPA وتعددتها، جعله غير قادر على تغطية هذه الوظائف والقيام بها على أحسن وجه، فأعيدت هيكلته ونتج عنه مولود جديد هو بنك التنمية المحلية BDL

المطلب الأول: نبذة عن بنك التنمية المحلية "BDL"

أنشأ هذا البنك في 1985/04/30 بمرسوم رقم 85.85 برأس مال خصص من طرف الدولة قدر بسبعة ملايين دينار جزائري، وهو خاضع لقواعد القانون التجاري، وقد كلف باعتباره مؤسسة مالية لضمان تمويل المؤسسات العمومية المحلية التابعة للولاية، وهذا ما يميز BDL أن طبيعة أغلب زبائه تكمن في أنهم ينتمون إلى القطاع العمومي المحلي والخاص.

وأیضا ما يميزه عن غيره من البنوك هو احتكار لعمليات القرض على الرهن الذي كان هذا النشاط من اختصاص صندوق القرض البلدي.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي أجريت على الجهاز البنكي الجزائري كلف كغيره من البنوك بمتابعة كل العمليات الخاصة بالقروض الخارجية وأيضا تسيير المديونية الخارجية. أما مرحلة الاستقلالية ل BDL فكانت ابتداء من 20 فيفري 1989 بموجب قانون 88-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات.

و حاليا BDL هو الوحيد الموضوع مشروع الخوصصة لأنه يعتبر بنك جديد العهد (أي أصغر بنك من حيث العمر وأقل مشاكل في عملياته مقارنة بالبنوك الأخرى).

تقع المديرية العام ل بنك التنمية المحلية في الجزائر العاصمة (سطاوي). يسيرها رئيس مدير عام بمساعدة المدير العام وعدة مديريات مكلفة بأعمال مختلفة.

إن بنك التنمية المحلية حقق في وقت قصير نجاحا لا يعرف مثيل. والدليل هو أن فروعها متواجدة وبكثرة عبر كافة ولايات الوطن وذلك للتقرب من زبائه، كما أنه أصبح اليوم يضم 152 وكالة بنكية تابعة ل 15 فرع

استغلال، وهو يشغل أكثر من 9603 شخص، ويبلغ رأس المال الاجتماعي للبنك 13.900.000.00 دج مما يمكنه من أداء مختلف الوظائف التي يقوم بها.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك التنمية المحلية

أولاً: وظائف بنك التنمية المحلية

كأي بنك تجاري يسعى بنك التنمية المحلية الى توظيف كل الطاقات الموفرة لديه من أجل مواكبة التطور الذي يعرفه النظام المصرفي الجزائري، ويمكن تلخيص الوظائف الأساسية لهذا البنك في جمع رؤوس الأموال المتاحة وهذا وفقاً للأنظمة السارية والمعمول بها، ومن أهم العمليات التي يقوم بها هذا البنك هي:

- تمويل الأنشطة الاستغلالية والاستثمارية للمؤسسات العامة المحلية.
- فتح حسابات التوفير والحسابات الجارية وجلب للودائع تحت الطلب والودائع لأجل.
- التمويل في حدود نشاطه ومهامه العمليات التجارية، وخصم أو شراء كل السندات التجارية والقيم الصادرة من الخزينة العمومية، ومن المجموعات والهيئات العمومية التي تدخل في العمليات الصناعية والتجارية والمالية.
- القيام بدور المراسل للبنوك الأخرى ودور الوساطة في منح القروض للمؤسسات العمومية للوطنية .
- بيع وشراء العملات الأجنبية وعمليات الصرف.
- تمويل المشاريع ذات الطابع الاقتصادي للجماعات المحلية.
- تمويل الأنشطة الصناعية والتجارية والعقارية.
- يساهم في جمع الادخارات.
- معالجة جميع القروض المتعلقة بعمليات الرهن.
- تمويل عمليات الاسترداد والتصدير.
- القيام بالعمليات المألوفة في البنوك.

- القيام بكل دفع وكل استفتاء وسندات الأمر، الشيكات، سندات الفوائد، السندات القابلة للاسترجاع أو المستهلكة، الفواتير، الوثائق التجارية والمالية الأخرى.
- القيام باستقبال كل دفع نقدي شبكات أو التحويلات أو التوظيف ووضعها تحت تصرف أوراق اعتماد وعمليات مصرفية أخرى.
- أما معدلات فائدة المفروضة من طرف البنك فهي:
- بالنسبة لقروض الاستغلال 9%.
- بالنسبة لقروض الاستثمار 6.5%.
- أما فيما يخص تشغيل الشباب فتستفيد من تخفيض قدره 50% حتى 75% حيث معدله يقارب 8% .
- قرض الاستهلاك 9%.
- قرض بالاعتماد المستندي: حيث لما يكون المبلغ أقل كم 100.000 دج هو 7.5% ولما يكون أكثر فمعدله يكون بـ 8.5% .

ثانيا: أهداف بنك التنمية المحلية

يمكن تلخيص أهداف البنك كما يلي:

- 1- تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وهذا بتوسيع نشاط الدورة الاقتصادية .
- 2- خلف مناصب شغل جديدة ناتجة عن استثمارات الشباب.
- 3- رفع الدخل القومي والفردى الذي ينتج عنه القدرة الشرائية .
- 4- تعبئة كل القروض الممنوحة.
- 5- استقبال ودائع تحت الطلب، وودائع لأجل لكل شخص طبيعى أو معنوي .
- 6- المشاركة في جمع الادخار الوصفى.

7- زيادة الاستثمارات، وبالتالي رفع معدل النمو الاقتصادي للبلاد.

8- محاولة التخفيف من حدة البطالة.

المطلب الثالث: التعريف بالوكالة-425- بمستغانم

أولاً: تعريف بالوكالة

أنشئ بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم في 01 جويلية 1985 وكان يشمل آنذاك وكالة رسمية بمستغانم " بن سليمان" حيث برز هذا التقدم في الشبكة بفتح في 12/11/1998 مراكز جديدة لفوح الاستغلال بمستغانم وكالة الظهرة وعدة وكالات أخرى بعين تادلس، قصر الشلالة، زمورة، وهو ما يمثل 11 وكالة مقسمة على ثلاثة ولايات إلى نهاية سنة 2003.

من المهام المعروفة للوكالة تمويل الهيآت العامة المحلية وكذا المؤسسات المحلية بالإضافة إلى تقديم خدماتها للقطاع الخاص وبالتالي فهو يعتبر بمثابة هيئة تجارية لها مهمة التطوير وذلك بالتنسيق مع السياسات المقررة من طرف المديرية العامة والمستنبطة من المخطط الاستراتيجي للبنك.

