



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

التخصص: إدارة وإقتصاد

الشعبة: علوم إقتصادية

مؤسسة

العنوان:

لور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

أ/ قوار الحبيب

من إعداد الطالبة:

- قوميث جميلة

السعيد

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	بن حمو عصمت	أستاذ محاضر - ب-	مستغانم
مناقشا	رمضاني محمد	أستاذ محاضر - أ-	مستغانم
مقررا	قوار الحبيب السعيد	أستاذ محاضر - أ-	مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

الإهداء

تشكرات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

01	مقدمة العامة.....
	.
07	الفصل الأول:مدخل عام لرأس المال الفكري.....
06	تمهيد.....
07	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.....
07	المطلب الأول:مفهوم رأس المال الفكري و تطوره .....
08	المطلب الثاني:المقارنة بين راس المال الفكري والمادي.....
09	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري.....
10	المطلب الرابع:أنواع و ادوار رأس المال الفكري.....
13	المبحث الثاني:خصائص و سمات رأس المال الفكري أهميته وفوائده وبعض الطرق و النماذج.....
13	المطلب الأول: خصائص و سمات رأس المال الفكري.....
14	المطلب الثاني:أهمية و فوائد رأس المال الفكري.....
15	المطلب الثالث:أهداف و أبعاد رأس المال الفكري.....
17	المطلب الرابع:طرق و نماذج رأس المال الفكري.....
19	المبحث الثالث:التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الاستثمارفيه.....
19	المطلب الأول:مفهوم الاستثمار لرأس المال الفكري .....
19	المطلب الثاني:متطلبات التسيير و الاستثمار الفعال لرأس المال الفكري.....
20	المطلب الثالث:رأس المال الفكري و أهمية الاستثمار في الإمكانيات المتاحة.....
21	المبحث الرابع:علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة.....
21	المطلب الأول:علاقة رأس المال الفكري بتفكير الاستراتيجي .....
21	المطلب الثاني:علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.....
22	المطلب الثالث:علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.....
22	المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي.....
24	خلاصة الفصل.....

25.....	الفصل الثاني:مدخل عام للميزة التنافسية.....
26.....	تمهيد.....
27.....	المبحث الأول: عموميات حول التنافسية.....
27.....	المطلب الأول: مفهوم التنافسية،أسبابها و أنواعها.....
29.....	المطلب الثاني: قياس التنافسية،عواملها و مؤشرات قياسها.....
31.....	المطلب الثالث:معوقات التنافسية،محدداتها و أهميتها.....
33.....	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس و متطلبات القدرة التنافسية.....
35.....	المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.....
35.....	المطلب الأول:نشأة الميزة التنافسية ،تعريفها و عوامل نشوءها.....
36.....	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية خصائصها وأنواعها.....
41.....	المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية،مصادرها و طرق البحث عن مصادره.....
43.....	المطلب الرابع:أبعاد الميزة التنافسية ،أساليب تحقيقها و الأساليب التنافسية.....
46.....	المبحث الثالث: مؤشرات ،معايير،شروط و معوقات الميزة التنافسية.....
46.....	المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية ، متطلباتها و مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية.....
47.....	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية و العوامل مؤثرة فيها.....
48.....	المطلب الثالث:شروط فعالية الميزة التنافسية و معوقاته.....
50.....	المبحث الرابع:رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.....
50.....	المطلب الأول: راس المال الفكري مهم لتحقيق الميزة التنافسية.....
52.....	المطلب الثاني:رأس المال الفكري و الميزة التنافسية مدخل استراتيجي.....
53.....	المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة.....
56.....	خلاصة الفصل الثاني.....
58.....	الفصل الثالث:دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمطاحن الكبرى للظهر.....
58.....	تمهيد.....
59.....	المبحث الأول:مدخل عام لمجمع متيجي.....
59.....	المطلب الأول:نشأة مجمع متيجي.....
59.....	المطلب الثاني:الموقع الجغرافي و الاستراتيجي لمجمع متيجي.....
59.....	المطلب الثالث:تقديم مجمع متيجي.....
61.....	المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة.....
61.....	المطلب الأول:لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.....
62.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة.....

## الفهرس

---

65.....	المطلب الثالث:منتجات المطاحن الكبرى للظهرة.....
67.....	المبحث الثالث:دراسة تجريبية.....
67.....	المطلبالأول:الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
68.....	المطلب الثاني:مجالات الدراسة.....
68.....	المطلبالثالث:تحليل نتائج الاستمارة.....
86.....	خلاصة الفصل الثالث.....
87.....	خاتمة عامة.....

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	09
02	أهمية رأس المال الفكري	14
03	الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	67
04	الجنس	68
05	الفئة العمرية	69
06	المؤهل العلمي	70
07	الخبرة المهنية	71
08	الإجابات الخاصة بالسؤال هل توفر الشركة للحصول على المعرفة؟	72
09	الإجابات الخاصة بالسؤال ما مدى مساعدة العمال القدامى للعمال الجدد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل؟	73
10	الإجابات الخاصة بالسؤال هل يمتلك العمال معرفة كاملة عن المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟	74
11	الإجابات الخاصة بالسؤال ما هي نسبة تحمل العمال مسؤوليات العمل؟	75
12	الإجابات الخاصة بالسؤال هل يحرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة؟	76
13	الإجابات الخاصة بالسؤال هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل؟	77
14	الإجابات الخاصة بالسؤال هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم؟	78
15	الإجابات الخاصة بالسؤال هل تتبنى المؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع؟	79

80	الإجابات الخاصة بالسؤال هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة أهداف المؤسسة المخططة لها؟	16
81	الإجابات الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة أن رأس المال الفكري هو أحد مميزات التنافسية لها؟	17
82	الإجابات الخاصة بالسؤال هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة لتطور عملها؟	18
83	الإجابات الخاصة بالسؤال هل يحقق الأداء الفكري تفوق تنافسي؟	19

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	هيكل رأس المال الفكري	01
30	طريق التنافسية للمؤسسة	02
37	العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية	03
42	مصادر خلق القيمة	04
48	الهيكل التنظيمي للمطاحن الكبرى للظهرة	05
61	النسب المئوية الخاصة بالجنس	06
68	النسب المئوية الخاصة بالفئة العمرية	07
69	النسب المئوية الخاصة بالمؤهل العلمي	08
70	النسب المئوية الخاصة بالخبرة المهنية	09
71	النسب الخاصة بالتوزيع النسبي حسب الحصول على المعرفة	10
72	النسب المئوية الخاصة بالسؤال ما مدى مساعدة العمال القدامى للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل؟	11
73	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يمتلك العمال المعرفة الكاملة عن منتجات التي تقدمها المؤسسة؟	12
74	النسب المئوية الخاصة بالسؤال ما هي نسبة تحمل العمال مسؤوليات العمل؟	13
75	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يحرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة؟	14
76	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل؟	15

77	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم؟	16
78	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تتبنى المؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع؟	17
79	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة وأهداف المؤسسة المخططة لها؟	18
80	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة أن رأس المال الفكري هو أحد المميزات التنافسية لها؟	19
81	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة لتطور عملها؟	20
82	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يحقق الأداء الفكري التفوق التنافسي؟	21

## المقدمة العامة

كان من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العولمة إن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال و المنظمات هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير مادية أو ما يطلق عليه الأصول غير ملموسة (المعنوية)، فان اكتشاف آخر اخذ طريقة إلى مركز الاهتمام و الحديث عنه على نطاق متصاعد و هو الرأسمال الفكري فان الرأس المال الفكري يتسم بأنه غير ملموس، مما يجعله صعب القياس و التقييم، لهذا تأخر التعامل معه على انه رأسمال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها لأنها تدر موارد مادية واضحة و محددة كما هو الحال في براءات الاختراع و حق المؤلف و شهرة المحل، ولكن مع تزايد أهمية الأصول المعرفية أو الرأسمال الفكري و دورها في تعظيم أصول المؤسسة الكلية و انعكاس ذلك على قيمتها السوقية

إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، و التي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات و الخبرات و المعرفة المتميزة يمكنهم تقديم أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و بذلك فان رأس المال الفكري يتكون من أصول فكرية ترتبط ب المعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية

إن المنافسة الحادة في الأعمال اليوم و مظاهر الاقتصاد الرقمي حتمت على المنظمات إعارة أهمية كبيرة للمزايا التنافسية خيارا بين بدائل يمكن الاختيار من بينها، ولم تعد مجرد مرحلة يتم الحث و التحفيز للوصول إليها بل تعدت ذلك و أصبحت المسار الوحيد الذي يسير في دربه كل من لديها الرغبة في الاستمرار و البقاء، عالم الأعمال اليوم، عالم ليعرف سوى لغة واحدة هي لغة التفوق و التميز

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية دورا مهما في جعل الأصول غير مادية ميزة تنافسية.

### الإشكالية:

ومن خلال ما تطرأنا إليه نطرح التساؤل التالي :

كيف يساهم رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة؟

ويتضمن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

-ما مقصود برأس المال الفكري ؟ ما هي أنواعه وما هي أهميته؟

-ما مقصود بالميزة التنافسية وما هي مصادرها؟

-كيف يمكن للمؤسسة متيجي تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري؟

### فرضيات البحث:

إن الإجابة على السؤال الرئيسي و الأسئلة الفرعية، تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات:

-يتمثل رأس المال الفكري في تلك الكفاءات ذات القدرة المعرفية و التنظيمية و التي تمكنه من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن للمنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها

-تمثل الميزة التنافسية نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في احدى انشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية

-جو العمل الجذاب له تأثير ايجابي و قوي على الميزة التنافسية (العمل الجماعي)

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ساعدتنا على اختيار هذا الموضوع منها:

- إظهار مدى أهمية العنصر البشري و دوره الفعال في المؤسسات الاقتصادية .
- لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- إن رأس المال الفكري يعتبر رأس مال حقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل أي مؤسسة اقتصادية.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع و خاصة لدى منظمات الأعمال.
- لإظهار مدى أهمية العنصر البشري و دوره الفعال في كيان تلك المنظمات و أيضا كيفية الحفاظ عناصر رأس المال الفكري في المنظمة.

### أهداف الدراسة:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- التأكد من وجود العلاقة و الأثر بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية .
- إبراز أهمية رأس المال الفكري في شركة متيجي و تأكد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- اكتشاف أهم الخصائص و المميزات التي رأس المال الفكري عن غيره من العناصر البشرية .

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على ذلك الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في توجيه نظم الإدارة و تفعيلها نحو الأداء الجيد في المؤسسات المصرفية
- تبين هذه الدراسة كيف يؤثر الرأس المال الفكري في تطوير الشركة و تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة .
- تعطي نظرة واسعة حول رأس المال الفكري (المعرفة).

-تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المنظمات العالمية و محاولة العديد من المنظمات تبني برامج إدارة و تنمية و المحافظة على رأس مالها الفكري باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق و التميز لما له من قدرة على التطوير الإبداع

و الابتكار

### منهج الدراسة:

اعتمدنا بشكل أساسي على المنهج الوصفي ،و التحليل في جانب النظري ،حيث سمح لنا الجانب الوصفي بتقديم المفاهيم و التعارف المتعلقة بمتغيرات البحث ووضعه في إطار النظري ،أما استعملنا للمنهج التحليلي فكان بغرض إبراز الآثار دراسة العلاقة بين متغيرات البحث ،بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي من الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال محاولة مطابقة الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة

- اعتمدنا في دراستنا على و سائل متنوعة و منها:
  - المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع باللغتين العربية و الفرنسية
  - المصادر الإلكترونية
  - المراجع المتمثلة بالرسائل الجامعية و المجلات العلمية المحكمة ،و الكتب و الدوريات

## صعوبات الدراسة:

قلة المراجع في الكتب.

- عدم الاهتمام بمثل هذه المواضيع من قبل متخذي القرارات في المؤسسات الجزائرية العمومية و الخاصة.
  - الحصول على معلومات من المؤسسة محل التربص نظرا لانشغال العمال.
- تقسيمات الدراسة:**
- من اجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة ،ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل آخر تطبيقي.
- **الفصل الأول:** أساسيات حول رأس المال الفكري
- قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية ،قدمنا في المبحث الأول مدخل إلى رأس المال الفكري ،أما المبحث الثاني للتعرف على خصائص و سمات و كل ما يتعلق برأس المال الفكري ، أما المبحث الثالث فخصصناه على التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الاستثمار فيه و المبحث الرابع يتحدث عن علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية
- الفصل الثاني:** تنافسية المؤسسة الاقتصادية
- قسمنا هذا الفصل إلى أربعة مباحث أساسية ،خصص الأول بتقديم الإطار النظري لمفهوم التنافسية ،أما المبحث الثاني خصص لتعرف على الميزة التنافسية و المبحث الثالث خصص للعناصر المحيطة بالميزة التنافسية،أما المبحث الرابع خصص لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
- الفصل الثالث:** الرأس المال الفكري و الميزة التنافسية مؤسسة متيجي
- قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث خصص الأول لمحة عن مجمع متيجي ككل ،أما المبحث الثاني خصص على مؤسسة مطاحن الكبرى للظهر التي تعرف فرع من فروع متيجي ،أما المبحث الثالث خصص لدراسة التجريبية

## تمهيد :

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجي المعلومات أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية, وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات. بإعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبتكارية والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة, لأنه رأس المال الذي لا ينفذ يزداد بزيادة الاستثمار فيه, ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري, وأصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية, بالإضافة إلى رأس المال الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المنظمة وعملائها, ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره, والحفاظة عليه لأنه الأداة الاستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

## المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وتطوره

## أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

– هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها:

- تعريف الأول: هو مجموعة كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق الميزة التنافسية.<sup>1</sup>
- تعريف الثاني: هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها اخلق الثروة.<sup>2</sup>
- يعرف A.stwar.thomas رأس المال الفكري على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي تمكن توظيفها للإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.
- يعرف Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير ملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.<sup>3</sup>
- يعرف Gudhrie أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- ومن تعريفات السابقة استخلصنا أن رأس المال الفكري هو مجموعة من القيم غير ملموسة التي تعتبر جزءا من رأس المال المنظمة والتي تشمل على المكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج افكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تواجد في جميع المستويات الإدارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> – رواية حسن، مدخل الإستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 189

<sup>2</sup> – اتوماس ستوارت، ثورة المعرفة، رأس المال لفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد اصلاح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية م.م، مصر 2004 ص 30

<sup>3</sup> – دها في محمد السعيد، فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2008 ص 18-19

<sup>4</sup> – سمالي محضنه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر

ثانيا: تطور رأس المال الفكري

-لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية عندما أطلق ألف ستير مدير الشركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري " حيث قال " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات بعد ذلك، أصبح رأس المال متمثلا في النقد الموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات"

-وقد تعددت الكتابات التي تناولت رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة الاعمال. حيث بدأت هذه الاخيرة في التفكير في كيفية تسيير الأفكار والابتكارات وتنميتها، وقد أخذ تحليل هذا المفهوم وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين:

- مسار المعرفة والقوى الذهنية: يركن هذا المسار على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة.

- مسار الإعتماد على الموارد: من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سمالبيحويه، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة الجزائر

المطلب الثاني: المقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتداولها أدبيات الموضوع حالياً كالأصول الفكرية ورأس المال اللاملموس.... إلخ.

وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكن التفريق بينهما من خلال الجدول التالي رقم(01).<sup>1</sup>

-المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

وجه المقارنة	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي غير ملموس
موقع تواجد	ضمن البيئة التنافسية	في عقول العاملين بالشركة
التمثيل النموذجي	الآلات - المعدات - المباني	العاملين ذو المعارف في الخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه - الخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الوائق التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
العمر الإنتاجي	له عمر إنتاجي يتناقص	ليس له عمر مع تزايد في قدرات الإبداعية

<sup>1</sup> - المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية،

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2005 ص 05.

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري

لقد طالبت العديد من الدراسات بالتوجه نحو إدارة رأس المال الفكري حيث الحاجة لوضع أسس وقواعد وآليات وإجراءات وضوابط من شأنها العمل على إدارته بشكل فعال، وذلك لما يتميز من أهمية بالغة في الوقت الحاضر، حيث متطلبات بيئة الأعمال الحديثة، فأوصت تلك الدراسات بأن تكون إدارة رأس المال الفكري هي إستراتيجية النجاح في المستقبل، فالمدراء مطالبون بفهم وإدراك كل من العناصر الملموسة وغير الملموسة لرأس المال الفكري وتطوير الممارسات الإدارية التي تدعم هذا الأمر، ولا شك أن إدارة رأس المال الفكري تعتبر من الحقول الحديثة التي لا تزال في مرحلة البحث والاكتشاف والتي تتعلق بأنشطة وجهود معرفية ويتمثل رأس المال الفكري في الكثير من الأنشطة منها:

1. عملية الابتكار: كل شركة لديها الطريقة والمداخل الخاص بها لتقديم أفكار إبتكارية جديدة أو لتطوير أفكار قائمة سواء عن طريق نشاط البحوث والتطور أو عن طريق إدارة الإبداع Creativity أو باعتمادها على منتجي المعرفة، وأيا كان من مصدر الإبتكار الجديد يطلق على هذا النشاط عملية الإبتكار.
2. الدخول في المحفظة: في هذه المرحلة يتم فحص وتقييم الأفكار الإبتكارية، فالإبتكارات التي تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة للشركة في ضوء إستراتيجيتها تدخل محفظة الأصول الفكرية. أما الإبتكارات التي تعتبر هامة، إلا أنها لا تتماشى مع إستراتيجية الشركة تحفظ في حق المعرفة باعتبارها من أسرار الصناعة والتجارة.
3. محفظة الأصول الفكرية: هي مجموع من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية، وبعضها يحتوي على ملكيات فكرية أو مستندات لاهتمامات الشركة المتوقعة مثل قوائم المستهلك، وقوائم السعر، بالإضافة إلى العمليات الداخلية وكذا ممارسات الشركة...إلخ، والبعض الآخر يحتوي على الأفكار أو إبتكارات متوقع لها القدرة على خلق الأرباح.<sup>1</sup>
4. تقييم الفرصة: في هذه المرحلة ينقسم إلى قسمين يتمثلان فيما يلي:
  - ✓ تقييم الوصفي: حيث يوضح كيف يمكن للأصل الفكري أن يحقق قيمة للشركة.
  - ✓ تقييم كمي: يتم تحويل المنفعة المتوقعة التي يحقق الأصل الفكري إلى قيمة.