ثانياً: المصالح الموجودة بالوكالة

إن وجود المصالح في هذه الوكالة ساعد في القيام بأدوارها كما يجب وهذا لضمان السير الحسن لنشاطها وهي كما يلي:

1- **مصلحة المحفظة المالية:** تقوم هذه المصلحة بدور مهم ويتمثل في معالجة التحويلات والصكوك عند

تسليمها من طرف الزبون وذلك لخصمها أو قبضها، وتهتم مصلحة المحفظة المالية بما يلي:

- التأكد من إشعارات الدائن في حسابات للزبائن، أي في هذه الحالة تدفع قيمة الشيك أو الورقة التجارية

بعد التأكد بأن الشخص له حساب في البنك.

- التأكد من الرصيد والإمضاء على هذا الأخير عند رجوعها.

- متابعة ومراقبة المبالغ غير المدفوعة.
- التأكد من جدول التسليم ومطابقتها مع قيم وأرقام الحسابات.
- 2- **مصلحة الصندوق:** الجدير بالذكر أن هذه المصلحة تقوم باستقبال الودائع النقدية، وتنفيذ التحويلات لحسابات الزبائن وإنجاز التلخيصات المأمور بها، هذه الأخيرة في حدود المبلغ المتاح، كما يقع على عاتق الصندوق مسؤولية:
 - الالتزام بتنفيذ العمليات التي تكون فيها حركة نقدية من حساب إلى حساب.
 - ضبط ومتابعة حسابات الزبائن والحسابات الداخلية للوكالة.
 - ضمان ومتابعة حساباتها وحسابات الوكالات الأخرى إن وجدت.
 - كتابة أو إملاء الوظيفة الإدارية المنوط بها (مسك السجل ... الخ).
- 3- **مصلحة عمليات التجارة الخارجية:** إن هذه المصلحة مكلفة بإنجاز العمليات التي تتم في الخارج من طرف الزبائن لهم علاقة بذلك، وهذا يطابق التنظيم الخاص بالصرف والتجارة الخارجية ومن أهم مهامها:
 - المتابعة والمراقبة المستمرة الخاصة بتصنيفية الملفات المتعلقة بإقامة الاستيراد والتصدير.
 - ضمان التحويل أو الاستيراد للسلع وذلك من خلال فتح اعتماد توثيقي كقرض.
 - تحضير كل تصريح، أو حالة دورية وضمنان تبليغها في تاريخ معين للهيكل المعني (داخلي أو خارجي).
 - الالتزام بتنفيذ كل التحويلات التي تنتقل إلى الخارج بأمر من الزبائن، العقود التجارية والتحويلات الأخرى المرخصة بالتحويل.
 - ضمان المخالصة وإعادة إلى الوطن ناتج عن إسقاط توثيقي المسندة في إطار عمليات التصدير.
- 4- **مصلحة المراقبة:** من التزامات هذه المصلحة ما يلي:
 - التأكد من التوقيعات ووضع تأشير الرقابة.

- التأكد من المطابقة للوثائق (الصكوك، الإشعارات بالتحويل ... الخ).
 - ختم الوثائق المسجلة بالطابع الخاص.
 - تسجيل فئة أو نوع النقود على أوراق الدفع والسحب للأموال .
 - إعداد وتحضير بطاقات الصرف للنقود.
 - وضع علامة على الإشعارات باستلام إرساليات الأموال والصكوك.
 - المتابعة اليومية لجميع العمليات المحاسبية التي تجري في مختلف المصالح .
 - المحافظة على الأرشيف.
 - الإرسال الدوري للكشوف المقابلة للدفاتر المحاسبية للوكالات إلى مديرية المحاسبة العامة.
- 5- **مصلحة الإدارة:** تقوم هذه المصلحة بأمرين مهمين هما:
- أعمال الرهن، إعداد إشعارات فتح وغلق الحسابات إعداد إشعارات التحويل، الإرسالات، فتح بطاقات التسجيل، بيان نهاية الشهر.
 - متابعة وضبط يومي ل: ملفات فتح الحسابات والتوكيلات، بطاقات الإمضاء، حسابات الميراث بتباين المعارضات (معارضات على الصكوك والحجز الموقوف)، كراء الخزائن المقواة، إيقاف حسابات اليوم، ضبط الإحصائيات .
- 6- **مصلحة القروض:** من أهم التزاماتها:
- تجهيز ملفات القرض وذلك بعد معالجتها ليتم تقديمها إلى اللجنة الخاصة بالقرض والمحول قانون لدراساتها.
 - الاستمرار في المتابعة الدائمة من أجل تطوير المؤسسات الممولة.
 - مراقبة ومتابعة استعمال القروض وتعويضها مع الفوائد.

- المتابعة المستمرة من أجل تقديم المشاريع الاستثمارية الممولة من طرف البنك وتحضير تقرير مفصل عن النشاط التدريجي.

- جمع الضمانات المطلوبة.

- تحضير عقود الالتزام (اتفاقية القرض، عقد الكفالة).

- إنجاز العمليات المتعلقة بالجانب القانوني والمنازعات.

- تحضير وتقديم ملفات القروض لبنك الجزائر.

7- **مصلحة المقاصة:** إن أهم خاصية تتميز بها هذه المصلحة أنها أخفقت قليلا من مشاق المتعاملين فيما

بينهم في التنقل من بنك لآخر ومن مكان لآخر في تبادل الشكايات، الأوراق التجارية، وكذا التحويلات فيما

بين البنوك، حيث يخصص زمان ومكان معين ومحدد لانجاز هذه الأعمال وهذا بعد عقد اتفاق. وتتولى هذه

المصلحة تحصيل الشيكات المودعة لدى البنك من قبل الزبائن والمسحوبة على نفس البنك أي الوكالة أو على

مستوى فروع البنك (وكالات أخرى لنفس البنك)، أو على مستوى بنوك أخرى ويتم ذلك من خلال غرفة

المقاصة لدى البنك المركزي التي تعرف بأنها مكان في البنك المركزي يلتقي فيه يوميا ما عدا أيام العطل وفي

ساعة محددة وبحضور مندوبين يمثلون البنوك المتواجدة بالولاية.

8- **مصلحة الدراسات والالتزامات،** ويكمن دورها فيما يلي:

- التأكد من أن ملف القرض يحتوي على كل الوثائق المطلوبة.

- دراسة الملف من الناحية المالية والضريبة.

- طلب الضمانات في حالة قبول لجنة القرض للفرع على منح القروض للزبائن .