<sup>1</sup>- رشا الغول، ماجستير محاسبة، المحاسبة عن رأس المال الفكري، الناشر مكتبة الوفاء- القانونية، الطبعة الأولى 2014 ص 37 إلى ص 40

5. تقييم المنافسين: يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضا على محفظة براءات الاختراع لديهم.
6. الإستراتيجية ومزيج المنتج السوق: تتضمن هذه المرحلة من إدارة رأس المال الفكري مراجعة الأصول الفكرية ذات أهمية، ومدى تقابلها مع استراتيجية الشركة ونظمها ومزيج المنتج والسوق لها، وتشمل مخرجات هذه المرحلة قاس مدى المراتبة بين هذا الأصل وبين استراتيجية الشركة، وبناء عليه هل يمكن استخدامه أم لا.
7. قرار عدم استخدام الأصل الفكري: قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام الأصل الفكري، وإنما تخزينه حتى يتم تطوير إبتكار آخر.
8. قرار التجارية: في هذه المرحلة عند وجود الحاجة إلى إبتكار جديد يحقق إضافة لإبتكار موجود يكون القرار مؤهل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أنواع وأدوار رأس المال الفكري

#### أولا: أنواع رأس المال الفكري

- يمكن تقسيم أنواع رأس المال الفكري إلى الأنواع التالية

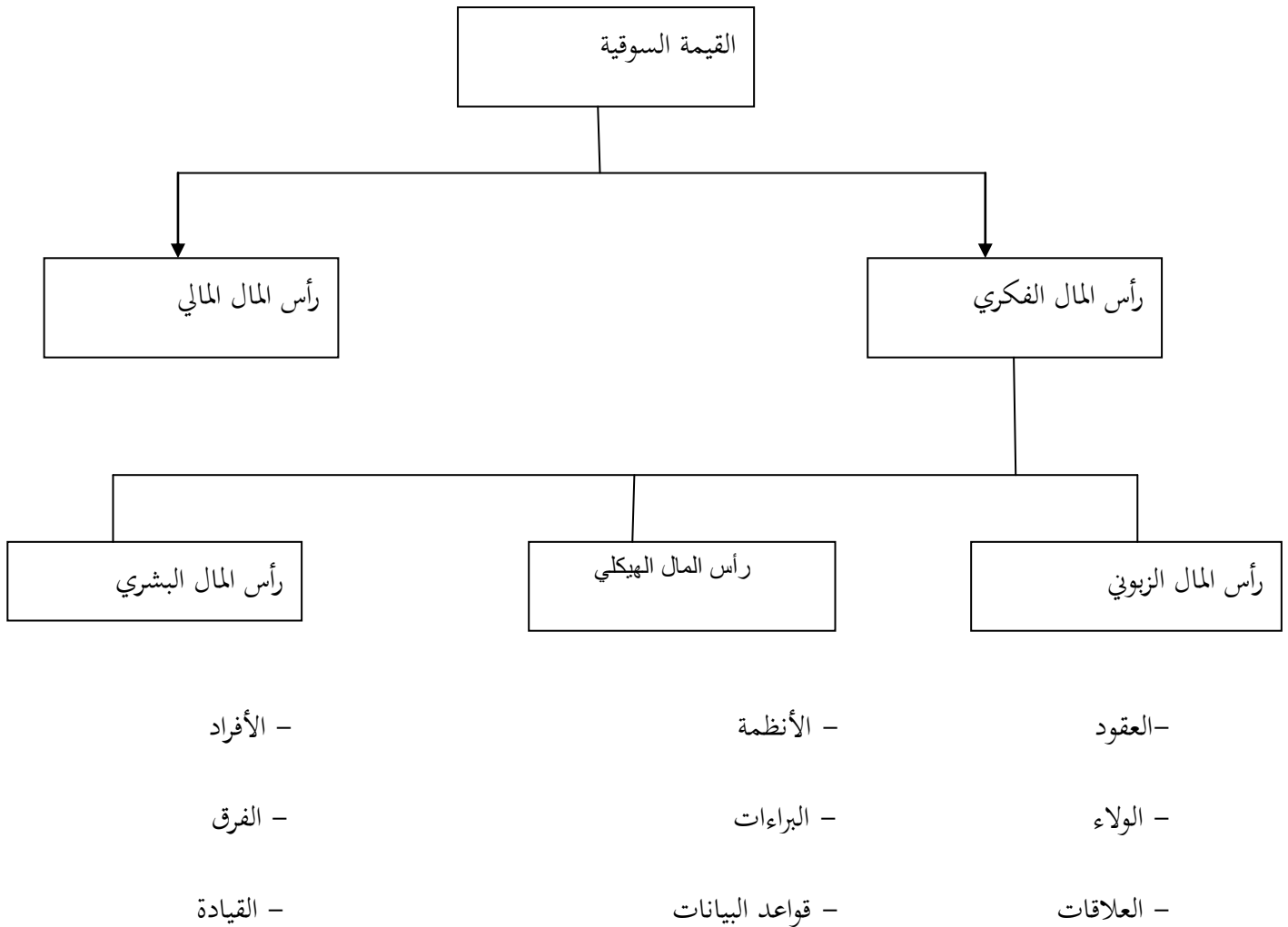
1. رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف.
2. رأس المال الهيكلي، وهو البنية الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية بمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم التوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة، ومادتها الصلبة وتعتمد على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-رشا الغول، ماجستير محاسبة نفس المرجع ص41

<sup>2</sup>-David Donnel, philip Regan, and Brian Coates, Intellectual Capital A HabernasianIntroduction. Journal of Intellectual capital Vo1.1 Issue 2.UK.2000.P07

3. رأس مال العملاء: وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها، وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات، أن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.<sup>1</sup>

الشكل رقم(01): هيكل رأس المال افكري



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الإقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية عمان 2005ص07

<sup>1</sup>- David Donnel, philip Regan, and Brian Coates Intellectual Capital AHabernasianIntroduction.Journal of intellectual Capital V01.1, Issue2, UK,2000,p07

ثانياً: أدوار رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة وحددت أن رأس المال الفكري يؤدي الأدوار بمايلي:

11 الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من الداعات رأس المال الفكري للمنظمة

- حماية حرية التصميم والإبداع.

- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

12 الأدوار الهجومية: وتضع الممارسات التالية

- توليد العائد عن طريق الملكية الفكرية للمنظمة الموجودات الفكرية للمنظمة، المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة تهيئة منافذ للإختراق تكنولوجياً للمنافسين.

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

- صياغة استراتيجية تعويم دخول المنافسين الجدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- سعد على العتري وأحمد صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمال 2009 ص177

المبحث الثاني: خصائص وسمات رأس المال الفكري أهميته وفوائده وبعض الطرق ونماذج

المطلب الأول: خصائص وسمات رأس المال الفكري

أولاً: خصائص رأس المال الفكري

- بعد أن يتم التعرف على أساس المال الفكري سنتناول فيما يلي خصائص الافراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا, والتي تعدد من خصائص تنظيمية إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية وذلك على النحو التالي:

1. الخصائص التنظيمية: إن رأس المال الفكري يتوزع وكما سبق وإن اشرنا على كل المستويات الإدارية, فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية بدءا من الشاملة, الأعمال الوظيفية وصولا إلى التشغيلية وإن كان ذلك بنسب متفاوتة.

- ان رأس المال الفكري يميل العمل ضمن الهياكل مرنة.

- كما أنه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.

- يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الادارية بشكل كبير.

أ الخصائص المهنية:

\_ ليس بالغرورة ان يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية, بل ان الغرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم الاثرائي

\_ ان راس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.

\_ يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.<sup>1</sup>

ب الخصائص المهنية:

\_ ليس بالغرورة ان يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية, بل ان الغرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم الاثرائي

<sup>1</sup>- عادل حرحوش, المفرجي رأس المال الفكري, طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ص 29

\_ ان رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.

\_ يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

ج الخصائص السلوكية والشخصية:

- يميل رأس المال الفكري التي تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة .
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالا تأكد.
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الافكار والمقترحات البناءة لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.<sup>1</sup>

ثانياً: سمات رأس المال الفكري

- من سمات رأس المال الفكري مايلي:<sup>2</sup>

1. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل .
2. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل اكثر ايجابية في المناخ الاداري الذي يتسم بالامركزية في اتخاذ القرارات .
3. لا يرغب رأس المال في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
4. يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة intitation والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
5. يفصل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعد التأكد, لأنها تعتبر مجال نهب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
6. يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.
7. يتواجد رأس المال الفكري في كافة المنتجوات الادارية ولكن بدرجات متفاوتة .

<sup>1</sup> - عادل حرحوش, نفس المرجع السابق سبق ذكره ص 30

<sup>2</sup> - د. هاني محمد السعيد, رأس المال الفكري, مرجع سبق ذكره ص 25

8. القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالدينامكية والتغيير المستمر والتقلبات الفجائية .
9. مواجهة التحديات والتعامل معها على اعتبار انها فرصة للإثبات الذات وابرار القدرات المعرفية المتميزة.
10. يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وفوائد رأس المال الفكري

أولاً: أهمية رأس المال الفكري<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- د. هاني محمد السعيد, نفس المرجع, سبق ذكره ص25, 26

<sup>2</sup>- عاطف العدوان وسحر سليمان, رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الابداع المنظمي, دراسات, العلوم الادارية, المجلد 39, العدد 2, 2012 ص142.

جدول رقم (01) أهمية رأس المال الفكري وفق آراء الكتاب الباحثين

المصدر	السنة	أهمية رأس المال الفكري
-ابن حمدان	2002	-تمثيل أهمية رأس المال الفكري بعد نقاط: <ul style="list-style-type: none"> <li>● السلاح أساس للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء في المنظمة.</li> <li>● يعد في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية.</li> <li>● يعد كنزا مدفوعا.</li> <li>● مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد وتطويرها وهو قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.</li> </ul>
Hamzeh	2008	-أهمية رأس المال الفكري لأي منظمة بأنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لتلك المنظمة.
أبوليدة	2008	-أصبحت من أهم الأصول غير المادية التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المنظمة.
العنزي وصالح	2009	تم وضع المعايير التالية كأهمية لرأس المال الفكري وهي: أ. المنزلة الرفيعة: تفصيل الله سبحانه وتعالى البشر على سائر المخلوقات. ب. تأسيس المنظمة الذكية: -المنظمة الذكية= رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم ت. استثمارات الناجحة وعوائد عالية: الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة. ث. مورد استراتيجي وسلاح تنافسي حيث أنه أصبح في ظل الاقتصاد المعرفي موردا استراتيجيا بشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار.

1-المصدر: العدوان وسحر سليمان, رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي, دراسات, العلوم الادارية, المجلد39

ثانياً: فوائد رأس المال الفكري

- إن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة ويقود إلى تحقيق الفوائد التالية:
- زيادة القدرة الابداعية في المنظمات.
- جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.
- تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب وتقليل الفترة الزمنية اللازمة للإبتكار منتجات جديدة.
- خفض التكاليف, مما يؤدي إلى إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الانتاجية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أهداف وابعاد رأس المال الفكري

أولاً: أهداف رأس المال الفكري

-إن ممارسات رأس المال الفكري تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة ومن هذه الأهداف ما أكده عليه الباحثين ( Holsapple and Singl):

1. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة .
2. التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة .
3. تحديد طبيعة ونوع رأس الفكري الذي يلزم للمنظمة, وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
4. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري.
5. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل رأس المال الفكري.
6. تحقيق قدرة الرفع في اسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

<sup>1</sup>- أحمد المعاني وآخرون قضايا ادارية معاصرة, الطبعة الاولى, الاردن, دار وائل, 2011ص 223, 224

ثانيا: أبعاد رأس المال الفكري

- يرى Dueck ان هناك ثلاثة أبعاد اساسية للمعرفة وهي:<sup>1</sup>

1) البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات, كيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات رأس المال الفكري بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى الى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

2) البعد التنظيمي واللوجيستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفو والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها, ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائف والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لرأس المال الفكري بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اق مجدية.

3) البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز عن تقاسم المعرفة بين الافراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس ابتكارات صناع المعرفي والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

-ويشير (Grover and davenport) إلى ان لرأس المال الفكري اربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:

1. البعد الأول: التركيز على الأفراد: يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة, وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة متميزة.

2. البعد الثاني: التركيز على ادارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخدامها.

3. البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية. وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويلا الامد.

<sup>1</sup>DUECK ; G ; "Views of know lege are Humansystems 1.vol 40 ;no. 4 , 2001,pp 885-888.

4. البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

### المطلب الرابع: طرق ونماذج رأس المال الفكري

#### أولاً: طرق رأس المال الفكري

-رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لا زالت تأخذ بنظر الأصول غير الملموسة للشركة باستثناء حالات محدودة شهرة المحل, براءات الإختراع وحق النشر, وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج واساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري.

-ولتعرف على ذلك يجب معرفة المحاولات التالية وهي:

1. أن تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من استثماراتها في مشروعات ادارة المعرفة وتطويرها.
2. ان هذه المحاولات يمكن إعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري.
3. أن هذه المحاولات تواجه اعتراضات عديدة بشأن امكانيتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة.
4. ان الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعديد الكثير من المؤشرات التي اقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال استخدامها كنماذج رياضية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>د. سعد غالب ياسين, إدارة المعرفة, المفاهيم, النظم, التقنيات, جامعة الزيتونة الاردنية, دار المناهج للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى

ثانياً: نماذج قياس رأس المال الفكري

- لقياس رأس المال الفكري لا بد استخدام اربعة نماذج المتمثلة فيمايلي:<sup>1</sup>

1. النماذج الوصفية: وهذه النماذج تنصف السمات والخصائص لرأس المال الفكري وتركز على استطلاع الآراء

والإتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على اداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة على

الخبرة الذاتية التقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج ضمن هذه النماذج مايلي:

- أداة تقييم معرفة الادارة.

- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2. المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

هذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

- رأس المال الهيكلي

- القيمة الدفترية

- غير الملموسة المحسوبة

- وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية

الفكري لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3. مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين قيمة (الشركة في السوق) وحقوق ملكية

حملة الاسهم, ان هذه المقاييس تعتمد غالبا على الاسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم امثلتها:

- القيمة السوقية

- القيمة الدفترية

- القيمة غير الملموسة المحسوبة

<sup>1</sup>-د. سعد غالب ياسين. نفس المرجع سبق ذكره ص226-227

4. مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم أساساً احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية: العائد على الأصول ( ROA ) يساوي العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة للشركة .

- بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها, ان الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها:

- القيمة غير الملموسة

- مكاسب رأس المال الفكري

- نموذج القيمة المضافة

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

1. القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة: ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية: رأس المال الفكري = رأس المال الفكري - القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية

2. بطاقة الدرجة المتوازنة: لقد طور هذا النموذج ( Kaplan ,Norton ) ليقدم نظرة شمولية استراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي:

- توليد القيمة

- عمليات الأعمال

- أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها)

- التعلم والنمو<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- د. سعد غالب ياسين, نفس المرجع ص ص 228- 229

المبحث الثالث: التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والإستثمار فيه

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار لرأس المال الفكري

- يعرف الحميد الاستثمار برأس المال البشري بأنه:

- الانفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجية.<sup>1</sup>

- ويعرف المصري بأنه : مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية, والتي تساهم في تحسين إنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

-ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الانتاجية وبالتالي طاقة المجتمع الكلية للانتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع كذلك لأعداده يكون مواطننا صاحبا في مجتمعه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منصور فرغل, الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم موقع الأنترنت.

<sup>2</sup> - المصري, منذر واصف, اقتصاديات التعليم والتدريب المهني, بنغازي, دار الكتب الوطنية 2003ص30

## المطلب الثاني: متطلبات التسيير والاستثمار الفعال لرأس المال الفكري

- يرى " prefer " في دراسة حول رأس المال الفكري المصدر الفريد في تعزيز أداء التنافسي أي أن تسيير الفعال لرأس المال الفكري، يمكن من بناء أنظمة عمل الأداء العالي التي تعتمد على آلية الربط بين الأجور والسلوكيات ونتائج الأداء المطلوبة فهي تعمل بشكل فعال على الاختبار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المستوى الذكاء العالي.

- إذا يوجد تسيير فعال لرأس المال الفكري يبين إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها وما مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية، كما يتطلب هذا التسيير إستراتيجية تدرك طبيعة الإختلافات النسبية بين قيمة الأفراد، بل حاجة كل منهم إلى طرق واساليب مختلفة مناسبة لتسييرهم وتنمية قدراتهم.

- كما ان هذا التسيير لا بد أن يهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتفوق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات الفكرية فضلا عن تعويض الهياكل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، الهياكل التي أصبحت تمثل عائقا أمام عملية استثمار رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سعد العثري، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 2011/28 ص160

## المطلب الثالث: رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الإمكانيات المتاحة للأفراد

- إن التباين في قيمة الأفراد وقدراتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة يدعو إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة، أن تسيير الإمكانيات المحتملة للأفراد عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفع إمكانياتهم المحتملة وبالتالي يجب:

- أن تركز على التسيير للأفراد بدلا من تسيير الموارد البشرية .

- عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها.

- تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهاتهم وولائهم.

- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية فإهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة للأفراد سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافهم الإستراتيجية .

- تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقتهم المحتملة.

- إذا الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية الإبداعية غير المستغلة لديهم والتي يمكن توظيفها وتنميتها لتحقيق منافع مستقبلية، فإن التسيير في المؤسسات مستقبلا سوف يعتمد إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة على وجود القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الابداع.

ويناسب أهداف المؤسسة وما يعد ضمن صميم الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التطورات التكنولوجية الاتصال والمعلومات واستخدامها المختلفة في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير مع زيادة شدة المنافسة نتيجة لتحرير وعملة الإقتصاد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-رواية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره 2002ص361

## المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات الإدارية المعاصرة

## المطلب الأول: علاقة الرأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي

- تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكرين الإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الاستراتيجي هم جزءا من رأس المال الفكري، إذا يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحيات وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب الحيث:

- أ يتمركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة إبتداءا من الشاملة وانتهاء بالتشغيلية.
- ب يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم اعضاء مجلس إدارة فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو وضيقة أو قسما منها لا يمتلك صلاحيات إطلاقا.
- ج يتوافر في المفكرين الإستراتيجيون شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة الوظيفية.... إلخ بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

-إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة بإعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والإهتمام.

-على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري وتمثل هذه المعرفة في الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما.

<sup>1</sup>- عادل حرحوش المرغحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياس وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003،

- كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة بإستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات.

- فضلا " عما تقدم فان إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

### المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين إبتداءا من رأينا في كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة وان احداث هذا التغيير لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة.

- كما تبرز العلاقة أن إحدى مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.

- ونرى أن عملية تحقيق السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوفر رأس المال الفكري له القدرة على انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة لأن الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا استراتيجيا.

- كما تتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة الأول على سرعة فهم ادارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إهتمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة إذ يرى (lee-pour) أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثرا كبيرا في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي

<sup>1</sup>- يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة لنيل دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007، ص 127

1. تغيير رأس المال الفكري: يساعد الذكاء الإقتصاد على المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف المسطرة، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتخلص كالاتي:

- أ. تجنب التدهور في الأداء وتحسين الفعالية.
- ب. تحقيق الكفاءة وفعالية الأداء وحسن إستخدام المورد البشرية .
- ت. زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.
- ث. تطوير القيادات قادرة على الابداع وراغبة فيه.

-ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات والتي تتمثل في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية.

2. رفع كفاءة رأس المال الفكري: هناك نوعين من الكفاءات

أ الكفاءات الفردية: مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

-أن يكون شخصا يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ويعمل بطريقة مرنة.

-التعلم للتحكم السريع في التقنيات العملية.

-لديه روح اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

-إيجاد جو ملائم للتطوير من خلال مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.<sup>1</sup>

ب الكفاءة الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أهم إنشغال للمؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح

<sup>1</sup>- عيسى إدراجي الاستثمار في رأس المال الفكري، ورقة دجتية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس، حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاد الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف- الجزائر يومي 13-14 ديسمبر 2011 ص

بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

-ويساعد الذكاء الاقتصادي في تطوير الكفاءات البشرية بإعتباره جهدا استثماريا، بحيث يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى الجميع الخبرات الموجودة في المنظمة وهذا التدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في ادارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة.

### خاتمة الفصل:

أدت التطورات والتغيرات في بيئة أعمال المنظمات إلى التحول من التركيز على الأموال بإعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى المعرفة التي هي أهم و أعظم المدخلات لنجاحها، ويلعب رأس المال الفكري بعناصرها 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، وهو يعتبر أكثر الأصول أهمية كما يعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين فإستمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري و الأصول المستندة إلى المعرفة وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

-ويمكن القول أن النظرة إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول استراتيجيا نحو النظرة إليهم باعتبارهم أحد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها.

تمهيد:

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء لذلك لا بد عليها اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق التنافسي وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح إهتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمنظمات تسعى للوصول إليه بإستخدام العديد من الاساليب أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية ونجاح المنظمة.

## المبحث الأول: عموميات حول التنافسية

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية أسبابها وأنواعها

أولاً: مفهوم التنافسية: عموماً يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف :

-التعرف المرتكز على السوق: مقيد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظرائها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق التنافسية.<sup>1</sup>

-التعريف المرتكز على مدى القدرة المؤسسة الألفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثير والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية: وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على ان المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.<sup>2</sup>

-وهناك من عرفها على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".<sup>3</sup>

التنافس: la competition ويتمثل في الشروط التي يتم وفقها للإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي تصف تلك السوق المعنية.

ثانياً: أسباب التنافسية: تعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركزت أساساً في نظام الأعمال الجديد والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:

1. تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.
2. وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
4. تذوق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والإبتكار.

<sup>1</sup> على السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة 2001 ص 101

<sup>2</sup> حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر

2011، 2012 ص 22

<sup>3</sup> فريد التجار، ادارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات مصر 1997 ص 123

5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختبار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطور الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع التنافسية

-يمكن تصنيف التنافسية إلى عدة أنواع:<sup>2</sup>

1. تنافسية التكلفة أو السعر: البلد الذي يمتاز بتكاليف أقل يمكنه من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.
2. تنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
3. التنافسية النوعية: وتشمل النوعية الملائمة وأيضا الإبداع التكنولوجي .
4. التنافسية التقنية: حيث تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

-وهناك من يصنف التنافسية إلى صنفين هما:<sup>3</sup>

1. التنافسية بحسب الموضوع: تتضمن نوعين هما

-تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما تنافسية المنظمة أخرى هامة مثل الجودة وخدمات ما بعد البيع.

-تنافسية المنظمة: يتم تقييم تنافسية المنظمة آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

<sup>1</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، ص مرجع سبق ذكره ص 103

<sup>2</sup> الطيب دويس محمد، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005 ص 45

<sup>3</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها وتطويرها، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002 ص 11

2. تنافسية وفق الزمن: وتشمل على صنفين:

- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية.
- القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.
- ويجب دائما التفرقة بين الأنواع السابقة حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف المنظمة، واستمرارها أو تطورها.

المطلب الثاني: قياس التنافسية، عواملها ومؤشرات قياسها

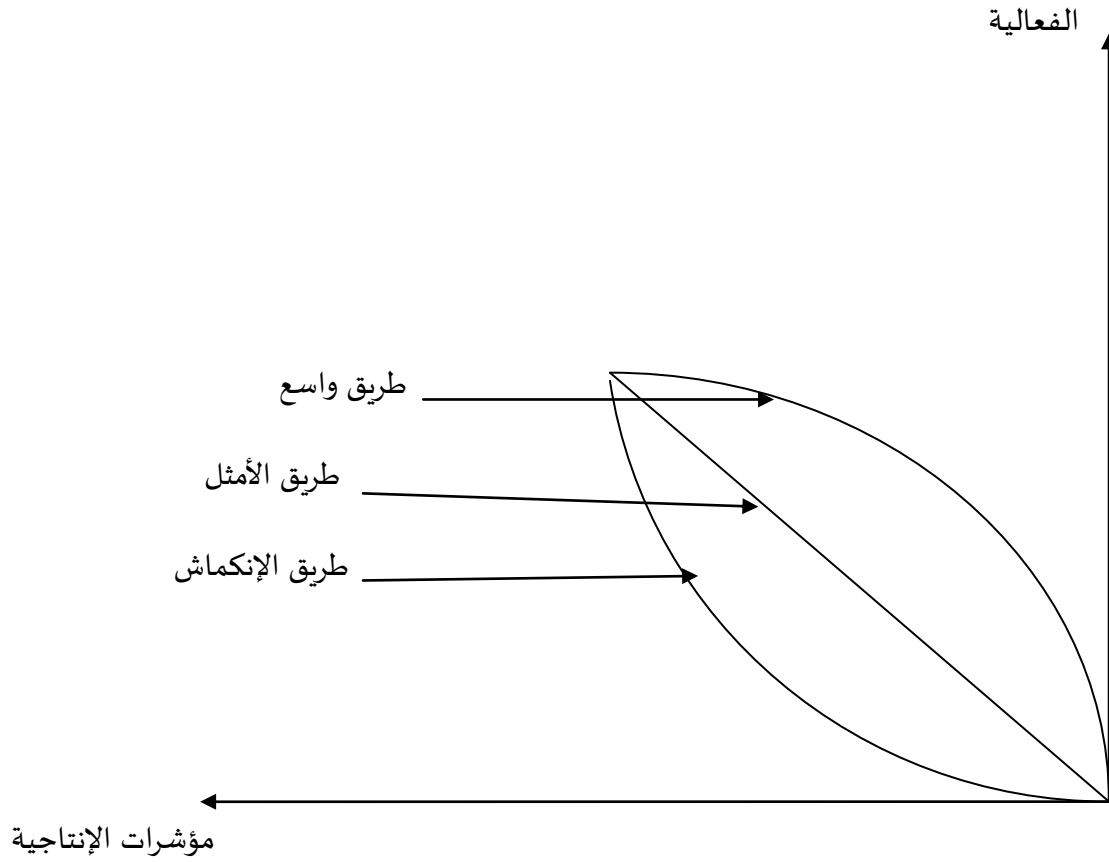
أولاً: قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (فعالية- إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

1. الفعالية: لقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المتوقعة.
2. الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها .
3. الفعالية- الإنتاجية: يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرة في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة هذه العملية تكون تقنياً أسهل وذلك سميت بطريقة الانكماش إلا أن هذا الاختيار قد يصعب تعويضها مستقبلاً بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال رفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة .
- والطريق الثاني هو طريق التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاءاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Elavet Et M.Niculescuk. les stratégie de croissance edition d'organisation , paris , 1999p 220-229

الشكل رقم ( ) طريق التنافسية للمؤسسة



المصدر:

E.L Elavet Et M.Niculescuk. les stratégie de croissance edition d'organisation , paris , 1999p227

- إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام السوق المنافسة يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجدها في ثلاث حالات:

1. إذا كانت المرونة أكبر من الواحد يوافق الطريق المسمى بالتوسع .
2. إذا كانت المرونة تساوي الواحد يوافق الطريق الأمثل.
3. إذا كانت المرونة أقل من الواحد يوافق المسمى بالإنكماش.

ثانيا: عوامل التنافسية

للتنافسية عدة عوامل تؤدي إلى تحسين موقع المنظمة في السوق، وإعطائها مكانة قوية، أو تؤدي إلى العكس، أهم هذه العوامل هي:

1. عوامل مرتبطة بالسيير: أهمها: النمو، القدرة على التأقلم، المرونة .
2. عوامل مرتبطة بالبيع: منها الاستثمار، السياسة التجارية.
3. عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن: صورة المنظمة، الجودة، خدمات ما بعد البيع.
4. عوامل مرتبطة بالانتاج: التخزين، التحفيز، الإنتاجية.
5. عوامل مرتبطة بالكفاءات: تكوين الأفراد، تحمل المسؤولية.

-إضافة إلى هذه العوامل هناك عدة من المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين سهولة الدخول إلى السوق، إضافة إلى العلاقات بين حجم المنتجات التي بطلها الأفراد في السوق وما يمكن أن توفره المنظمة من هذه الطلبات.<sup>1</sup>

ثالثا: مؤشرات قياسها:<sup>2</sup>

عند التطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية، نذكر مؤشرات القياس حسب المستويات الثلاثة للتنافسية، المنظمة، القطاع، الدولة، لكن سنذكر فيما يلي مؤشراتنا على مستوى المنظمة فقط وذلك لأن دراستنا للتنافسية هي على المستوى الجزئي، وهذه المؤشرات هي:

1. الربحية: تعتبر الربحية مؤشر كافيا على التنافسية الحالية للمنظمة وإلى جانبها يجب على المنظمة أن تعتمد على الجودة، والجاذبية النسبية لمنتجاتها، براءات الاختراع للنفاد إلى الأسواق والمحافظة عليها.
2. التكلفة: تعتبر التكلفة مؤشرا كافيا عن التنافسية وكلما كانت أقل من سعر المنتج في الأسواق كانت المنظمة تنافسية، خاصة إذا دعمت ذلك بعنصر الجودة والتنوعية لمنتجاتها.
3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الكفاءة التي من خلالها تحول المنظمة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويجب مقارنة الإنتاجية كلية للعوامل لعدة منظمات محلية مع منظمات أجنبية.
4. الحصة من السوق: تعتبر الحصة السوقية دليل على ربحية المنظمات وتعظيم ثروتها، فكلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة منخفضة مقارنة بمنافسيها كما كانت حصتها السوقية أكبر.

من خلال ما سبق يتضح أن المؤشرات السابقة مرتبطة فيما بينها، ولا يمكن الاعتماد على أحدهما منفردا لقياس تنافسية المنظمة، ويمكن الاعتماد على مؤشرات أخرى: مثل درجة التأهيل للموارد البشرية، التحكم في التكنولوجيا، نوعية الإدارة.

### المطلب الثالث: معوقات التنافسية، محدداتها وأهميتها<sup>1</sup>

#### أولاً: معوقات التنافسية

-من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية:

1. انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
2. غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
3. غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
4. تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
5. الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

#### ثانياً: محددات التنافسية

-إن التنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في:<sup>2</sup>

1. دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة التنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الادارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الإستثمارية.
2. تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة تخفيض تكاليف إنتاجها.
3. الجودة والنوعية: تعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة و بالتالي مستوى إنتاجيتهم، ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليع و السوق و خدمات ما بعد البيع .

<sup>1</sup> العهارفلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 88.89

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الانسانية العدد 35، الكويت، خريف 2007، بدون صفحة

4. الكفاءات: دخل الكفاءات يعد كعامل محدد للتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات تتمتع به من رغبة في العمل لذا فهي العنصر المهم و الحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

ثالثاً: أهمية التنافسية

-من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات مايلي:

1. مناخمة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.
  2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية .
  3. زيادة نشاطات البحث و التطوير و تسارع وتيرة الإبداع و الابتكار .
  4. زيادة قوة نفوذ العميل.
- وبالتالي اكتسب التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس ومتطلبات القدرة التنافسية

أولاً: الإستراتيجيات العامة للتنافس

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة. إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.<sup>2</sup>

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها ولمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر الذي تصل بيه السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج و التوزيع فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

-يمكن المؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

-القدرة على توفير المعلومات لكافية على عناصر التكلفة المختلفة .

-القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره صص103، 102.

<sup>2</sup> ز غدار موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار جدير للنشر، الأردن، 2011 ص50

-إن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض والاكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

2. إستراتيجية التمييز والاختلاف: تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الزيادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة وتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.<sup>1</sup>

ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

-أن يكون الاختلاف واضحاً ما بين المنتج المراد تسويقيه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحسب بهذا الفرق و التميز ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة و الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لا بد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر إلا مر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في وقت المناسب.<sup>2</sup>

-من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة إستخدامات، وأن تكون تلك الإستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

-قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التميز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

3. إستراتيجية التركيز: فالعمل في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي خروج بمنتج متميز نوعاً وسعراً .

<sup>1</sup> نبيل موسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998 ص ص 118-120.

<sup>2</sup> زغدار أحمد، المنافسة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص ص 52-53.

-إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

-تعدد الحاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.

-عدم وجود المنافسة في نفس المجال تخصص المؤسسة.

-أن تكون حدة المنافسة كبير ما بين المنافسين. بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته التي تبني على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

ثانياً: متطلبات القدرة التنافسية: للقدرة التنافسية متطلبات هامة هي:

1. ثقافة وقيم المنظمة، حيث تهيأ المنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابياً على إدراك المديرين وعلى طرق تفكيرهم وسلوكياتهم.
2. الاهتمام الفائق بالموارد البشرية، باعتبارها أئمن الوصول للمنظمة.
3. القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية .
4. القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، وتشريعياً وثقافياً واقتصادياً.
5. التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المنظمة تحت برنامج الجودة الشاملة ويتضمن ذلك برنامجاً للتحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمنظمة.
6. كفاءة وفاعلية العمليات الرئيسية في المنظمة وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2000ص79.

## المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: نشأة الميزة التنافسية، تعريفها، وعوامل نشؤها

أولاً: نشأة الميزة التنافسية

حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً في فترة الستينات وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي:

1. المرحلة الأولى: من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (chamberlin)، (Selznik) والذي ربط الميزة التنافسية (Hafer Ischendel) اللذين فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيراً تابعاً.
2. المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات، Gath Andress . christensen learned، التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية والفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءة لمعرفة ما يمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.
3. المرحلة الثالثة: بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Day. Porter. Fahey.Hu. Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبطاً بالميزة التنافسية.<sup>1</sup>

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

-مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم قدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت الميزة التنافسية مايلي:

-وقد تم وصف الميزة التنافسية بأنها: نسبة التي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة، تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، تنعكس في كفاءة أداة المنظمة في أنشطتها، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عدنان وديع " القدرة التنافسية" مجلة جسر التنمية، العدد 24 ديسمبر 2003 ص109.

<sup>2</sup> محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الافاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص 115.

-يعرف ( M.Porter ) الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.<sup>1</sup>

-وتعرف على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.<sup>2</sup>

-عرفها لانث وفاهي: يتفق كل منها على أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، يميزها تميزاً إيجابياً في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.<sup>3</sup>

ثالثاً: عوامل نشوء الميزة التنافسية

يوجد عاملين مؤثرين في تحقيق ونشوء الميزة التنافسية هما:

1. الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة الإنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية.
2. قوة المساومة: وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقيق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجزئها لصالحها الخاص.<sup>4</sup>

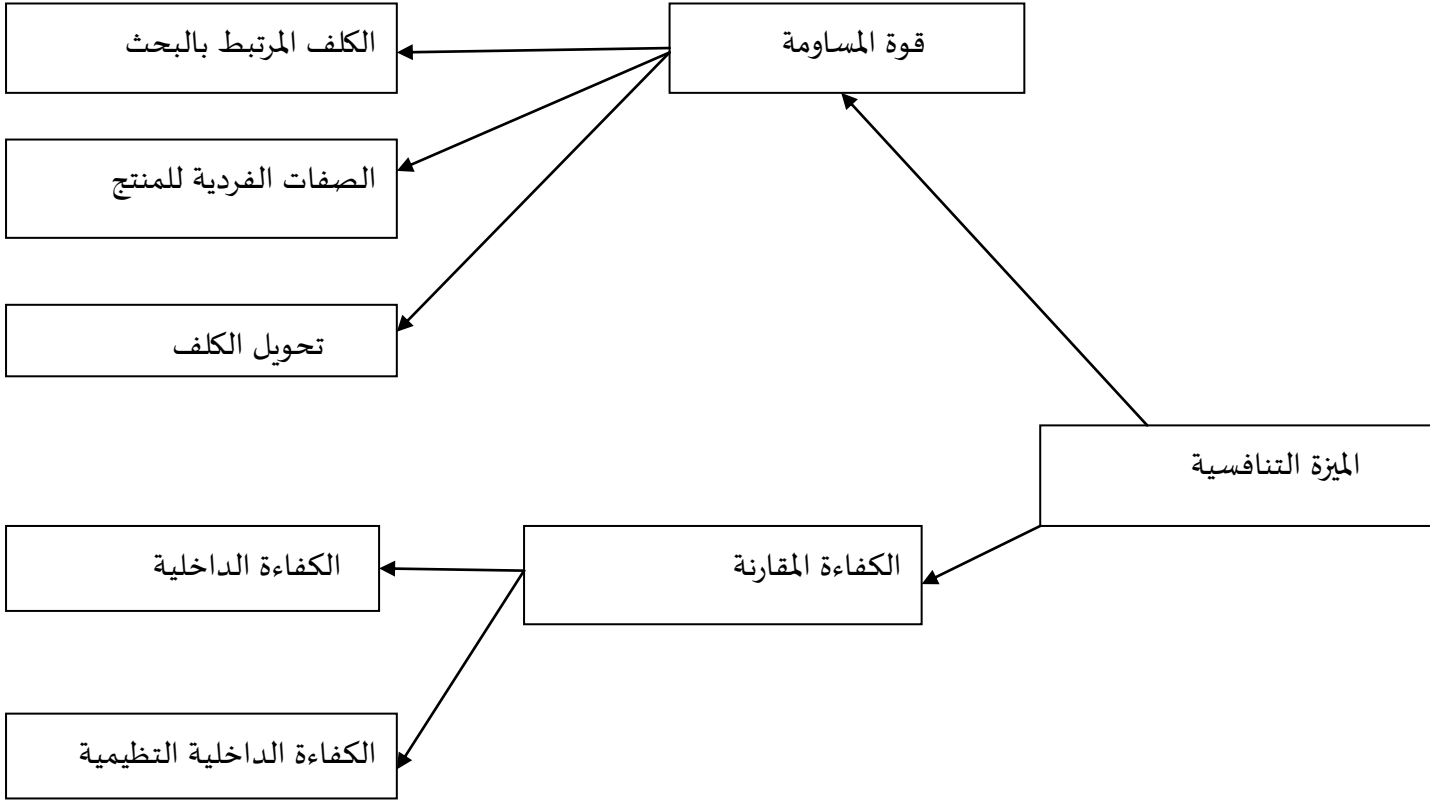
<sup>1</sup> M. Porter .Avantage concurrentiel des nations. Inter édition.1993. p84 .

<sup>2</sup> نبيل موسى خليل، مرجع سبق ذكره ص37

<sup>3</sup> محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2012ص 80.