9- مصلحة الإبداع: حيث يودع الأشخاص أموالهم لدى البنك باعتبار الودائع كدين للبنك مقابل حصولهم على فوائد، كما يتم فيها التحويل من حساب إلى حساب آخر سواء من حساب الزبون إلى مورده أو بنك آخر إلى حساب الزبون.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي وأهمية المعلومات الإدارية لبنك "BDL"

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لبنك للتنمية المحلية

1- المديرية العامة:

يتأسسها المدير العام عندما يعين كرئيس لمجلس الإدارة وتتكلف المديرية بالسياسة العامة (السياسة التجارية).

2- المديرية المركزية:

وتكون على مستوى مقر المديرية العامة، وتتكون المديرية العامة المركزية من مديرية مساعدة لها علاقات وظيفية

مع الفروع والوكالات وتترتب هذه المديرية على الشكل التالي:

- مديرية المحاسبة.

- مديرية المفتشية العامة.

- مديرية التنظيم ومراقبة التسيير.

- مديرية الإعلام الآلي.

- مديرية مراقبة الالتزامات والتعهدات.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الوسائل المادية .

- مديرية القضايا القانونية والمنازعات.

- مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية.

- مديرية الخزينة.
- مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات .
- مديرية القرض العقاري والقروض الخاصة.
- مديرية الإنتاج البنكي.
- مديرية المراجعة العامة .
- مديرية التكوين.
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3- الفروع:

ويشمل مجال نشاط هذه الفروع بعض ولايات الوطن، وهو وسيط بين المديرية المركزية والوكالة وهي تدرج من مديرية شبكة الاستغلال ولها علاقة وظيفية مع مختلف المديريات، وهدف الفروع مراقبة وتنشيط مختلف الوكالات التابعة لها.

4- الوكالة البنكية:

تنظم الوكالة البنكية خلية متنوعة من المهام لهدف تحقيق الاستغلال البنكي فهي تتشكل من هياكل استقبال تسمح لها بتلبية احتياجات المتعاملين مهما كانت طبيعتهم وقطاع نشاطهم بطريقة فعالة بتقديم مختلف الخدمات والمنتجات البنكية التي تتناسب مع نشاطهم .

5- الوكالات الفرعية:

ويقع على رأسها (03) ولايات تمتد سلطتها إلى الوكالات التابعة لها والمتواجدة على مستوى أكثر من ولاية، وتسمى حاليا بمجموعات الاستغلال بمستغانم، رمزها 834 ومقرها بمستغانم وتشرف على ولايتي غليزان

وتيارت، ولها طابع إداري فهي تنشق بين المديرية والوكالات التابعة لها. وأهم الوكالات المتواجدة على مستوى

ولاية مستغانم هي:

- وكالة مستغانم

- وكالة مستغانم 425

- 432 عين تادلس

- 422 وكالة وادي رهيو

- وكالة مازونة 434

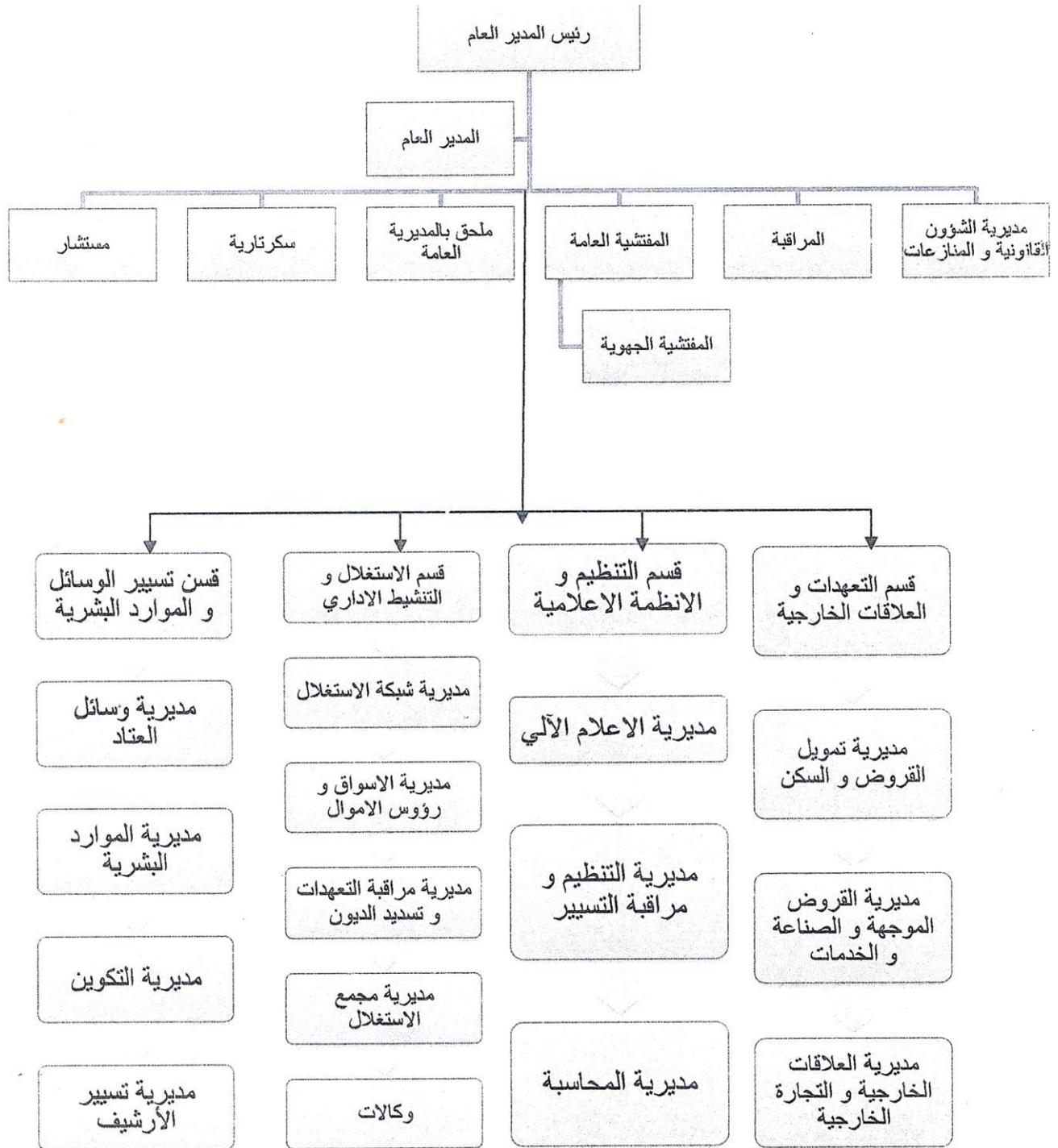
- وكالة تيارت:

- وكالة تيارت 466

- وكالة السوق 453

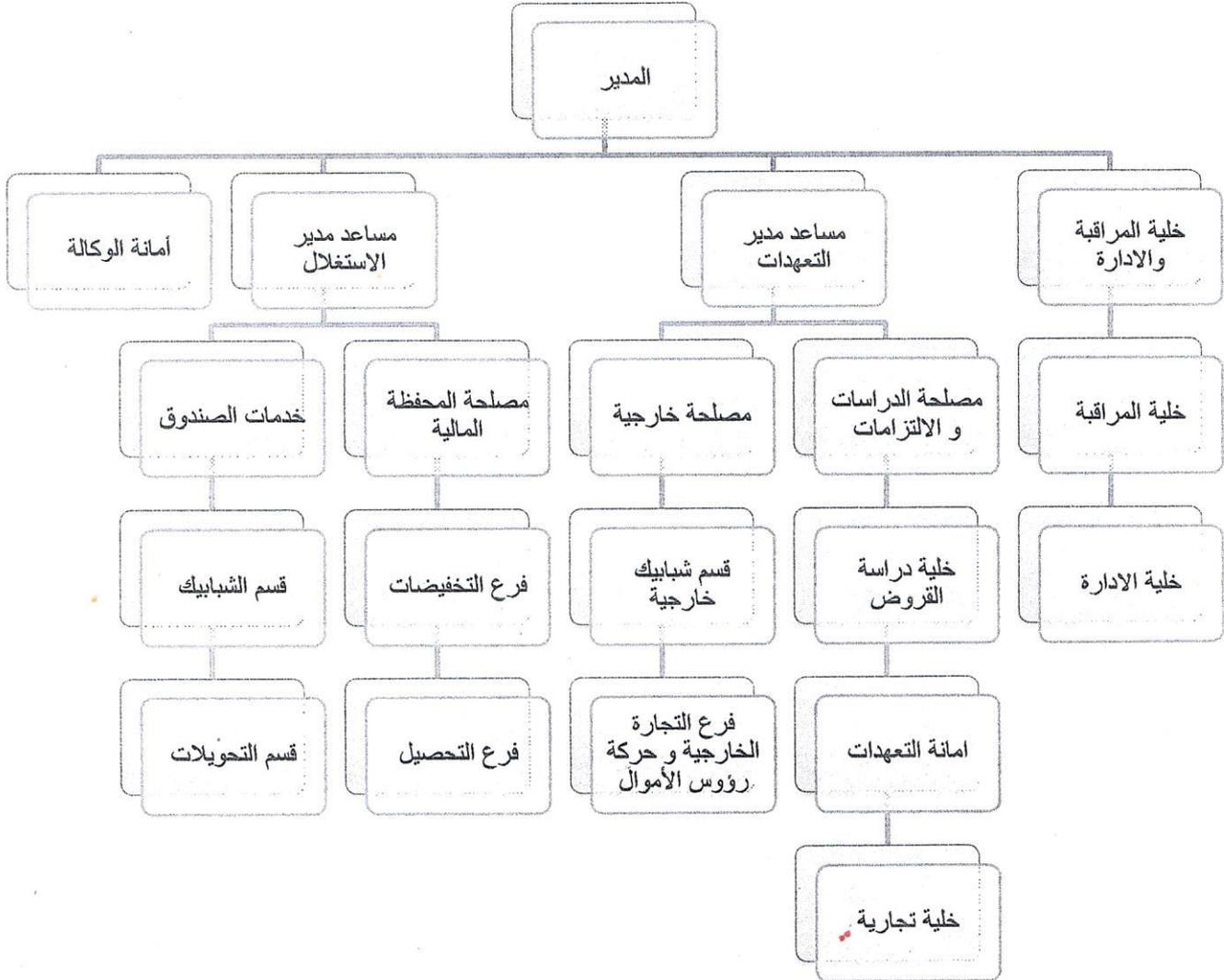
- وكالة قصر الشلالة

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي العام لبنك التنمية المحلية (المركز)