<sup>4</sup> أحمد خليل الحسني، كامل شكير الوطيفي، عبد الخاق دبي الجبوري، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره

الشكل رقم ( ) يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>



المصدر: أحمد خليل الحسيني، كامل شكير الوطيفي، عبد الخالق بي الجبوري، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مصنع المحاقن الطبية في بابل- مقال منشور في مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 31 العدد 4، 2013، جامعة بابل، العراق ص1322

<sup>1</sup> أحمد خليل الحسيني، كامل شكير الوطيفي، عبد الخالق دبي الجبوري، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية، خصائص وأنواعها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

1. تعطي المنظمة تفوق نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات عملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم الاستمرار وتطوير التعامل وإطالته.
3. تتسع الميزة بالاستمرارية والتجديد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
4. تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على مواد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.<sup>1</sup>

كما تظهر أهميتها في كونها:<sup>2</sup>

1. هي الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهذا الأخيرة تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
2. أنها سلاح لدى المنظمة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للزبون.
3. تمكن للمنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.
4. هي المحرك المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

-من أهم خصائص مايلي:

- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدراتها وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، منظور متكامل دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص 309.

<sup>2</sup> علي حسون، فاضل حمد، عامر فدعوس، أثر المنظمة المتعملة في تحقيق الميزة التنافسية، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد الثاني والثلاثون بغداد، العراق 2012 ص 15.

- ✓ أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
- ✓ أن يناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.
- ✓ أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

يختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، لكن أغلب الكتابات تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على إنتاج أو خدمة أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين ويمكن للمنظمة أن تحوز على هذه الميزة إذا كانت تكاليفها لا متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين وللحيازة علمها تهم الاستناد إلى مراقب عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مايلي:

1. مراقبة التعلم: حيث أن التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواد لذلك إلا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعاداه إلى التكاليف والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
2. وجوه طلب مرن على السلعة، حيث أن انخفاض السعر يؤدي إلى زيادة الطلب على السلعة.
3. نمطية السلع المقدمة، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج بوجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن.

<sup>2</sup> نبيل مرسى خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره ص 116.

ب. ميزة تميز المنتج: تعني بها قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة مختلفة على منتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، وتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، والحصول على هذه الميزة هناك عوامل تركز عليها تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز بينها التعلم وأثاره، بحيث قد تنجح خاصية التفرد وأثاره. بحيث قد تنجح خاصية التفرد نشاط معين ومن ثم فان نشاط التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.<sup>1</sup>

كما يمكن إدراج مجموعة من العوامل المسماة بعوامل التمييز وهي:<sup>2</sup>

1. الإجراءات التقديرية: تتمثل في اختبار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، والكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها، خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة..... إلخ
2. الروابط: يمكن الحصول على تميز المنتج من خلال عدة روابط بين الأنشطة .
3. الرزمانية: يقصد به أن خاصية التمييز تنتج من تاريخ بدأ المؤسسة في ممارسة نشاطها، خاصة المؤسسة التي تكون سباقا في دخول نشاط معين.
4. الموقع: يلعب الموقع دور بارز في حصول المؤسسة على ميزة التمييز مثل قربها من المستهلك، هذا يكون الأثر الإيجابي على رضا المستهلك من حيث تقديم الخدمات والمنتجات بسرعة، وتقديم خدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.
5. التكامل: يمكن للمؤسسة الحصول على ميزة التمييز من خلال نشاط التكامل، حيث تتجه المؤسسات نحوه أنشطة جديدة للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفيا أو أماميا، ما يجعلها تجتنب اللجوء إلى الغير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ص 52.

<sup>2</sup> قويع خيرة، تنمية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" -مستغانم- رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد " تلمسان" 2010-2011 ص 54

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة جامعة الجزائر 2003-2004 ص 07

المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية، مصادرها وطرق البحث عن مصادرها

أولاً: شروط الميزة التنافسية

-حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أن يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شروط مرهون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.<sup>1</sup>

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

-هناك مصدرين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، والقدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة ..... إلخ .

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصادرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلالها مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.

-إذا يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوظيفي، الموارد.<sup>2</sup>

1. التفكير الإستراتيجي: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف دور إستراتيجيات التنافس، إلا ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

<sup>1</sup> حبانة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> د- عزالدين علي سويبي، الميزة التنافسية (وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015 ص ص

2. الإطار الوظيفي: أن الإطار الوظيفي الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا التنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في مواد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة التنافسية قوية. ومن نتائج إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية و بالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تداولها.

3. الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية، لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن إستغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد.

ثالثا: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

توجد طرق كثيرة للبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ونلخص منها ثلاثة طرق عملية، تعتبر أساليب للبحث عنها وهي:<sup>1</sup>

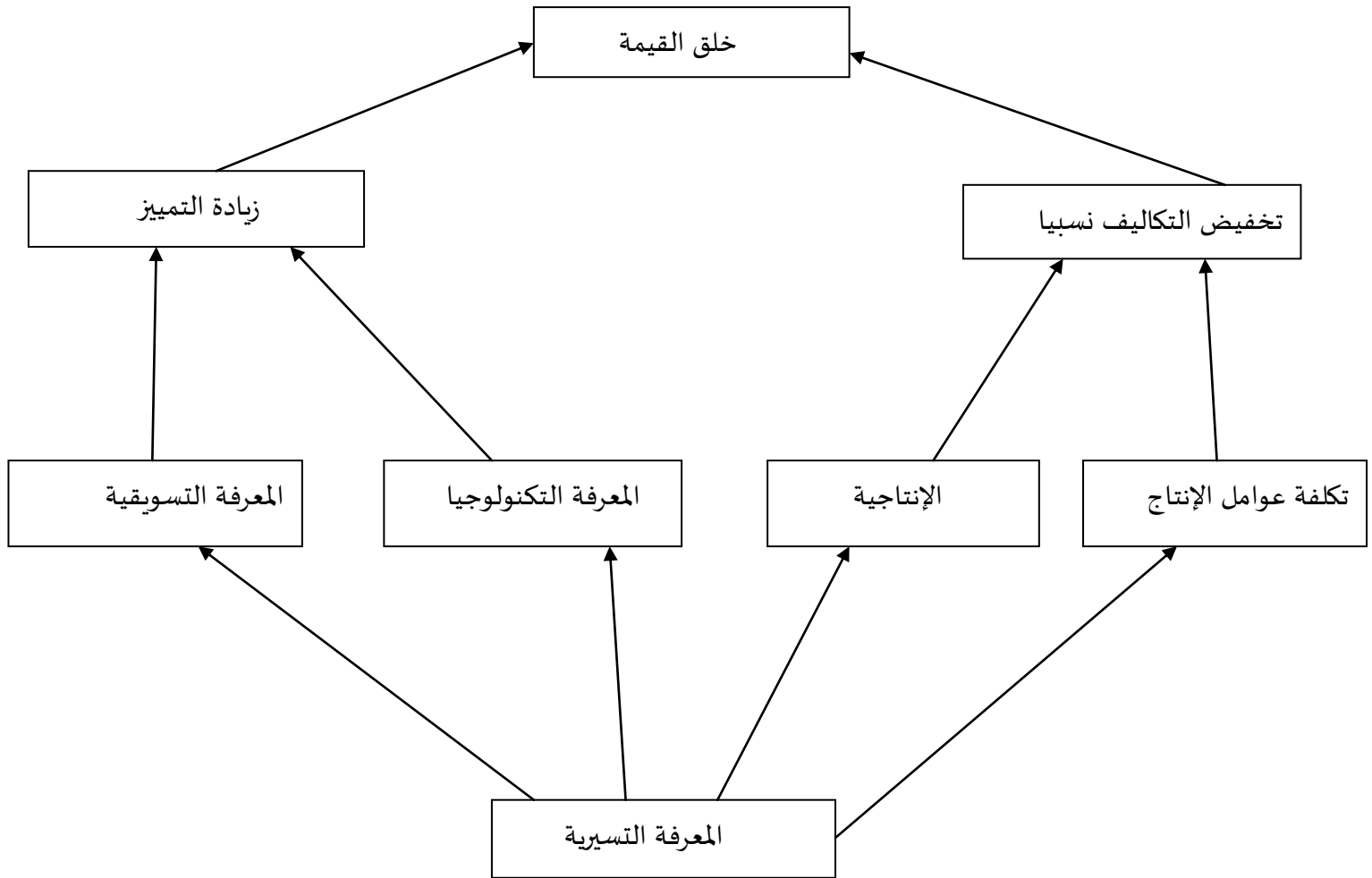
1. تحليل مصادر الميزة التنافسية: أن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها: الجودة، السعر، الخدمات بعد عمليات البيع، السرعة في معالجة الطلبات... إلخ حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر نظرا لتباين الحاجات من الجهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها.

2. الأنشطة الداعمة حسب سلسلة القيمة لبورتر: أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

3. تحليل مكونات التمييز والتكاليف: قام Tugral Armer et roland calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتمييز، كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص ص 126-2

الشكل رقم ( ) : مصادر خلق القيمة



المصدر: Tugral Atomer et roland caloni. Diagnostic et décision Stratégique. Dunod. Edition. Paris.

1998. P19

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية، أساليب تحقيقها والأسبقيات التنافسية

أولاً: أبعاد الميزة التنافسية

أن تحقيق الميزة التنافسية مرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

1. البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل<sup>1</sup>

يمكن للمنظمة بناء ميزة تنافسية لها من خلال استغلالها لامكانياتها المتوفرة، وهذه الأخيرة تساهم في تحسين القيمة المدركة لدى العميل للسلع والخدمات، وفشل أي منظمة في إستغلال إمكانياتها سيكلفها الكثير وأشهر مثال على ذلك شركة (أي بي أم) الزائدة في صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي لهذا النوع من المنتجات ما جعلها تفقد تفقد حوالي 90 بليون وأدى بها إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها وسياساتها التنظيمية، وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

ومن دعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية هو الدور البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء إضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.<sup>2</sup>

2. البعد الثاني: قدرة المنظمة على التحقيق التميز

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

- مفهوم التميز: التميز هو غاية إستراتيجية تسعى المؤسسات من خلالها التي تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي وهو مفهوم نسبي من وجهين:

- أنه متغير تبعاً لبعدين الزمان والمكان.
- أن دلالة تنبثق عن عملية مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008 ص ص 13- 14  
<sup>2</sup> د- عز الدين علي سويسي، الميزة التنافسية (وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي) مرجع سبق ذكره ص ص 71-72

ولعلها تين الخاصتين تمثلان الحد الفاصل بين التميز والجودة، إذ إن هذه الأخيرة تعتبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة، أي أن الجودة شأن داخلي للمؤسسة أما التميز هو شأن داخلي للمؤسسة أما التميز هو شأن خارجي، وبالتالي يمكننا القول أن الجودة تعتبر المدخل الرئيسي للتمييز.<sup>1</sup>

وللتمييز مصادر نذكر منها: مصادر مالية، بشرية، مادية وتنظيمية:

1. المصادر المالية: يمكن للمؤسسة تحقيق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة، تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أدنى من الآخرين.
2. المصادر المادية: وتتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة الحصول على الإمدادات اللازمة لنشاطها، فمن خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم منتج أو خدمة بطريق مميزة ومختلفة عن المؤسسات الأخرى.
3. المصادر البشرية: تعتبر من أهم المصادر للتمييز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إهلاكها لعنصر بشري ذو كفاءة ومهارة وقدرة على الإبداع والإبتكار.
4. المصادر التنظيمية: وهي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها والمصادر التنظيمية تختلف عن المصادر الأخرى في تحقيق التميز من خلال الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة للمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب أن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

أن الوصول إلى إكتساب ميزة تنافسية يتطلب الإستثمار في مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة من ما وتكنولوجيا، وخاصة مواردها البشرية التي تسمح في النهاية إلى إنتاج منتج أو تقديم خدمة تلقى قبولا ورضا من طرف الزبائن، وبالتالي الحصول على نصيب من السوق يضمن لها تحقيق أرباح معينة عن طريق التميز عن غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رحيل حسين، خمسة أعمال للتمييز في عالم متغير، الكتاب الجامع للمؤشر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 9-8 مارس 2005 ص 250.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره ص 15.

ثانياً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

1. الكفاءة المتفوقة: للمنظمة نظام لتحويل المدخلان إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
2. الجودة المتفوقة: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة القيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيمكئها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والإستمرار.
3. الإبداع المتفوق: ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها من تقدم، بحيث يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين والتجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.
4. الإستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.<sup>1</sup>

ثالثاً: الأسبقيات التنافسية

- تتضمن الأسبقيات التنافسية التي ينبغي أن تعكز إدارة المنظمة بها لغرض بناء ميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>
1. المقدرات الجوهرية: ترتكز الإدارة المعاصرة على نمذجة المقدرات، أي وصف المهارات والمعرفة والقدرات والقيم الناجحة للموارد البشرية، وهناك ثلاثة مجاميع للمقدرات الجوهرية الإستراتيجية الميزة التنافسية هي:
    - أ. التميز العملياتي: المقدرات الجوهرية هنا هي الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون.
    - ب. قيادة المنتج: تتحدد المقدرات الجوهرية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة وتطبيقات البحث لتطوير المنتج، والاكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة.
    - ت. معرفة جيدة بالزبون: المقدرات الجوهرية هنا هي المهارات الاستثنائية الداعمة في اكتشاف حاجات الزبون، والمهارات في حل المشكلات ومهارات التفاوض.
  2. المعرفة الإستراتيجية: وينظر إلى إطار المعرفة الإستراتيجية بأنها محصلة تفاعل مستويات المعرفة للمنظمة "المعرفة الإبداعية والمعرفة المقدمة والمعرفة الجوهرية ومستويات المعرفة عند المنافسين" وهي تلك المعرفة الإبداعية، والمعرفة المتقدمة الجوهرية، وامتلاك المنظمة لمعرفة إستراتيجية غزيرة متنوعة ذات آفاق مستقبلية يكون لها أسبقية رئيسية في بيئة المنافسة الإستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثالث: مؤشرات، معايير، شروط ومعوقات الميزة التنافسية

المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية، متطلباتها ومفاتيح تحقيق الميزة التنافسية

أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية<sup>1</sup>

توجد العديد من المؤشرات التي تعبر عن إهلاك المنظمة للميزة التنافسية لكن الأكثر شيوعاً هي: مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، وذلك نظراً لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول على هذه البيانات، ضعف إلى ذلك هذه المؤشرات كمية وليست وصفية من رضا المستهلك، مما يسهل حسابها بدقة.

1. الربحية: هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المنظمة، عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، وتستطيع المنظمة تعظيم الربح عن طريق تحسين استثمارات المنظمة واستغلال المواد بشكل أحسن.

2. الحصة السوقية: يستخدم هذا المقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراحين والخاسرين في السوق ولتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في السوق المقارنة مع المنافسين.

3. النمو السنوي للمبيعات: المبيعات من خلالها فقط تحقق المنظمة الأرباح، وبالتالي تحقق النمو والاستمرارية، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على نجاح المنظمة، وعلى زيادة حصتها السوقية مما يجعل مركزها التنافسي قوياً.

ثانياً: متطلبات الميزة التنافسية:

إن إمتلاك ميزة تنافسية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يمكن توضيحها فيما يلي:

1. يجب أن يقدر المستهلك بنفسه مفهوم الميزة، لأن الميزة لا تستمر إلا إذا قدرها العميل.
2. أن تكون الميزة غير قابلة للتقيد.
3. يجب أن يتوفر لدى المنظمة الموارد الإمكانات التي تمكنها من تقديم الميزة فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطيع المنظمة الوفاء بها.
4. يجب أن تتميز بصفة الديمومة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نسرين بركات وعادل العلمي " مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط تونس ص ص 19-20، جوان 2000.

<sup>2</sup> - محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 81.

ثالثاً: مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية:

هناك عدة عناصر وعوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتتمثل في:

1. القدرة على التقيد: وهو أكثر المفاتيح استخداماً والهدف منه صناعة ومماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتج البديل أقل تكلفة من المنتج الأصلي.
2. القدرة على التطوير: لا بد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجاً.
3. القدرة على الابتكار: يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكّنها من صنع مزايا إبتكارية غير مسبوقة تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية والعوامل مؤثرة فيها

أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية<sup>2</sup>

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية تتمثل في :

1. مصدر الميزة: ترتب الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية تتمثل في:
  - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل تكلفة الأقل لكل من قوة العمل، والمواد الخام، ويسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
  - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العلمية، تميز المنتج وعلاقات وطيدة مع العملاء.
2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: يجب أن تسعى المنظمات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل منافسيها، وعليها دائماً أن تحقق مزايا جديدة من مرتبة عالية قبل أن يقلدها المنافسوها.
3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة قبل أن يقوم منافسوها بمحاكاة الميزة الحالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، عمان، 2004 ص 157.

<sup>2</sup> - محمد عدنان وديع " القدرة التنافسية" مجلة جسر التنمية، العدد 24 ديسمبر 2003 ص 107.

<sup>3</sup> - عاصم فايز الزعانين، مرجع سابق، ص 19.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

1. القدرات الإبداعية: تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب:

دراسة السوق لمعرفة الطلب العالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

2. القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية:

-الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتتطلب: الإبداع، إرضاء العملاء.

الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات ولا يدعى المنظمة رفح الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسها.

3. القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

4. القدرات على الترخيد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - هادي صلاح عباس، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة مقدمة للمؤشر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 8.9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجوائز ص 185.

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية ومعوقاتها

أولاً: شروط فعالية الميزة التنافسية: من شروط فعالية الميزة التنافسية مايلي<sup>1</sup>:

-حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

-ممكن الدفاع عنها، خصوصاً من تقليد المنافسين لها.

- مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

وهذه الشروط تضمن صلابة الميزة التنافسية، وفعاليتها فكل شرط مرتبط بالأخر، والاستمرار خلال الزمن

نقصد به أن للميزة دور حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم ( ): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر – بتصريف من د. نبيل مرسى خليل ص 86

<sup>1</sup> - د. نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس دار الجامعة الجديدة للنشر الأسكندرية 2003 ص 86.

-وهذه المراحل هي:

1. مرحلة التقديم: أطول مراحل بالنسبة للمنظمة التي بعدد إنشاء ميزة تنافسية، فهي تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد، ومع مرور الزمن تصبح الميزة المنتشرة.
2. مرحلة التبني: تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا التركيز عليها.
3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.
4. مرحلة الضرورة: وفيها تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية، وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة.

#### ثالثا: معوقات الميزة التنافسية

-تواجه المنظمات العديد من العقبات، التي تحد من إمكانية اكتسابها لمزايا تنافسية، وأيضا المحافظة عليها ومن بين هذه المعوقات مايلي:<sup>1</sup>

1. المعوقات الداخلية: تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة وهي:
  - غياب قيادة إدارية ناجحة - عدم وجود رقابة- غياب الشفافية، عدم قدرة المنظمة على توفير معلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار- عدم استخدام المنظمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
2. المعوقات الخارجية: وتتعلق بمختلف الظروف الخارجة عن نطاق بيئة المنظمة ومنها:
  - \_الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية\_ وجود تشريعات وقوانين تخدم المنظمة الأجنبية عن الوطنية، عدم الإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة\_ عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير\_ غياب روح الفريق.
  - \_والتالي حتى يتم تفعيل لميزة التنافسية، وجعلها أكثر فعالية يجب دائما الإحاطة بكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، حصر شروط فعاليتها، والوقوف على كل معوقات، وتجنبها حتى تضمن الميزة وإستمرارها.

<sup>1</sup> - أحمد فاروق أبوغبين، دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، من وجهة الأكاديميين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية- غزة 2012 ص 44-45

## المبحث الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

## المطلب الأول: رأس المال الفكري كمورد مهم لتحقيق الميزة التنافسية

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال ونموها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية، وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، أن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات رئيسية:

## أولاً: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري

-إن الاتجاه الحديث في الأنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأس المال الفكري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع التكنولوجيا عام مستند إلى معرفة واسعة وقادراً على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة، ويمثل هذا الأمر المخرج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع بغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعاً بحكم وجوه منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال الفكري 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 إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجياً يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:<sup>1</sup>

-لا يمكن إحلال بديل محله

- أن يكون مورداً ثميناً

-أن يتسم بالذرة

-لا يمكن تقليده بسهولة

<sup>1</sup> - صالح إبراهيم، بونس الشيعاني، كلف الجودة وإستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19 كلية الحداثة الجامعة الموصل 2007.

ثانيا: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة

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

-تحقيق الأرباح

-تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرة الإبداعية والابتكارية.

-تحسين إتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.

-زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.

وفيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمة إلى تجسيدها في الواقع:

-حماية المنتجات والخدمات المحققة من إبتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على إبتكارات المنافسين.

-خلق معايير في أسواق أو منتجات جديدة.

-تحديد أساس لتحالفات جديدة.

-خلق حواجز لدخول منافسين جدد .

ثالثا: إستراتيجيات إدارة وتثمين الرأس المال الفكري في المؤسسة الإقتصادية:

-إستراتيجية المعرفة (الرأس مال الفكري): التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المنظمة ككل والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة.

-إستراتيجية إدارة الرأس مال الفكري: ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الإختراع، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.<sup>1</sup>

-إستراتيجية الرأس المال البشري: من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن إستراتيجيات النهوض بالرأس مال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي، كما

<sup>1</sup> -Bourachoth, Dictionnaire de science économique et sociales, édition Bordas, Paris ; 1992K P32

أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة.

-استراتيجيات خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذلك التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية والشجاعة والمحافظة على بقائه وإستمراريته.

-إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمنظمة ككل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: رأس المال الفكري والميزة التنافسية: مدخل الإستراتيجي

إن عدم فعالية طرف التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المادية يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية، لذلك يعتبر رأسمال الفكري ممثلا في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك للميزة التنافسية ونجاحها في احتراق الأسواق العالمية، سنتطرق لها في العناصر التالية:<sup>2</sup>

#### أولا: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأسمالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القدرة على الإبداع، ومنه زادت أهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية، إذ لقد بدأ الإعتماد على التكنولوجيا يتراجع بسرعة تغيرها، إذا أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويق متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها.

<sup>1</sup> - سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره ص 115.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر، الأصول والمهارات، دارالكتب، مصر 2002 ص 19

وفي ظل هذا التبادل للمعلومات والتكنولوجيا التي أصبحت بإمكان كل المؤسسات أمر سهل، بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترويج والمتمثل في رأس المال الفكري، وكذلك الكفاءات البشرية القادرة على أداء تنافسي من خلال ما تملكه من معرفة وقدرات ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع والتجديد.<sup>1</sup>

ثانياً: سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري

يمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك لأن المؤسسة التي تتمكن من تحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للأداء التنافسي، فمثلاً بالنسبة للمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، كما أن قيمة رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، كما أن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضاً بسياق البيئة التنافسية المحيطة بها، والذي تغير القياس أهمية النسبية للابتكارات أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، أن قيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعة عملاتها، كم يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو القيمة بالنسبة لها.

ثالثاً: رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة التنافسي

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى محاولة الربط بين كل من رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي حتى نحو متباين من حيث القياس والنتائج .

-فمثلاً أراد يوضح " Prefer " في دراسة أن البيئة التنافسية الجديدة والسريعة التغير والمتسمة بعمولة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها، وجودة منتجها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

-أما حسب " Brown " أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار والتجديد للخدمات المقدمة للزبائن.<sup>2</sup>

-كما يبين " Gwan " أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية وأشار " Yound "

<sup>1</sup> - عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، يحضيه نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، مرجع سبق ذكره ص 02.

<sup>2</sup> - علي العتري، مرجع سبق ذكره ص ص 161، 162.

إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال الفكري بعدد محدد أساسيا لأداء ونجاحه المؤسسة.

وعليه فإن المؤسسات الراغبة في تحسين أداء تنافسي والتفوق فيه يجب أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات قدرات والمهارات التي تفوق مدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الإنتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم المجموعة أوسع من النشاطات.

### المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية

إذا قلنا في هذا الصدد أن هناك عائدا وحيدا رئيسيا وهو زيادة كفاءة المنظمة وإنتاجيتها فيكفي هذا العائد، فهو يؤثر إيجابيا على تحقيق المنظمة لرؤيتها ورسالتها والغايات الإستراتيجية التي أنشئت من أجلها، كما أن المشروع يضمن للمنظمة أن كل العمليات التي تتم كل بكل قطاعاتها تتم طبقا لسياسات وأطر العمل المعتمدة، كما أن المشرع يساعد على تفعيل النموذج القيم الذي تحرص الوزارة على تطبيقه، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من الفوائد الثانوية والتي على الرغم من أهميتها إلا أن غير مستهدفة بذاتها ولكنها تساعد وتدعم تحقيق العائد الرئيسي للمشروع وهي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. حسن كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد: ويجب التفريق بين الاستخدام الأمثل والاستخدام الفاعل، فمثلا في مجال الموارد البشرية قد يشغل الموظف كل وقته في العمل دون إهدار، ولكنه قد يكون غير مستخدم الاستخدام الأمثل، على سبيل المثال: إذا كان باحثا في أي فهو يقضي 40% من وقته في العمل تحرص المؤسسات الناجحة على توفير مراسل لأداء بعض المتطلبات الشخصية لمنتسبيها، والتي يجب أن يقوموا بها في وقت الدوام الرسمي، فيتفرغ الموظف لأداء عملية وتحقق المنظمة عائدا أكبر من الموظف في وظيفته.

2. نتيجة الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق على محور العاملين:

أ. زيادة معدل رضا الوظيفي: وهو يتكون من مجموعة من العوامل ولكن تشير الدراسات إلى أن النمو المستديم لخبرات الموظف من خلال عمله يعتبر من أعلى المؤشرات في الرضا الوظيفي.

ب. الالتزام الوظيفي: وهنا نفرق بين الالتزام الوظيفي نتيجة الجزاءات التي تتضمنها اللوائح وبين الالتزام الوظيفي الناتج من القناعة الذاتية بقيمة الالتزام على العائد الشخصي وعلى المحافظة على مكانة

<sup>1</sup> - حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015 ص 198.

- الوزارة وسمعتها فان تطبيق مشروع رأس المال الفكري ينمي القطاعات الذاتية بقيمة وأهمية الالتزام، ليس فقط ما هو مدون باللوائح ولكن الأهم بما يرفع من كفاءة العنصر التنظيمي للمنظمة.
- ج. الدافعية الذاتية: وتأتي هذه الدافعية نتيجة لمنهجية سياسة الاستثمار البشري، وهي من دعائم رأس المال الفكري، حيث تتولد دافعية وظيفية لدى منتسبي المؤسسة فلم يعد أمل أي مسئول لأن تنفيذ مسؤولية ما يطلب منهم، بل إن المسئولين يبذلون قصارى جهدهم بدافعية ذاتية تولدت لديهم فيسعى كل فيد ليس فقط لأداء مهام وظيفته، بل البحث بما يمكن أن يضيفه من قيم وظيفية ذي عوائد ايجابية على المنظمة التي تعمل من خلالها سواء كانت منظمة حكومية أو أي عمل أهلي أو شخصي .
- د. الاندماج الوظيفي : وتفاعل الموظف مع المنظمة، بحيث لم يعد يحضر ويداوم في عمله مجرد القيام بأعباء وظيفية، وتمثل بذلك عبئا عليه، حيث يشعر بالارتياح بعد الخروج من المنظمة، بل إنه يتفاعل مع بيئة العمل ويسعد بما يحققه من ارتقاء على المستوى الشخصي، وبما يضيفه للمنظمة من قيمته كذلك على المستوى الشخصي، وبما يضيفه للمؤسسة من قيمة، كذلك على المستوى العلاقات بين الموظفين نتيجة التكامل من أداء واجباتهم، لتكون المنظمة المعرفية للمنظمة على خير حال، وشعور كل منهم أنه جزء من كيان عظيم يساعد ذلك على تكوين علاقات إنسانية تؤدي إلى اندماجهم الوظيفي.
- هـ. المواطنة الوظيفية: يعد الاستثمار في رأس المال البشري على بناء بنية تحتية من القناعة الكاملة وترسيخ قيمة رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية، والنموذج القيم الذي الذي تحرص المنظمة على تفعيله، وكذلك السياسات العامة وأطر العمل التي تلتزم بها، وبحيث يرسخ في وجدان كل موظف أنه هو المسئول عن تحقيقه، وأنها تمثله هو، وعليه فهو طاقة إعلامية تقوم بتسويق قيمة المنظمة في أي مجتمع، فهو المعبر عن خططها وسياساتها، وهو المدافع عن أي نقد يوجه للمنظمة وهو الموضح لأي إجراء تنوي المنظمة أن تقدمه أو تطرحه والذي من شأنه يتضمن بالعمل المؤسسي داخل منظمته الأم التي يعمل من خلالها.<sup>1</sup>

-إن تحسين تنافسية المنظمات من خلال قيادة العنصر البشري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف المنظمة إلى كونه مورد يمكن المنظمة من منافسة

<sup>1</sup> - حفيان عبد الوهاب، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015 ص199.

الأخرين حالياً، ومستقبلاً والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات على أنها المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيء للمنظمة فرص النجاح.

تحقق المنظمات عادة الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وعلى خلاف الموارد الأخرى فإن هناك عنصر وحيد، يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات ومهارات مختلفة ومؤهلة لإبداع والتجديد.

-يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل لإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة وضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين وتحسين قدراتها التنافسية التي تمكنها من مواصلة نشاطها مستقبلاً، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية والتفوق والإستمرار.

تمهيد

نتناول في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من إجراء الدراسة التجريبية .

Etude Empirique على شركة جزائرية، مجمع متيجي، المطاحن الكبرى الظهري Grands Moulins du dahra التي تقع بمنطقة صلامندر ولاية مستغانم

ومن اجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول عبارة عن تقديم للشركة و أما المبحث الثاني فقد بينا فيه منهجية الدراسة التجريبية من خلال التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، ادوات جمع البيانات و ادوات التحليل الاحصائي المستخدمة، كما قمنا بالتحقيق من صدق وثبات اداة الدراسة، وفي الاخير قمنا بتحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها .

المبحث الأول : مدخل عام لمجمع متيحي

المطلب الأول : نشأة مجمع متيحي

تعتبر مؤسسة متيحي من بين المؤسسات التي حققت الزيادة في مجالات عملها، ليس فقط على مستوى المحلي بل على المستوى الوطني، لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة و مالكيها السيد "حسين متيحي" الذي بدأ التفكير في ذلك وتنفيذ أول توجهاته في عام 2002 .

. كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها، وخطواتها التالية، لكن كان من صميم قناعته أن الشيء الذي بإمكانه إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على هذه التوجهات، فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي القدرات و المهارات فبعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بالإضافة الى روح مبادرة العمل الجماعي .

. أسس السيد متيحي المجموعة الصناعية التي تحمل إسمه "متيحي" اذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات في انشاء شركة لتعاملات التجارية في صناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغربية، فقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الصناعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الادارة الرشيدة، و تتبع الدقيق للاسواق العالمية .

. أنشئت منذ ظهور اقتصاد الاسواق في الجزائر، و تأسست من طرف رئيس المدير العام متيحي و بدأت في اشغالها في فبراير 2002 .

المطلب الثاني : الموقع الجغرافي و الاستراتيجي لمجمع متيحي

يتمركز موقع مؤسسة متيحي في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية وهي تشغل مساحة تقدر ب 5500 م<sup>2</sup>.

وتمتد المناطق الجغرافية التجارية للمؤسسة في ولاية مستغانم، غليزان، وهران، تيارت، تلمسان، جلفة، الجزائر العاصمة .

المطلب الثالث : تقديم مجمع متيحي

مجموعة متيحي تخصص اليوم مجال الصناعات الغذائية و تضم اربعة شركات هي :

## المطاحن الكبرى للظهرة : Grands Moulin Du Dahra

كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت منذ انشاءها وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر، تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم { صلامندر } وتوظيف اكثر من مائة 100 عامل مستبرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية وكفاءة عالية .

. كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الاولية والملاحظة على البيئة خلال جميع عمليات تحويل القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال الزراعة القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال الزراعة القمح، بانتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد، تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من هذه المنتوجات، مع الطموح للوصول على تزعم السوق .

## مطاحن سيق : Moulins De SiG

تقع في المنطقة الصناعية لمدينة سيق وتمثل فرعا هاما لمجموعة متيجي، إذ أن قدراتها الانتاجية والتخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في سلسلة انتاج مجموعة متيجي كما تبرهن عن ذلك إمكانياتها الصناعية الهائلة والتي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل القمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم
- مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم.
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب، مما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية ومن تسويق منتوجاتها على الغرب الجزائري، يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية وإلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها.

## 3. الوكالة المغربية Comptoir du maghreb

الوكالة المغربية أسست هذه الوكالة منذ أكثر من عشرة سنوات عند دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، الوكالة المغربية مؤسسة استيراد وتصدير يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالجزائر، وهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية، الوكالة المغربية معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم للتعاملات التجارية في ارتفاع مستمر، وتستخدم الوكالة المغربية عشرين شخصا من بينهم مختصون في التجارة والقانون الدولي وهي مزودة بوسائل تقنية ولوجستيكية معتبرة، مع الاقتناء لرافعة

قنطرية مع أحدث طراز لتفريغ البواخر على مستوى ميناء مستغانم، حيث برهنت الوكالة عزمها على الاستقلالية التامة في مجال اعمالها م بتطوير قدراتها إلى أقصى حد، مع رقم اعمال في تزايد، وتعد الوكالة المغربية من بين أهم الشركات للتصدير والاستيراد في المغرب العربي وحتى في افريقيا الشمالية.

#### 4. مصنع نشاء مغنية: AMIDONNERIE DE MAGHNIA

يقع مصنع نشاء مغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري، ويعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر، إذ يقوم اساسا بتحويل الذرة بالطريقة الرطبة إلى المكونات التالية: النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين، والمنتجات الثانوية.

- ويتربع مصنع نشاء مغنية على أكثر من 10 هكتار يعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل ومتخصص للغاية، تكفي المنتوجات المصنوعة بالمصنع بالحاجيات المتزايدة للصناعة المستعملة لها، وهي متوفرة عبر كامل تراب الوطني بفضل شبكة التوزيع المهيأة، وتمثل الامكانيات الانتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لانتاج النشاء، شراب الغلوكوز والدكسترين، كما توفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة والتي تتسع ل 12000 طن بالاضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 500 طن، ويرضي مصنع نشاء مغنية كثيرا من الزبائن ولذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الانتاج، منذ استلام المواد الاولية (أي الذرة) حتى تسليم المنتوجات الكاملة ونظرا لأهمية منتوجات التي تساهم في تركيب عدد كبير من المواد الغذائية، تبنى فيما يخص الجودة مما جعله يمتن مكانته الرائدة في ميدان تحويل الذرة في الجزائر، وتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالاضافة إلى تطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة.

المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

■ في 23 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بفتح المؤسسة.

- المطاحن الكبرى للظهرة تشغل عدد هام من اليد العاملة المتخصصة ذات الخبرة الواسعة ومعرفة مقتدرة في الميدان .

- الفريق المسير المتعدد المهام يتميز باقتدار وديناميكية.

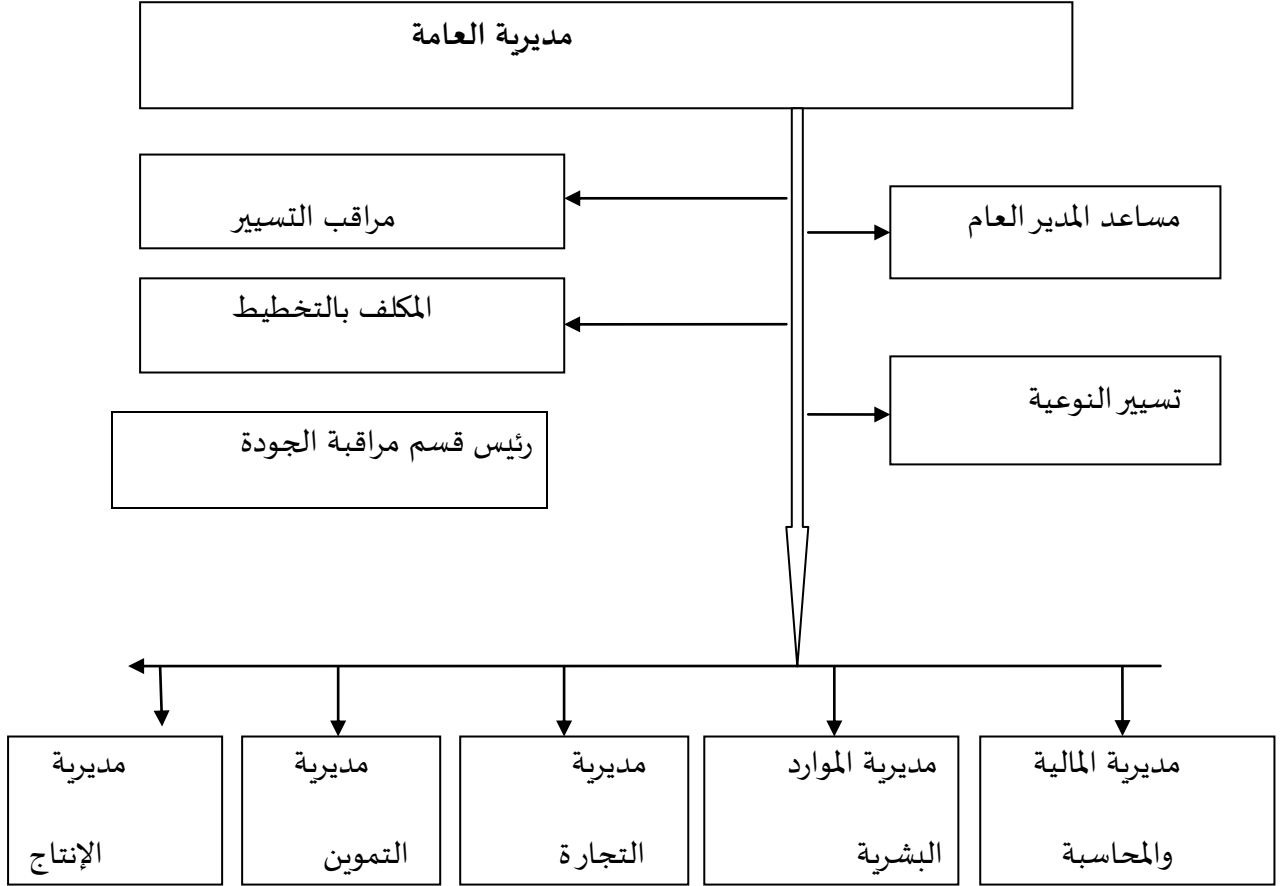
- ان عدد عمال قد شهد ارتفاعا من 85 عاملا في 2002 إلى 150 عاملا في 2004، إلى أن وصل إلى 500 عامل في الوقت الحالي.