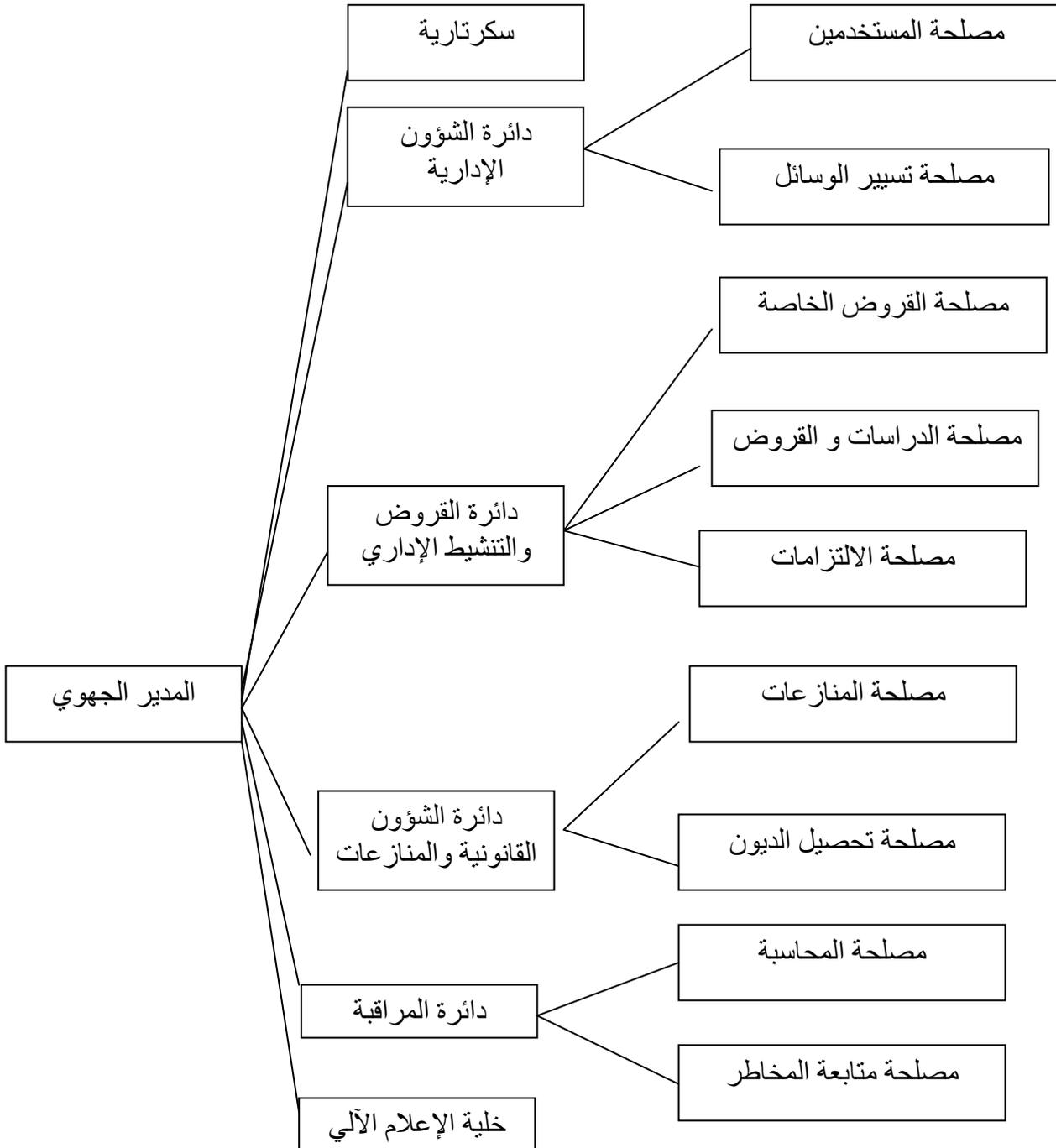
المصدر: وثائق من BDL

الشكل رقم (3-2): مخطط الوكالة الرئيسية



المصدر: وثائق من BDL

الشكل رقم (3-3): مخطط مديرية فرع الاستغلال



المصدر: وثائق من BDL

المطلب الثاني: صلاحيات المديرية والأقسام داخل البنك

يتم تنظيم وكالة بنك التنمية المحلية كالتالي:

* مديرية الوكالة:

تقع مسؤولية تسيير الوكالة البنكية على عاتق المدير باعتباره الوسيط الدائم عن طريق التزامه بربط المتعاملين الاقتصاديين والبنك، وهو مسؤول عن تنمية نشاط الوكالة باختيار الوسائل البشرية والمادية الموجودة تحت سلطة مفوض للسلطة من طرف الإدارة العامة، بحيث يجب أن يكون هذا التفويض مرنا لتحقيق أهداف البنك.

* نائب المدير:

في حالة وجود وكالة متوسطة أو كبيرة يتم تعيين مساعد المدير الذي يقوم ب:

- التسيير الجيد للوسائل البشرية والمادية المتاحة للوكالة.
- مراقبة طبيعة المعاملات البنكية وطريقة تقديمها للعملاء.

* الوظيفة الإدارية:

هي من أهم المهام النهائية لمدير الوكالة، ويمكن تفويضها إلى نائب المدير بمساعدة الأمانة الإدارية والتي تتضمن المهام التالية:

- متابعة العنصر البشري.
- توفير الموارد المادية اللازمة لسير المهام.

* تنفيذ المهام الإدارية :

ويمكن ذكر بعض منها مثل:

- الاتصالات.

- تسيير الميزانية للاستثمار والقيام بالمهام.

* **الوظيفة التقنية:** تعتمد على أمانة الالتزامات التي تقوم بتنفيذ عمليات القرض من خلال خدمات الصندوق التي تضم تسوية الحسابات غير المدفوعة بتنفيذ عملية التسديد والمداخيل، وعمليات تسوية الحسابات للخدمات التجارية والتي تقوم على دراسة العقود وملفات التصدير والاستيراد بفتح ومتابعة الحسابات بالعملية الأجنبية وتبليغها إلى بنك الجزائر.

المطلب الثالث: المعلومات الإدارية في البنك

لقد أدت الاعتمادية المتبادلة بين البنك والمعلومة إلى علاقة تبادلية بين للبنك المتمثل في القواعد، السياسات، نظام العمل،... الخ من جهة، ونظم المعلومات المتمثلة في البرمجيات والأجهزة والبيانات وشبكات الاتصال من جهة أخرى، وسنتطرق إلى توضيحات حول أهمية، وموارد المعلومات في بنك التنمية المحلية على النحو التالي:

أولاً: أهمية المعلومات في الـ "BDL"

تعتبر المعلومات الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها البنك لمعرفة مدى تنفيذ كل الإجراءات والعمليات والأنشطة المختلفة والمحددة مسبقاً. وكذا تلعب المعلومات دور المحفز للفرد متخذ القرار ليتخذ موقف معين بفضله جودة المعلومات حتى يكون القرار رشيد وفعال.

ثانياً: أنواع المعلومات المتداولة في البنك

1- **معلومات داخلية:** هي المعلومات التي يتبادلها الأفراد العاملين داخل البنك سواء من ناحية خبرة أو معرفة بعض الموظفين أو تلك الناتجة من مصادر أخرى مثلاً: الحصول على معلومة هامة من الموظفين المتقاعدين أثناء زيارة قاموا بها للبنك بحكم خبرتهم ومدة عملهم في البنك.

2- **معلومات خارجية:** وهي معلومات يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، إما بواسطة الأفراد أو عن طريق مشاركة البنك في ملتقيات أو ندوات أو عن طريق المجالات الالكترونية أو المشورات عبر الانترنت.

3- معلومات متعلقة بالوظائف: وهي المعلومات المتعلقة بمختلف الوظائف ويمكن تصنيفها داخليا مثل: الایجازات والغيابات للعمال أو العطل المرضية، أو معلومات عن الوضع المالي للبنك والسيولة المتوفرة لديه، وغيرها من الوظائف الأخرى.

ثالثا: موارد المعلومات

هناك عدة موارد يستند عليها البنك للحصول على المعلومات التي يحتاج إليها من بينها: المورد البشري الذي يقصد به الأفراد العاملين بالبنك ومن أهمهم الأشخاص الذين يقضون معظم أوقاتهم في دراسة وتحليل مشاكل الأعمال، متطلبات النظم، وهم مجموعة من الأفراد المتخصصين مثل:

المهندسين في الإعلام الآلي، والمبرمجين الذين يقومون بإدخال البيانات والمعلومات الى الحاسب. إلا أن بنك التنمية المحلية يعتبر أن أهم مورد له لجمع المعلومات هو وظيفة مراقبة التسيير نظرا لما توفره هذه الأخيرة من معلومات حقيقية عن حالة البنك التي تمكنه من اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها.

رابعا: إيصال المعلومات إلى المستفيدين منها

يتم إيصال المعلومات إلى المستفيدين عبر الشبكة الداخلية للبنك، وذلك باستعمال الإعلام الآلي أي مجموعة الحواسيب المستخدمة في نفس المكان (البنك)، إذ يتم إرسال واستقبال كافة أشكال المعلومات من خلال استخدام واجهة موحدة أو ما يسمى بمتصفح خاص بالبنك، ويتم إيصال المعلومات عند الحاجة إليها من طرف المستفيد النهائي.