- ويقدر رأس مالها الاجتماعي ب 437836000000 دج.

- تقوم في نفس الوقت ببيع 08 شاحنات خلال ساعتين، وكل شاحنة لها نفس الوزن.

المطلب الثاني : الهيكل تنظيمي

الشكل رقم (05)التنظيمي للمؤسسة : المطاحن الكبرى للظهرة.



المصدر: مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة متيجي يتكون من مصالح التي تحتاجها صناعة الحبوب، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بايجاز في النقاط التالية:

✓ المديرية العامة:

تقوم الوظيفة على مراقبة نشاط و أعمال المؤسسة عن طريق التسيير و التنظيم المحكم في جميع مديريات المؤسسة تتضمن:

## ✦ مدير عام:

هو المسؤول الأول للمؤسسة، يلعب عدة ادوار لتحقيق نتائج مقبولة مهما كانت أعماله محددة ينظم وينسق ويراقب سير العمل في المؤسسة ويشرف فنيا وإداريا على مرؤوسيه، يحدد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تنسيق الأعمال في الادارات المختلفة.

## ✦ مساعد مدير عام:

هو الذي ينوب عن المدير الاول في كثير من المسائل والاجراءات القانونية التي تتطلب توقيعا معتمدا بواجبات المدير العام في حال غيابه وتقديم الدعم في مجال خدمة المستفيدين.

## ✓ مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن ان تربط العمال فيما بينهم من جهة (مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة) وبالمؤسسة من جهة أخرى وعلى هذا الاساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية على ما يلي:

✓ ضمان سياسة التشغيل

✓ التكوين.

✓ التغيب ومحاولة الحد منه.

✓ الذهاب.

✓ تسيير القضايا الاجتماعية والعامية.

✓ تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

✓ مديرية التجارة:

ويمكن حصرها هذه الوظيفة في:

ا- مصلحة النقل: وهي مكلفة ب:

✓ ضمان وسائل التفرغ للبضاعة المستقبلية

✓ تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل

✓ تسيير حظيرة السيارات

✓ استغلال والحفاظ على حظيرة السيارات

ب - مصلحة البيع والشحن: وهي مكلفة ب:

- ✓ الفواتير
- ✓ مراقبة التسليم

ج - مديرية التموين: وهي مكلفة ب:

- ✓ وضع برنامج التموين حسب حالات الانتاج
- ✓ تنفيذ برنامج توزيع الحصص والتخزين
- ✓ شراء المواد المستعملة في عملية الانتاج وقطع الغيار
- ✓ تقديم معلومات حسب وقت وصول الطلبيات وكمياتها وجودتها
- مديرية الانتاج: وتقوم بما يلي:
  - ✓ استغلال وسائل الانتاج البشرية والمادية
  - ✓ متابعة يومية للمنتجات مع ادخال بعض التغيرات الاساسية إذ دعت الضرورة إلى ذلك
  - ✓ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الانتاج
  - ✓ تحسين الانتاج و الانتاجية
  - ✓ توزيع المنتجات
  - ✓ دراسة وبحث امكانية إدخال منتجات جديدة
- وظيفة الصيانة:

لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الانتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:

- ✓ صيانة وسائل الانتاج لضمان استمرارية العمل
- ✓ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها
- ✓ القيام بالدراسات التقنية
- ✓ متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع
- مديرية المحاسبة المالية:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الاساسية وذلك للدور الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات

الانتاجية، وتقوم هذه الدائرة بالنشاطات التالية:

- ✓ تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و الاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط المالي.
- ✓ تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الاهداف المسطرة في اطار نمو الوحدة و تسيير عقود القروض.
- ✓ تأمين و اصدار الاجراءات المالية والمحاسبية .
- ✓ تأمين مراقبة التحليل و رصد حسابات النتائج و الميزانيات .
- ✓ تأمين إعداد ملفات الاسعار .
- ✓ تحافظ عملية الجرد لنهاية السنة.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية .
- وظيفة مراقبة التسيير: مكلفة ب:
  - ✓ المراقبة والتأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير المتعلقة بالوحدة.
  - ✓ معالجة المعلومات المصادرة من مجموع وظائف الوحدة .
  - ✓ تقسيم دوري للمنجزات مقارنة بما خطط له.
  - ✓ تحديد النتائج ومراقبة الانشطة.
  - ✓ مراقبة طرق الحسابات.
  - ✓ مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.
- وظيفة مراقبة الجودة والنوعية: مكلفة ب:
  - ✓ تحليل المواد الأولية عند استقبالها و بعد تخزينها.
  - ✓ متابعة عمل معاينة المواد الأولية.
  - ✓ تحليل التكاليف المتعلقة بها.
  - ✓ تركيز المواد الأولية و المواد الاستهلاكية.
  - ✓ مراقبة المنتجات الثانوية.
  - ✓ مسؤولية مراقبة الجودة و تسيير المنتجات.
  - ✓ مراقبة الانتاج.
  - ✓ تقييم الحاجات من المواد المستهلكة .
  - ✓ تحليل المواد الكيميائية المستعملة.
  - ✓ مراقبة معايير الانتاج والتكنولوجيا المستعملة وعملية البحث.

## • وظيفة التخطيط:

تهتم الاستراتيجية والسياسات المستقبلية وعملية البحث.

المطلب الثالث: منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة وجودتها.

أولاً: منتوجاتها:

وتتمثل هذه المنتوجات فيما يلي:

1. دقيق الخبز للخبازين: إذا كانت جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، فإن دقيق الخبز يستوحى اسمه من أهليته لإعطاء خبز جيد في ظروف عادية للعمل والمردودية، إن الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء صنعه.
2. دقيق البسكويت: يستوحى اسم دقيق البسكويت من أهليته، إعطاء بسكويت لذيذ وجميل في ظروف عادية العمل والمردودية.
3. الدقيق الرفيع: هو دقيق خضع للمراقبة وتصفية كاملة خلال تصنيعه .
4. السميد الرفيع الخشن: ينتج بطحن القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب النخالة وهنا كذلك نلاحظ جودة المنتج و نقاوته، فالسميد الرفيع الخشن خال من الزوائد؟
5. السميد الرفيع الدقيق: ينتج بنفس الطريقة التي تستعمل في انتاج السميد الرفيع الخشن باستعمال منخل أكثر رقة وهو سميد ذو جودة عالية ومزايا غذائية متنوعة .
- 6-السميد العادي: يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب
- 7-السميد العليدي (الصنف الاول):هو ذو جودة صحية و خالي من الشوائب
- 8- رواسب المطاحن :النخالة مستخرجة من طحن القمح النخالة متفرغة اساسا من اغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الاساس البروتيني و اغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية و نسب عالية من المواد البروتينية و الدهنية و تحتوي كذلك على الصيغ الذي يعطي للخب لوناه الخاص و تحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامينات و النخالة المنتجات في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب و تستجيب للمقاييس(2000-9001)مقياس المخبزة الحديثة 3511.

## ثانيا: الجودة و النوعية:

بفضل سياسة بيئية متطورة بعناية ،تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنها منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي و المظهر البيولوجي ،المميزات الغذائية الخ.....وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق

و السميد ،و تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي نعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة ، و مسعى الإتقان هذا يفسر دور المورد البشري الذي يصهر على منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة.

عمليات آلية و مراقبة عالية لضمان الجودة نظرا لتنوع المنتج ،المنتجات النهائية توضع في الختام في اهرابن تبقى بعض الوقت

(بالخصوص الدقيق) ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة لأنواع و الإحجام ،ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

## المبحث الثالث: الدراسة التجريبية

## المطلب الاول:الأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل دراسة او بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث و يكيفها للمنهج الذي يستخدمه ،ويحاول أن يلجا إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها و ليصل على القدر الكافي من المعلومات و معطيات التي تفيدنا في

موضوع بحثنا ،و إضافة إلى المصادر والمراجع العربية و الأجنبية اعتمدنا على كل من الاستبيان

الاستبيان:يعرف الاستبيان على انه وسيلة مستعملة لجمع المعلومات و أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ،و تكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من الجانب النظري للدراسة قمنا بإعداد الأسئلة و بأشراف من الأستاذ المؤطر و من ثم صياغة الاستبيان و صولا إلى التصميم النهائي.

- و يعرف فان دالين الاستبيان بأنه احد الوسائل لجمع المعلومات عن نقاط معينة و تكون على

الشكل أسئلة مختارة ليجيب عنها أفراد العينة ،ومن بين مزايا هذه الطريقة ،الاقتصاد في الوقت

،الجهد ،كما أن تسهم في الحصول على بيانات من عدة أفراد في اقل وقت

- كما كانت الأسئلة مرتبطة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل او تسلم إلى الأفراد اللذين تم

اختيارهم لموضوع البحث ليقوم بتسجيل إجابتهم على الأسئلة الواردة و إعدادتها للباحث و التي تخدم

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقه و يشترط أن تكون واضحة.

- الأسئلة المغلقة:و تكون الإجابة فيها بين نعم أو لا مثلا

- الأسئلة نصف مغلقة: هي أسئلة مقيدة لكن باستطاعة المجيب إعطاء الرأي أو تقييم الإجابة و يتكون الاستبيان إضافة إلى بيانات شخصية دون ذكر الاسم واللقب  
- تفرغ الاستمارة: يعد جمع الاستمارات و هذا بحساب عدد التكرارات و الاجوبة الخاصة بكل سؤال.

- تحليل النتائج: بعد تدوين النتائج في الجداول انتقلنا الى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ الاستمارات، وكذلك اعطاء تفسيرات لهذه النتائج المحصل عليها.

المطلب الثاني:مجالات الدراسة : حدود الدراسة

- المجال البشري: اشتمل هذا البحث ل على مجموعة موظفين المقدر ب 35 فرد من مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة التابع على متيجي ، مع العلم انه لم يأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس او الأقدمية وعلى العكس بالنسبة لعامل المؤهل العلمي

- المجال المكاني:أقيم البحث بولاية مستغانم و بالضبط في المطاحن الكبرى للظهرة التابع لمجمع متيجي بجماعة صلامندر، حيث تعتبر من أهم فروع مجمع متيجي

- المجال الزمني:انطلقت الدراسة منذ نهاية شهر مارس 2017 حيث شرع في صياغة الاستبيان ،وبعد الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان ثم توزيع 35 استمارة بتاريخ 2017/04/24 وتم استرجاع 30 وضياح 05 استمارات بتاريخ 2017/05/02 ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها

- الدراسات الاحصائية:ان الهدف من استعمال المعالجة الاحصائية هو جمع المعطيات الاحصائية و تحليلها بغرض تحويلها الى مؤشرات كمية ذات دلالة عملية يسهل تفسيرها و الحكم عليها ، و تختلف الخطة الاحصائية ، باختلاف نوع المشكلة المدروسة ، وعلى هذا الاساس اعتمد الطلب قانون النسبة المئوية

- قانون النسبة المئوية:

$$= \frac{\text{عدد التكرارات}}{100 \times}$$

مجموع التكرارات

المطلب الثالث:تحليل نتائج الاستمارة

:لقد تمحورت الاسئلة حول -

معلومات شخصية

اسئلة حول راس المال الفكري

اسئلة حول الميزة التنافسية

الجدول رقم ( 03 ) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة في المؤسسة

المؤسسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
المطاحن الكبرى للظهرة	35	30

عينة الدراسة:

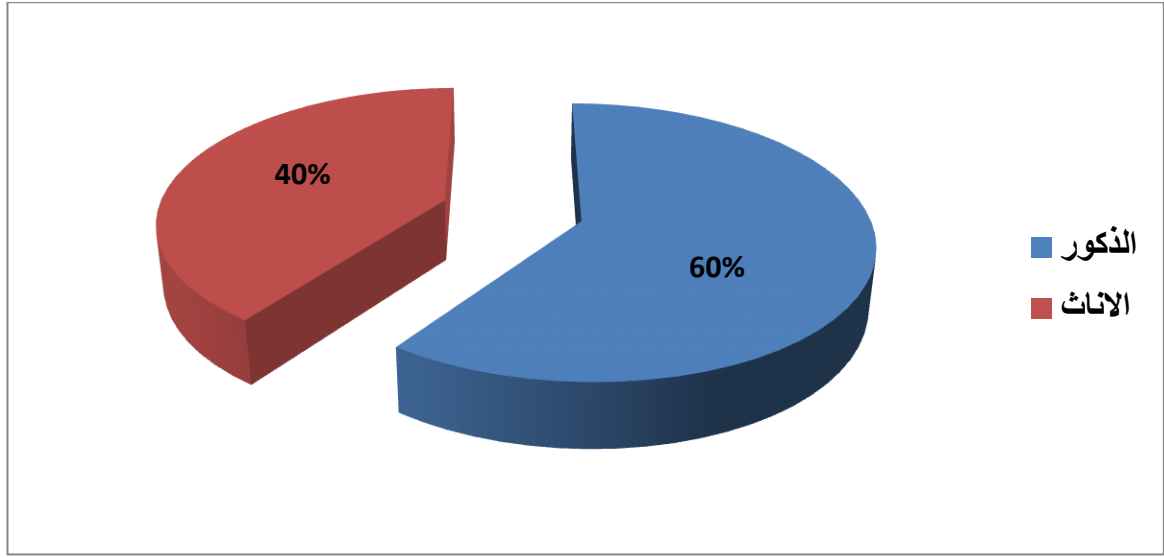
من اجل اختبار فرضيات الدراسة قدمنا على اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (مجموعة متيحي) ، فالمؤسسة تحتوي مجموعة متداخلة من الوسائل المادية و المالية و البشرية ، كما ان المورد البشري يتوزع داخل المؤسسة بين المصالح الاقسام وذلك حسب التخصصات المسطرة و بالتالي الفئة التي تم إختبارها خدمة لاهداف البحث ، هي مجموعة متباينة من كل التخصصات و قد تم إعتبار هذه الفئة عينة الدراسة عينة عشوائية ثم إستجوابها عن طريق الاستبان .

الجدول رقم ( 04 ) الخاص بالجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	18	%60
إناث	12	%40
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم ( 04 ) النسب المئوية للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

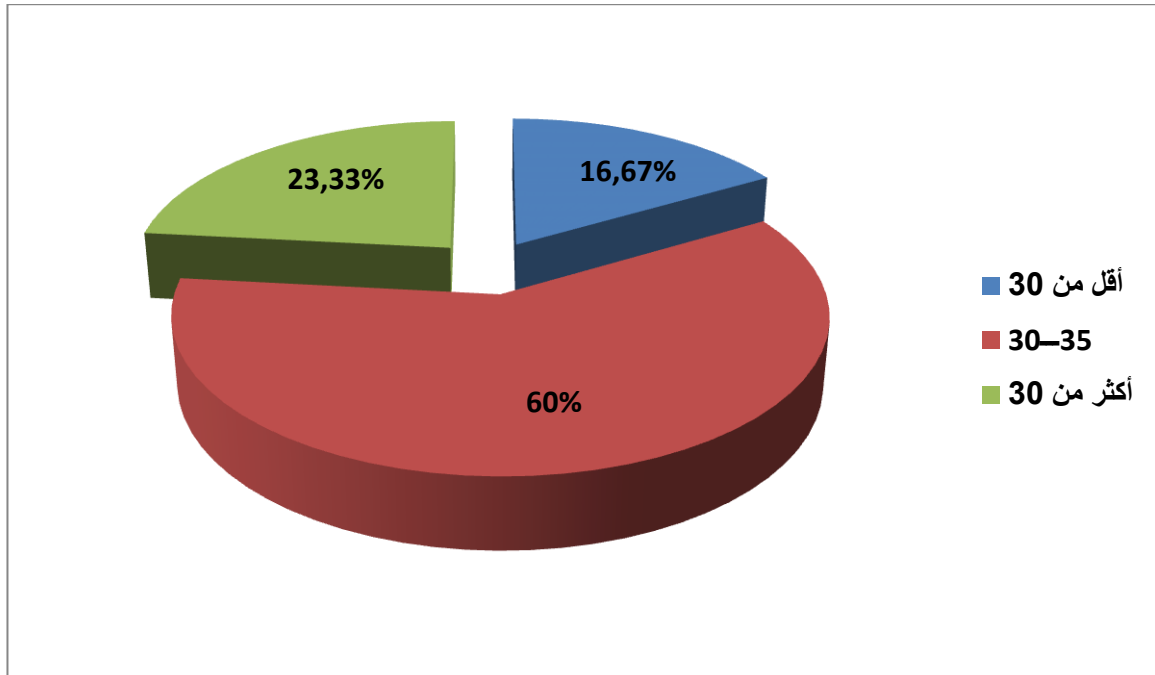
التعليق: يلاحظ من خلال الجدول ان معظم عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 18 فردا بنسبة مقدارها 60% في حين كان عدد الاناث 12 بنسبة مقدارها 40% وهذا راجع على ان المؤسسة تفوق نسبة الذكور من حيث التوظيف بما يتميزون به من خبرات وقدرات وأكثر حرية في التنقل تمكثهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

الجدول رقم (05) الخاص بالفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	5	16,67
30-35	18	60
أكثر من 35	7	23,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل رقم (07) النسبة المئوية للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

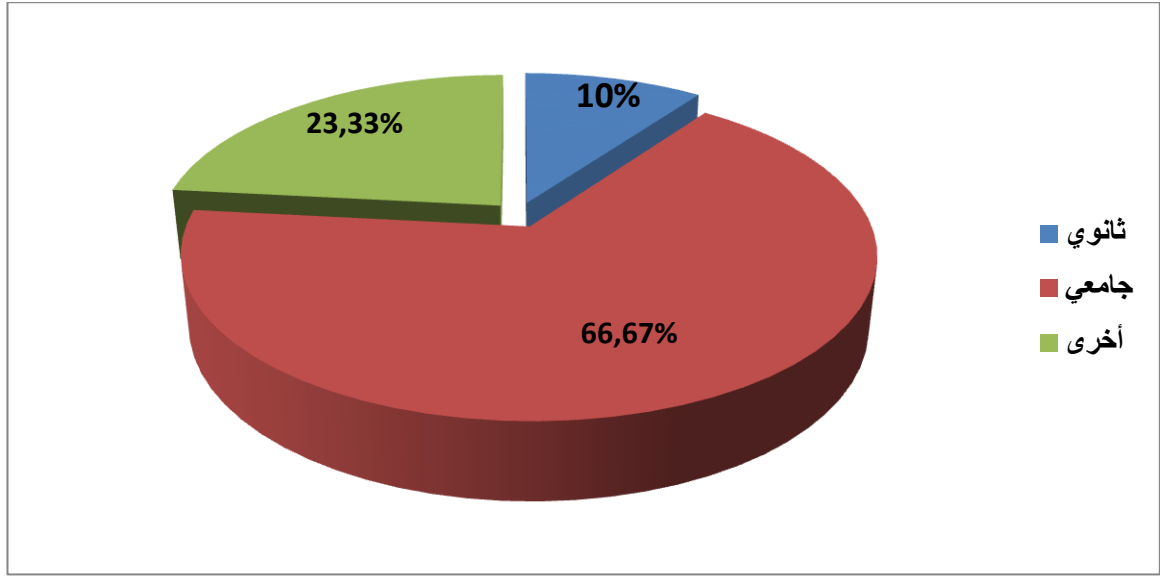
**التعليق:** توضح بيانات الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة نوع أعمارهم في الفئة العمرية [30. 35] حيث بلغ عددهم 18 بنسبة مقدارها 60%، تلتها الفئة العمرية حيث بلغ عددهم 7 وبنسبة 23,33%، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم 5 فردا وبنسبة مقدارها 16,67% وهذا راجع على ان المؤسسة تضم اغلبية شبانية قادرة على العمل وهي نشيطة ومتحمسة ونلاحظ ايضا ان المؤسسة لا تقوم بتصريح العمال مبكرا.