المبحث الثالث: علاقة بنك التنمية المحلية بالمنافسة والرأس المال الفكري

المطلب الأول: وضعية البنك من حيث المنافسة

يعتبر بنك التنمية المحلية قليل المنافسة وتكاد تكون منعدمة بسبب اختصاص كل بنك بتقديم قروض معينة، ويمكن ذكر أمثلة على ذلك مثل:

- البنك الجزائري "BEA" Banque Extérieur d'Algérie

ويختص في تمويل عمليات التجارة الخارجية وتوفير كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الخارجية بحيث يساعد الأعوان والأشخاص المصدرين ماليا، وتتركز أهم عملياته على مستوى المؤسسات التالية: سوناطراك، شركات الصناعة الكيماوية، وكذا صناعات اقتصادية أخرى.

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية "Badr" banque de l'agriculture et du développement rural

ويتفرد بتمويل القطاعين الفلاحي والحرفي دون غيره، كما أنه يمول الصناعات الغذائية ويقدم قروض العمل والخاصة باليد العاملة.

- القرض الشعبي الجزائري "C.P.A" Crédit populaire algérien

يقوم بتقديم القروض للحرفيين والفنادق. وقطاع السياحة والصيد والتعاونيات، وكذلك لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري في بنك التنمية المحلية

- إن مدير بنك التنمية المحلية يتعامل مع مختلف الموظفين باللامركزية نظرا لاعتبارها وسيلة تقرب الموظفين منه وإعطائه مختلف وجهات نظرهم التي تساعده في كثير من الأحيان في اتخاذ القرارات الرشيدة.

وانطلاقا مما سبق فإن المدير يعتمد على الهيكل التنظيمي المرن بغرض تسهيل الاتصال مع الموظفين ومساعدتهم على القيام بوظائفهم بطريقة جيدة وعدم شعورهم بوجود قيود تسد من حريتهم أثناء ذلك، وقد

لا تؤخذ بعين الاعتبار هذه الآراء في عمله إلا إذا تم إقناعه بمدى صحة وملائمة فكرة من أحد أو عدد من الموظفين في اتخاذ قرارها.

بالإضافة إلى ذلك فإن مدير البنك يشجع كثيراً روح الجماعة وبالتالي فعاليه فريق العمل مما يساهم في كشف أسرار العمل التي يمتلكها العاملين، وتوطيد العلاقة بين العاملين والتعاون فيما بينهم خاصة عند مواجهة مشكلة فكل موظف يستطيع إبداء رأيه أو تقديم اقتراح أو فكرة، الأمر الذي يؤدي إلى إنتاج أفكار ثم يتم التفريق بين جيدها وورديتها وهذا ما يؤدي إلى خلق المعرفة بشكل أسرع.

بالإضافة إلى ذلك حرص البنك على التعامل الجيد وإعطاء أهمية كبيرة للزبائن والموردين وتقديم الاستفسارات والتوجيهات اللازمة للعملاء.

- كما أن من ثقافة البنك أنه يتبنى ثقافة الإبداع والتحسين المستمر أي قبول التغيير والتنوع حيث معروف أنه من أبرز مهام البنك هو قبول الأموال من البعض بشرط إعادتها إليها "الودائع" وإعادة تقديمها للبعض الآخر لكي يستفيد منها مقابل سعر يسمى بسعر الفائدة بشرط أن يعيدها إليه في الأجل المحدد "القرض"، خصم الأوراق التجارية ونعني بذلك البنك يقوم بشراء الورقة التجارية من حاملها مقابل موعد الخصم إلى خصم جزء من قيمتها وبعدها تقوم بتحصيل قيمتها للمدين عند تاريخ استحقاقها ومن أبرز القروض الكلاسيكية التي يقدمها هي:

1- القروض الاستثمارية: عادة ما تلجأ إليه المشروعات لتغطية احتياجاتها من رؤوس الأموال الثابتة (الأراضي، المنشآت، التجهيزات...) وتكون في الغالب طويلة الأجل.

2- القروض التجارية: يطلب التجار تمويل عملية تصريف المنتجات للمتاجرة فيها، كما تلجأ إليه المشروعات لتمويل جزء من رأس مالها الجاري.

3- **القرض الاستغلالي:** هي قروض موجهة للمؤسسات لاستعمالها في دورتها الاستغلالية الإنتاجية والتي ترغب في تكوين مخزون من المواد الأولى لتتخلص من مشاكل التمويل وهذا نظرا للأهمية المؤقتة لحاجاتها وفيما يتعلق بالأموال المتداولة فمعدله 9%.

وكما سبق وذكرنا أن البنك له ميول نحو التغيير والتنوع ولذلك حاول البنك تقديم قرضين جديدين ولهما وظائف حديثة وذلك ليتماشى مع حاجات ومتطلبات الأشخاص وجلب زبائن أكثر وهذين القرضين هما كالتالي:

1- **القرض الاستهلاكي:** وهو يمنح للأفراد من أجل تمويل خدماتهم الاستهلاكية واحتياجاتهم من السلع المعمرة (سيارات، ثلاجات، ...) ويأخذ شكل البيع بالتقسيط ظهر سنة 2002 ومبلغه الإجمالي لا يفوق 100.000 دج معدله 9%.

2- **القرض العقاري:** يمنح للأفراد من أجل شراء سكن جاهز أو بناء سكن أو ترميمه.

أما عن الوظائف الحديثة لهذه القروض فتتمثل في:

- تقديم خدمات استثمارية للعملاء فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم التنموية للبنك وثقتهم بالبنك.

- المساهمة في دعم وتمويل مشاريع تنموية التي تضم المجتمع بالدرجة الأولى.

__ المساهمة في تمويل المشاريع.

__ تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.

__ شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لصالح العملاء.

__ إصدار شيكات سياحية.

__ تحويل العملة إلى الخارج.

__ خدمة البطاقة الائتمانية.

_ خدمات الكمبيوتر الحديثة.

_ شراء وبيع العملات الأجنبية والعربية.

أما فيما يخص تشغيل الشباب فيستفيد من تخفيض قدره 50% إلى 85% بالنسبة للمناطق المحرومة.

_ وفي ظل التطور السريع لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات فكان من اللازم والضروري على البنك مواكبة هذه

التطورات. ومن ابرز التطورات التي عرفها البنك هي البطاقات البنكية كوسيلة دفع جديدة ظهرت سنة 2006

_ تعريف البطاقة البنكية :

شبكة البطاقات البنكية مكونة من شبائيك آلية للبنوك موزعات آلية للأوراق النقدية وأجهزة الدفع الالكتروني

تستعمل من طرف صاحب البطاقة البنكية بموافقة البنك.

_ تعني هذه الأخيرة كل أساس أو دعامة مادية مزودة بسيريغرافيا مساحة ممغنطة وميكروبروسيسور مستقل عن

الصانع المشخص والبنك المصدر.

_ يستفيد كل شخص مادي أو معنوي من بطاقة بنكية للدفع أو السحب ودفع عقد مع البنك المصدر

للبطاقة ونرمز له ب CIB ويرمز إلى كل تاجر بمعنى الكلمة أيضا أو كل مقدم لخدمة كل مهنة حرة قابلة

للاستعمال RMI بصفة عامة كل مهني بائع لحاجات مادية أو مقدم لخدمات.

أما فيما يخص موضوع العقد فهو يهدف إلى تحديد مجمل شروط التسليم، الاستعمال، التحديد، الاعتراض،

سحب البطاقة.

_ وظائف البطاقة البنكية :

تسمح لصاحبها وعلى مستوى التراب الوطني القيام بسحب الأموال بالعملة الوطنية عبر أجهزة التوزيع الآلي

للأوراق النقدية (DAB - GAB) لبريد الجزائر والبنوك والمؤسسات المالية المنخرطة في RMI.

- العمليات على الخدمة البنكية الحرة والإصلاح على الرصيد، نشر كشف عشر عمليات الأخيرة، تسديد الفواتير... الخ .

تسمح لصاحبها تسديد المشتريات والخدمات المقدمة على مستوى جهاز الدفع الالكتروني TPE الموجود في محلات التجار المنخرطين في شبكة RMI والذين يلصقون على واجهة محلاتهم للإشارة CIB. طرق استعمال البطاقة البنكية (السحب والدفع) السحب النقدي عبر DAB/GAB أو TPE على مستوى الشبايبك:

- السحب بالنقد محدود بمبلغ السحب الأقصى المقرر في شروط التي وصفها البنك ب: ربع الدخل .
- السحب بالنقد أمام الشبايبك يكون ممكنا في حدود إتاحة وإمكانية هذه الشبايبك للدفع.
- مبالغ السحب وأيضا العمولات الملحقه تخصم من الحساب المعلن.
- صاحب الحساب أو البطاقة ملزم قبل أي عملية سحب التأكد من وجود رصيد كافي والمحافظة عليه.

3- طرق استعمال بطاقة الدفع لتسديد المشتريات والخدمات:

- البطاقة هي وسيلة للدفع لتسديد المشتريات والخدمات.
- البطاقة هي وسيلة دفع ينحصر دورها في تسديد المشتريات والخدمات .
- عمليات الدفع الممكنة في حدود المبالغ القصوى المحددة في شروط موضوعية من طرف البنك.
- الدفع بالبطاقة يجري وفق الشروط والإجراءات سارية المفعول لدى التجار المنخرطين في شبكة النقد البنكية الملصقين لإشارة CIB.
- صاحب الحساب يرخص للبنك الخصم من صاحبه وفقا لتسجيلات أو الكشوف المرسله من التاجر لتسديد المشتريات والخدمات.

- صاحب الحساب عليه التأكد من وجود الرصيد الكافي لتغطية عمليات للدفع.

الجدول التالي يبين عدد البطاقات الممنوحة و TPE المركبة من سنة 2012 إلى 2013 حتى مارس 2014.

الجدول (1-3): عدد البطاقات الممنوحة من طرف بنك التنمية المحلية

البيانات	السنوات	2013-2012	مارس 2014
عدد البطاقات الممنوحة		2772	595
TPE المركبة		350	253

المصدر: بنك التنمية المحلية

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تطور منح بطاقات الدفع من ظهورها سنة 2012 حتى 2013 بلغ

عددتها 2772 بطاقة ومن سنة 2013 إلى مارس 2014 زاد عددها بـ 595 بطاقة أما عن TPE المركبة بلغ

عددتها سنة 2013-2012 بـ 350 بطاقة وزاد بـ 253 في مارس 2014.

4- خدمة تحويل العملات الدولي:

ظهرت هذه الخدمة سنة 2008، وهي آخر تطور عرفه بنك التنمية المحلية BDL بعد البطاقات البنكية، وهذه

العملية هي عملية تحويل مجموعة أو مبلغ من الأموال بالعملة الأجنبية إلى عملة وطنية وتكون بين شخصين

وهذه الخدمة يقوم بها المغتربين لإيصال الأموال لأهاليهم داخل الوطن وتصلهم في مدة 10 دقائق، وهذه

العملية تتم بين صاحب المبلغ أي بين الدافع والمتحصل برقم سري متفق عليه بين الشخصين وإضافة إلى ذلك

يعطى اسم سري عند استلام المبلغ والذي يقدم الاسم هو المستلم. و لهذه الخدمة عدة إيجابيات فيما يخص

الأفراد أو المؤسسات وحتى الوطن فالنسبة للأفراد يكون تحصيل الأموال بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف وفي

أمان وضممان.

التقليل من السوق السوداء أي بيع الأوراق النقدية الأجنبية مقابل العملة الوطنية في السوق فالمتعامل أي الفرد يلجأ إلى البنك أحسن.

أما عن الوطن فيؤدي إلى ارتفاع ميزان المدفوعات أي الزيادة في العملة الصعبة والتقليل من وجود الأوراق النقدية الأجنبية في السوق فتوجه إلى البنك مباشرة.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري

إن عملية إدارة الرأس المال الفكري تمر بعدة مراحل بداية باستقطاب رأس المال الفكري ثم صناعته ومن تم تنشيطه وأخيرا المحافظة عليه وفيما يلي سنوضح مدى اهتمام بنك التنمية المحلية بتطبيق هذه المراحل:

- **استقطاب رأس المال الفكري:** إن مدير بنك التنمية المحلية يولي اهتماما باستقطاب الموارد الكفؤة لشغل وظيفة في البنك. حيث أنه يركز كثيرا على كفاءة العاملين الراغبين في الحصول على وظيفة ولذلك فإن اختيار المرشح المقبل على شغل المنصب يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط أهمها: مستوى التعليم، الخبرة، القيم... الخ وهذا باعتماده على عنصرين هامين هما:

1- **الجانب المعرفي:** والذي يخص ثقافة المرشح فهو يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص.

2- **الجانب السلوكي:** وهو يعنى بسلوك الفرد أي مجموع التصرفات التي يقوم بها الشخص أثناء تأدية مهامه والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

ومما سبق فإن بنك التنمية المحلية لديه اهتمام بعملية الاستقطاب ولكن لا ترتقي إلى درجة الاهتمام الشديد، فهو بحاجة إلى استقطاب المال الفكري الذي لديه القدرة على الإضافة، الإبداع وتحسين طرق العمل. بما يسهم في اقتناص الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.