الجدول رقم (06) يبين المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
متوسط	00	00
ثانوي	03	10%
جامعي	20	66,67%
أخرى	07	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(08) النسب المئوية للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

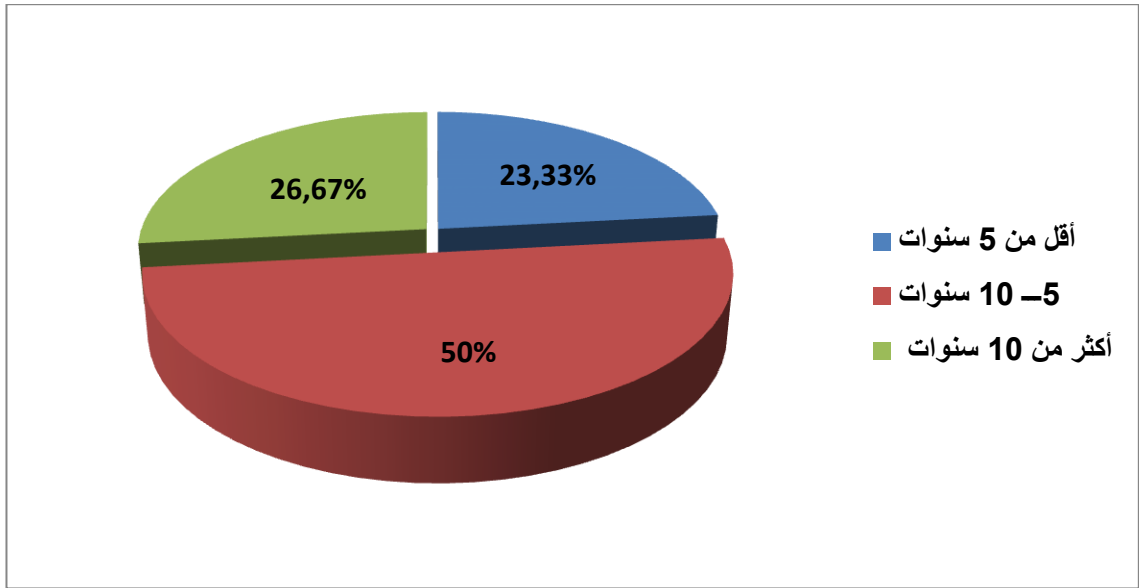
التعليق: نلاحظ ان معظم العمال لعينة الدراسة من خريجي الجامعات ،وقد بلغت النسبة 66,67% وبذلك تكون النسبة الاكبر وفي المرتبة الثانية الدراسات اخرى بنسبة 23.33% وهذا راجع الى نشاط المؤسسة الذي يفض عليها تواجد افراد ذوي كفاءة عالية وتبين لنا استراتيجية المؤسسة لجلب راس مال بشري مميز يقوم على الجهد الفكري والعكس صحيح لم توظف اصحاب شهادة ثانوي التي قدرت بنسبة 10% لنقص في كفاءتهم ومهارتهم.

الجدول رقم (07) الخاص بالخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	%23,33
من 5- 10 سنوات	15	%50
أكثر من 10 سنوات	08	%26,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (09) النسبة المئوية للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية، فيلاحظ بان النسبة الاكبر كانت لذوي الخبرة المهنية من (5-10سنوات) فقد قدرت نسيم ب 50% تلتها عدد السنوات اكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 26,67% ثم نسبة 23,33% التي تبين اصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات، وهذا يدل على ان المؤسسة لها خبرة مهنية مقبولة و جيدة ، وهذا راجع لكون العمال لهم اقدمية في هذا المجال وان هناك تراكم للخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي ، اضافة الى التأكيد على سياسة توظيف التي تعتمد على خبرة الازمة.

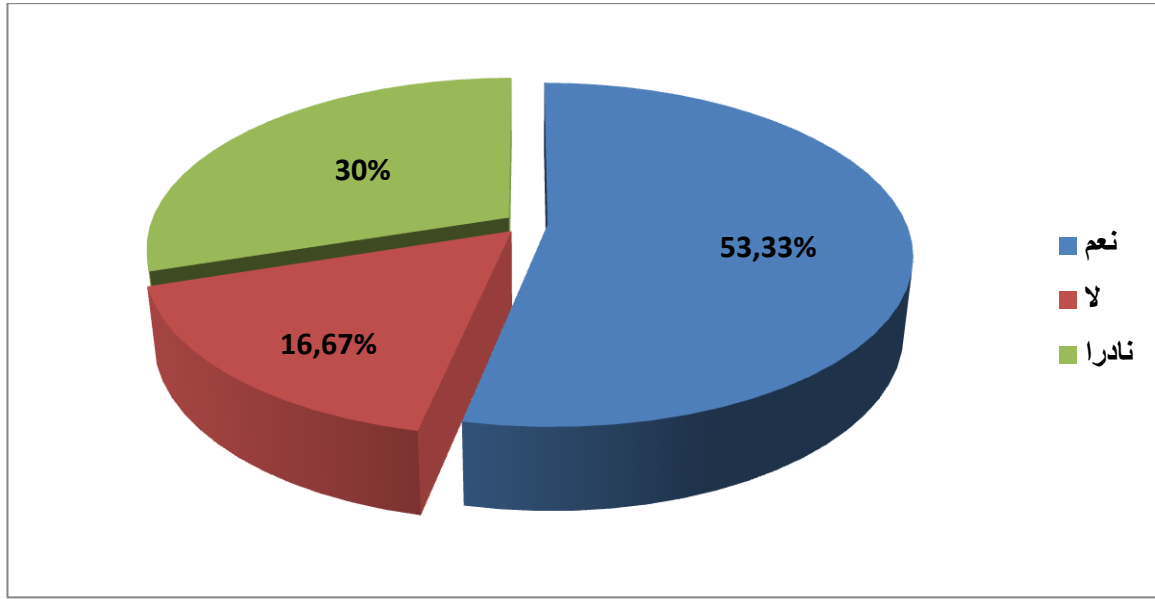
#### المحور الاول: رأس المال الفكري

الجدول رقم (08) الخاص بسؤال : هل توفر الشركة للحصول على المعرفة؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53,33%
لا	05	16,67%
نادرا	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(10) النسب المئوية الخاصة بالسؤال لأفراد عينة الدراسة حسب الحصول على المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

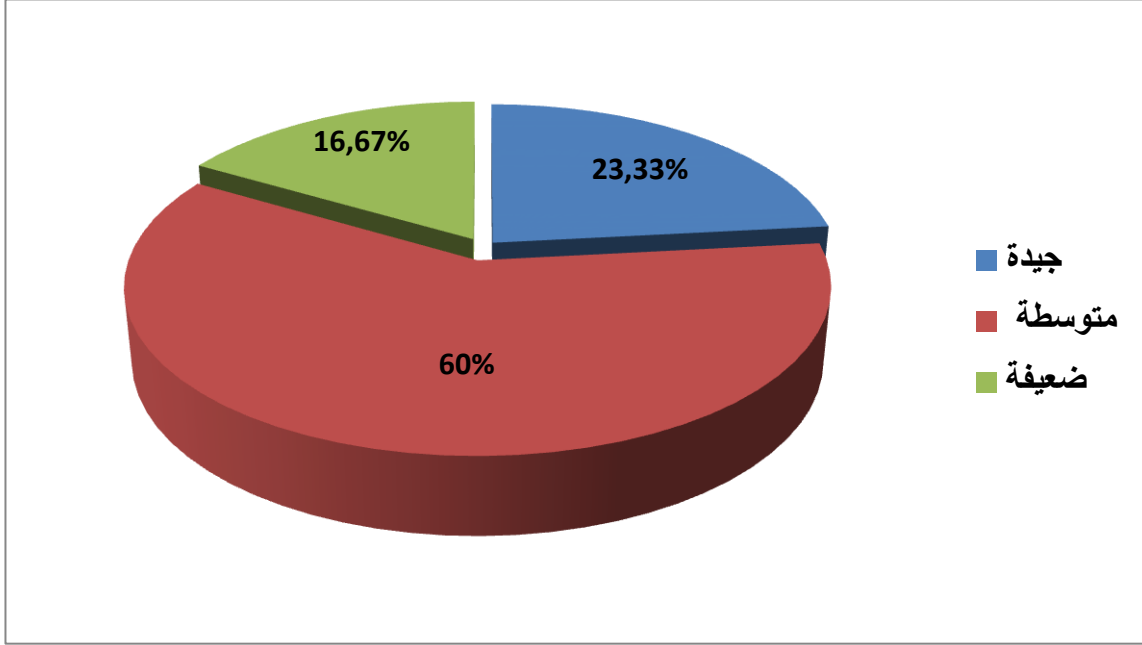
التعليق : نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان النسبة الاكبر هي 53,33% التي ترى ان الشركة توفر فرص للحصول على المعرفة، اما النسبة الادنى التي تمثل 16,67% هي التي ترى ان الشركة لا توفر فرص للحصول على المعرفة، بحيث نستنتج ان المؤسسة تهتم بتنمية رأس مالها الفكري، وبذلك توفر فرص للحصول على المعارف، وكل هذا من شأنه يدعم عملية توليد المعرفة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(09) الخاص بالسؤال : ما مدى مساعدة العمال القدامى للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
جيدة	07	23,33%
متوسطة	18	60%
ضعيفة	05	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(11)النسب المئوية الخاصة بالسؤال: ما مدى مساعدة العمال القدامى للعامل الجديد  
بكيفية تعليمهم القيام بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

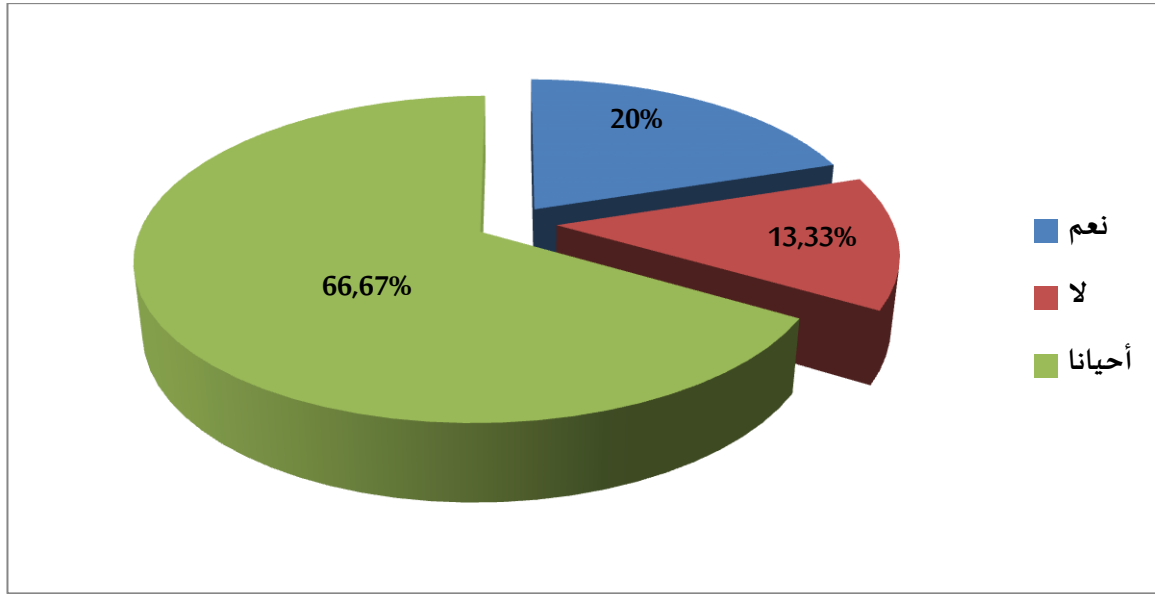
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المعرفة، فيلاحظ بان الإجابة تقدر بنسبة 60% متوسطة، ونسبة 23,33% جيدة و 16,67% ضعيفة ومنه نستنتج ان العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم العمال الجدد في حين أن بعض يرى العكس ذلك وهذا سلبي للمؤسسة رغم قلة نسبته، فتعليم القدامى للجدد يعني استمرارية العمل في المؤسسة وريح الوقت في العمل وذلك من خلال تقاسم المهام فيما بينهم، لتفادي وقوع المشاكل.

الجدول رقم (10) خاص بالسؤال: هل يمتلك العمال معرفة كاملة منتجات التي تقدمها المؤسسة؟

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	06	20%
لا	04	13.33%
احيانا	20	66.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(12)النسب المئوية تبين امتلاك العمال معرفة كاملة عن منتجات التي تقدمها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

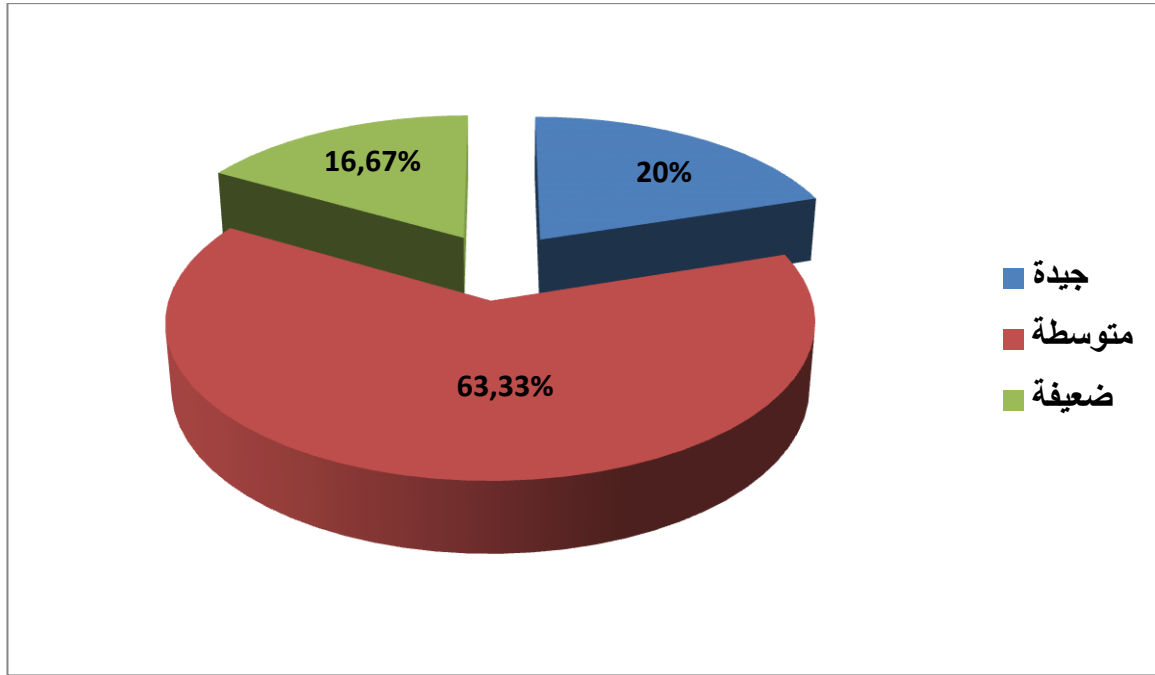
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان التوزيع النسبي لأفراد عينة حسب المعرفة نلاحظ ان النسبة الأكبر 66,67% الذين يرون ان المؤسسة أحيانا ما يمتلكون عمالها معرفة عن منتجاتها، ثم تليها نسبة 20% الذين يرون ان العمال يمتلكون معرفة كاملة عن منتجاتها أما النسبة الأخيرة 13,33% لا يمتلكون معرفة عن منتجاتها وهذا العدد خاصة عمال الذين يعملون خارج الادارة، وهذا راجع إلى ان المؤسسة تعرف بمنتجاتها لعمالها بمعرفة مستمرة.

الجدول رقم(11) خاص بالسؤال: ما هي نسبة تحمل العمال لمسؤوليات العمل ؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
جيدة	06	20%
متوسطة	19	63,33%
ضعيفة	05	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل رقم(13) النسب المئوية توضح نسبة تحمل العمال لمسؤوليات العمل



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

#### التعليق:

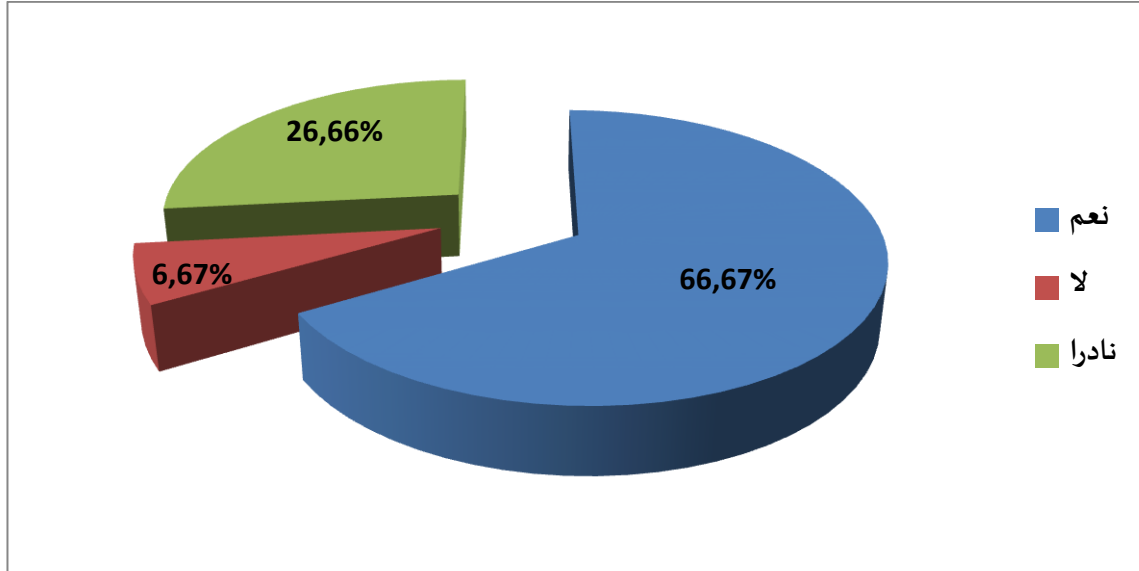
نلاحظ من خلال الجدول ان توزيع النسبي للأفراد العينة حسب المهارات و القدرات ،نلاحظ ان النسبة الاكبر 63,33% من العمال الذين يتحملون مسؤولياتهم في العمل متوسطة انهم يتميزون بكفاءة قليلة، اما النسبة التي تليها 20% وهي الجيدة التي تميز العمال بكفاءة عالية ويتحملون مسؤولياتهم في العمل وهذا راجع على ان المؤسسة تقوم بدورات تكوينية داخل المؤسسة ولهم القدرة والخبرة وهم قادرين على التسلط عن المشاكل الصعبة، اما نسبة 63,67% غير قادرين عم تحمل مسؤولياتهم وهذا راجع على انهم ليس لهم القدرة على حسم قراراتهم في العمل وليس لهم التفوق.