- صناعة رأس المال الفكري:

هناك صناعة رأس مال الفكري ولكن غير مشجعة وهذا باعتماد البنك على التدريب التقليدي وذلك باختيار عينة من الموظفين وتكوينهم ويكون هذا التكوين على مستوى الجزائر العاصمة ووهران . ولهذا يجب على البنك العمل على معالجتها لأن الأفكار المقدمة من قبل العاملين ستعالج العديد من الثغرات في العمل البنكي لكونهم على معرفة بالواقع العملي كما أن الاهتمام بآراء الزبائن ومقترحاتهم يجب أن يحظى بأعلى درجات الاهتمام من قبل إدارة البنك. لأنه سوف ينعكس على زيادة رضاهم، ومن ثم تعزيز حالة الولاء لديهم.

- تنشيط رأس المال الفكري

إن بنك التنمية المحلية لا يهتم كثيرا بتنشيط رأس المال الفكري فهو يعتمد على التحفيز المعنوي أكثر مما يعتمد على التحفيز المادي وهو الأمر الذي يحتاج إلى تطوير لرفع مستوى الأداء لأن مثل هذا الأمر سوف ينعكس على البنك وذلك بقتل روح الإبداع لدى العاملين.

- المحافظة على رأس المال الفكري:

إن المحافظة على الرأس المال الفكري فهو ذو مستوى متواضع، فهو لا يولي اهتماما كبيرا للمحافظة على عماله الأكفاء خاصة، مما يتوجب على البنك الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ومراعاة اهتماماته ورغباته في العمل وأن يتم الاهتمام بالعمال المميزين في مختلف مواقعهم.

خاتمة :

من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت في بنك التنمية المحلية التي كان الغرض منها تبيان مدى اهتمام البنك بالاستثمار في المورد البشري وأساليب وسياسات تسيير الموجودات فيه، بالاعتماد على مختلف الوسائل الممكنة ثم استخلاص ما يلي:

- إعطاء أهمية لمختلف الموارد الموجودة في البنك سواء مادية أو مالية وخاصة البشرية منها.
- للمعلومة دور كبير في اتخاذ القرارات الرشيدة والمساهمة في تحقيق الاهداف المنشودة للبنك .
- اهتمام بنك التنمية المحلية بالتحسين المستمر والتنوع من خلال مواكبة مختلف تطورات تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

وأخيرا يمكن القول أنه من خلال التربص الذي قمنا به في بنك التنمية المحلية، استطعنا إلقاء نظرة شاملة على مختلف الوظائف الإدارية وكيفية اهتمام البنك بالمورد البشري داخل البنك وسعي هذا الأخير إلى زيادة رأسماله من خلال المورد البشري.

لقد اهتم الباحثون في بداية التسعينيات، بالقضايا الوصفية لرأس المال الفكري، وبعد منتصف التسعينيات أصبح هناك تركيز واضح على وضع وتحديد مؤشرات قادرة على قياس رأس المال الفكري وتحقيقا لهذا الهدف فإنه جرى وضع مجموعة من المؤشرات الواضحة والدقيقة لكل مكون (عنصر) من مكونات رأس المال الفكري.

وتؤكد جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يؤدي دورا جوهريا، من جانب آخر فإن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثارا ايجابية في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة (منظمات المعرفة) إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

- وجاءت هذه الدراسة لتبين مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة.
- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وإن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.
- هناك علاقة وطيدة بين مختلف عناصر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية حيث تظهر هذه العلاقة أهمية رأس المال الفكري في زيادة قدرة الشركة على المنافسة وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الأهداف.

- أظهرت الدراسة عدم اهتمام الشركات في إيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال عدم الاهتمام بإرسال العاملين فيها في بعثات علمية أو تدريبية وحتى عدم استخدام أي أسلوب من أساليب تنشيط رأس المال الفكري.

التوصيات:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر خاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة.
- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في الشركة، وكيف تسهم انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين أدائهم، بما ينعكس على امتلاك الشركة لرأس المال بشري متميز يسهم بشكل أكبر في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.
- ضرورة أن تولي إدارة الشركة أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للزبائن والعمل على تليبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.
- ضرورة أن تقوم الشركة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.
- على المنظمة أن ندرك أن هناك اختلافا في قيمة هذه الأصول. فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، ولهذا يتوجب عليها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.

المراجع

الكتب باللغة العربية:

- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001.
- معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسي"، دار الجامعة، مصر، 2002.
- اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعة، مصر، 2004.
- نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية"، جامعة الإسكندرية، مصر 2007.
- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- طاهر محسن منصور ونعمة عباس الخفاجي، "قراءات الفكر الإداري المعاصر"، اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
- محمد عواد الزيادات، "اتجاهات معاصرة إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2008.
- هاني محمد السعيد، "رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر 2008.

- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- نادية العارف، "الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات"، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- محي الدين القطب، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

المذكرات و الأطروحات:

- كشاط أنيس، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، سكيكدة، 2007.
- عائشة سليمان، "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تلمسان، 2011.
- مصطفى رجب علي شعبان، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، غزة، 2011.
- بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2012.
- سلمان عبيد، "أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، البحرين، 2014.

- فتوحة سلامي، "دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، البويرة، 2014.
- حماني عزيز، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، تلمسان، 2015.

المتلكيات:

- نجم عبود نجم، "قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة"، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
- حسن الزعبي، "اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي"، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.
- رضا إبراهيم صالح، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009.
- معموري صورية والشيخ هجيرة، "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج القطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2010.
- آيت مختار عمر، حمدي معمر، "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، 2011.

- 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 الاقتصاديات الحديثة"، الجزائر، 2011.
- حريري بوشعور وصليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، 2011.
- مزياني نور الدين وبلاسكة صالح، "دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية"، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، "التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

المجلات:

- حمود خيضر كاظم، "مفهوم وأهمية خلائقات السيطرة النوعية في الصناعة"، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد 05، 1985.
- شعاع المؤسسة العربية للإعلام العلمي، "الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف"، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة، 1996.
- يحضية سمالي، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2004.
- عبد اللطيف مصطفى، "دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية المركز الجامعي غرداية، مجلة الواحات للبحوث، العدد 07، 2009.

- الهلالي الشرييني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22، 2011.

المواقع الالكترونية:

- مدني بن هرة، بوكريدي عبد القادر، "إستراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري".
<http://Ratoulre.cherche.arabblogs.com/benhera%20madani.pdf>
- ناظم جواد، ندى إسماعيل، "تحليل راس المال الفكري كأداة إستراتيجية".
www.uokyf.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/viewfile/1799/1646.
- رضا إبراهيم صالح،
<http://adesj.iq/down.php%3fid%3019>.

الكتب باللغة الفرنسية

- Porte Me, competitive advantage creating and sustaining superior performance, new york, free press, 1985.