الجدول رقم (12) خاص بالسؤال :هل يحرص العمال على تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة؟

النسبة	التكرار	درجة الإجابة
66,67%	20	نعم
6,67%	02	لا
26,66%	08	نادرا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (14)النسب المئوية الخاصة بالسؤال: يبين انجاز الاعمال بطريقة صحيحة من طرف العمال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

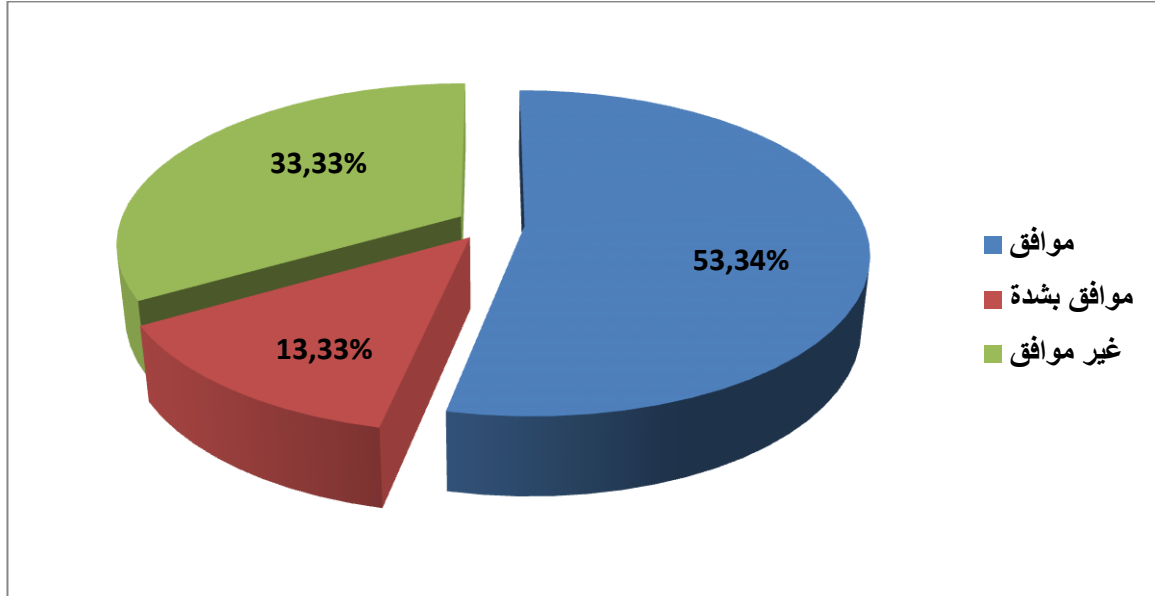
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المهارات والقدرات الافراد تبين ان معظم العمال او افراد المؤسسة تحرص على اعمالها وتقوم بإنجازها بطريقة صحيحة تمثل بنسبة 66,67%. أما نسبة 26,66% نادرا ما يحرص العمال عن تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة اما النسبة 6,67% ضئيلة جدا وتمثل العمال الذين لا يحرصون على تنفيذ الاعمال ومن هنا نستنتج على ان المؤسسة تقوم بمراقبة داخلية على اصحاب العمل وتوفر اجهزة المراقبة جيدة و تقوم بعملية تدريب.

الجدول رقم (13): هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ظغوط العمل؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	16	53,34%
موافق بشدة	04	13,33%
غير موافق	10	33,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (15) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع  
ضغوط العمل؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

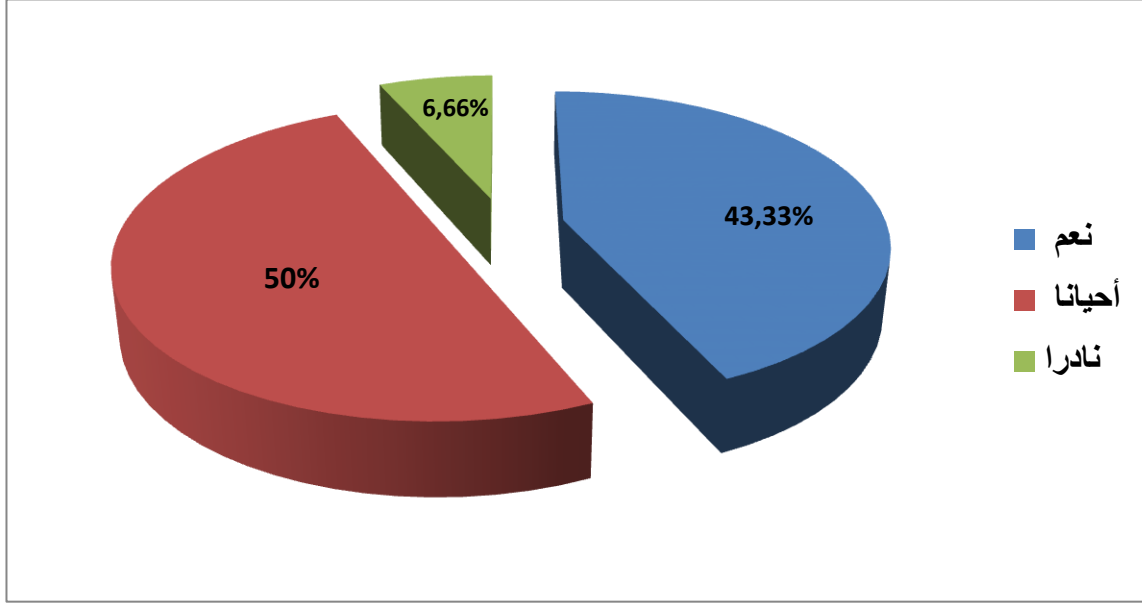
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان توزيع النسبي لأفراد العينة حسب المهارات والقدرات، نلاحظ ان النسبة الاكبر 53,33% الذين يوافقون على ان معظم العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ثم تليها نسبة 33,33% غير موافقين على ان يكون العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل وتليها النسبة الضئيلة جدا 13,33% موافقين بشدة ان عمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل وهذا راجع على العامل ان يعرف كيف يتأقلم مع ظروف المتغيرة للتعامل معها وإيجاد جو ملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

الجدول رقم (14) الخاص بالسؤال : هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال اعمالهم؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	43,33%
لا	15	50%
نادرا	02	6,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (16) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

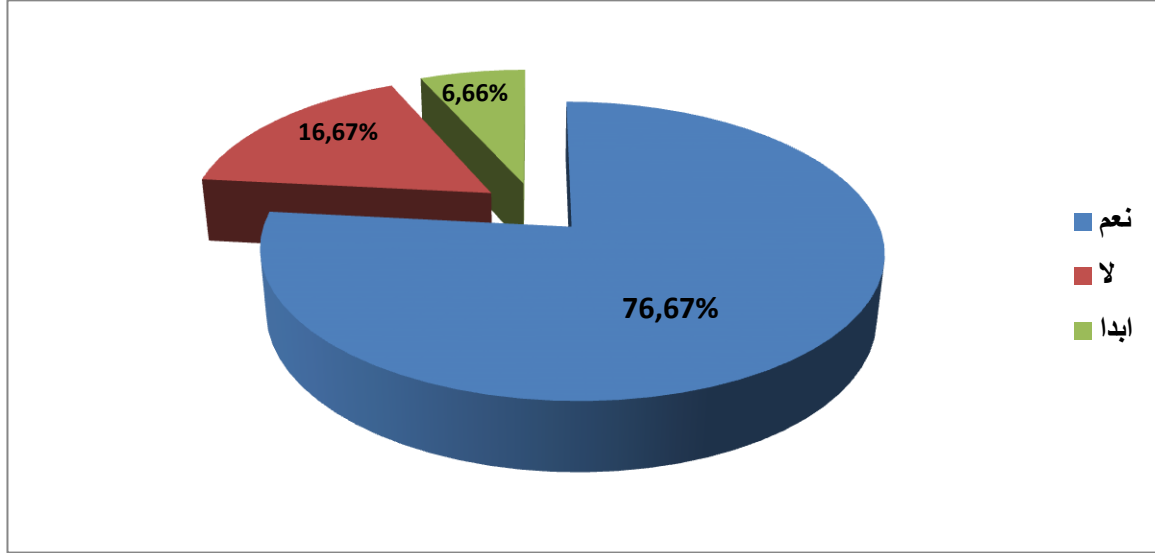
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلى نسبة 50% والتي ترى ان عمال المؤسسة احيانا ما يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم، ثم تليها نسبة 43,33% التي ترى ان عمال مؤسسة يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم، وفي الأخير نجد نسبة 6,66% ترى ان عمال المؤسسة لا يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم، وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم دورات تكوينية من أجل الرفع من كفاءة العمال.

الجدول رقم(15) خاص بالسؤال : هل تتبنى مؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	05	16.67%
ابدا	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(17) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تتبنى المؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان المؤسسة تقدم منتجات جديدة تتماشى مع حاجات المجتمع بنسبة 76.67%، اما نسبة 16.67% و 6.66% ترى ان عمال المؤسسة لا يملكون خبرة عالية في مجال أعمالهم وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم دورات تكوينية من اجل الرفع من كفاءة العمال.

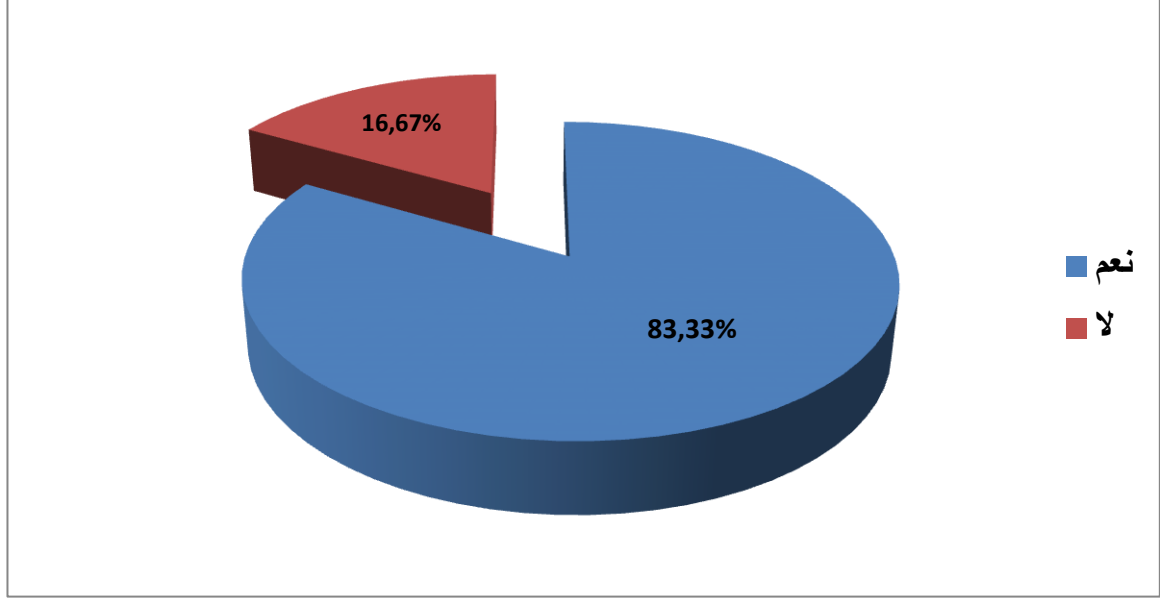
المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم(16) الخاص بالسؤال : هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة و أهداف المؤسسة المخطط لها ؟

النسبة المئوية	التكرار	درجة الاحالة
83,33%	25	نعم
16,67%	05	لا
100	30	مجموع

مصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (18) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تنسجم جودة المنتوجات المقدمة مع رسالة  
واهداف المخططة لها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق :

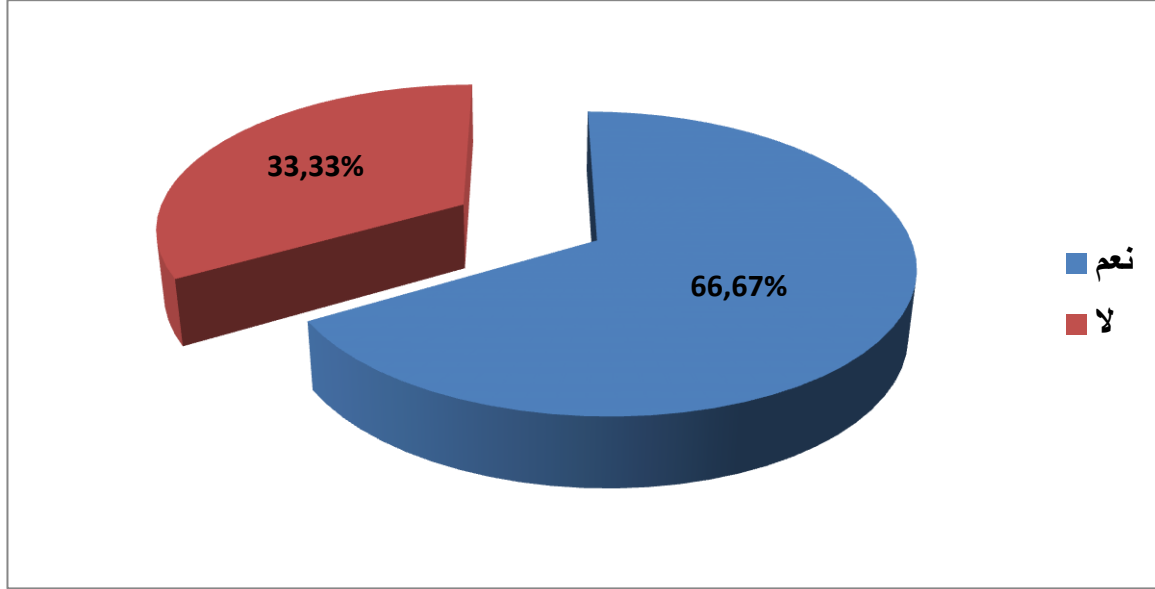
- يتضح من خلال الجدول اعلاه نسبة من عينة الدراسة المجيبين " بنعم " قد بلغت 83,33 % مما  
تأكد ان المؤسسة تقدم جودة منتجات تنسجم مع اهداف المؤسسة المخطط لها وهذا راجع على ان المؤسسة  
متيحي لها برنامج ومجال تتماشى به في تحقيق اقتصادها و الاهداف التي تسعى اليها اما نسبة الضئيلة جدا  
( 16,67%) ترى العكس وهذا لا يؤثر على المؤسسة .

الجدول : رقم ( 17 ) خاص بسؤال : هل تدرك المؤسسة ان رأس المال الفكري هو احد مميزات التنافسية  
لها ؟

النسبة	التكرار	درجة الإجابة
66,67%	20	نعم
33,33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(19) النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة ان رأس المال الفكري هو احد



المميزات التنافسية لها؟

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

**التعليق :** يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة من عينة الدراسة المجيبين ب " نعم " قد بلغت 66,67 % مما تؤكد أن المؤسسة تستثمر في رأس المال البشري من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الإقتصاد الجديد من أجل مواجهة حدة المنافسة ، وبالتالي فإن التصرف المناسب من قبل المؤسسة هو التركيز على رأس المال الفكري والاستثمار فيه إلى أقصى حد لأنه ينتج قيمة مضافة مرتفعة تعبر عن رأس مال المنظمة الحقيقي لأنه مورد يصعب استبداله كونه يتمتع بالمهارة والخبرة والكفاءة مما يدفع المنظمة إلى تحسين . إلا نسبة (33,33%) ترى أن رأس المال الفكري ليس من المميزات التنافسية .

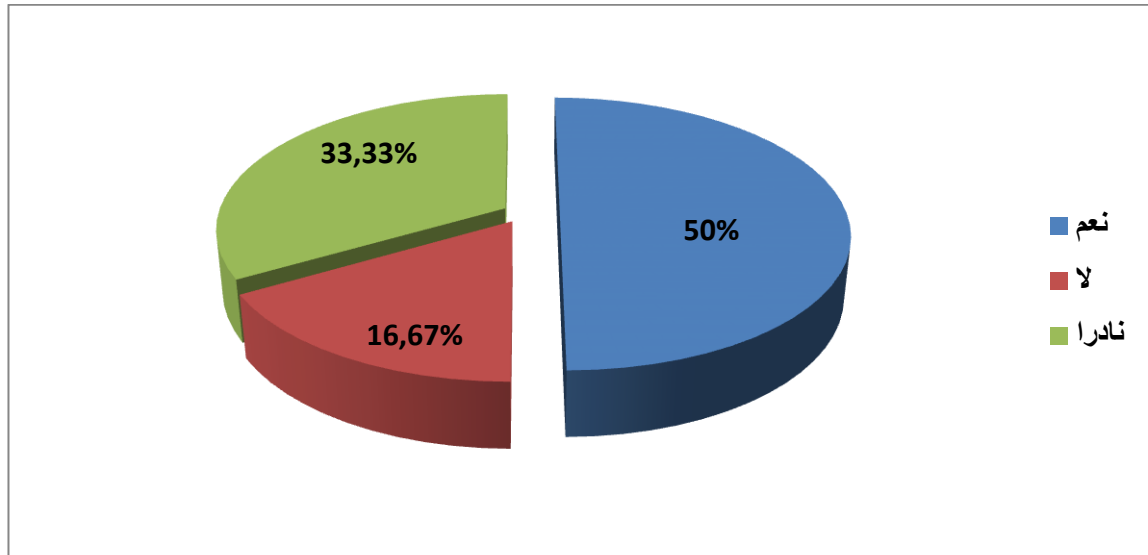
الجدول : رقم ( 18 ) : هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها ؟

النسبة	التكرار	درجة الإجابة
50%	15	نعم
16,67%	05	لا
33,33%	10	نادرا

مجموع	30	%100
-------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(20) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والاساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

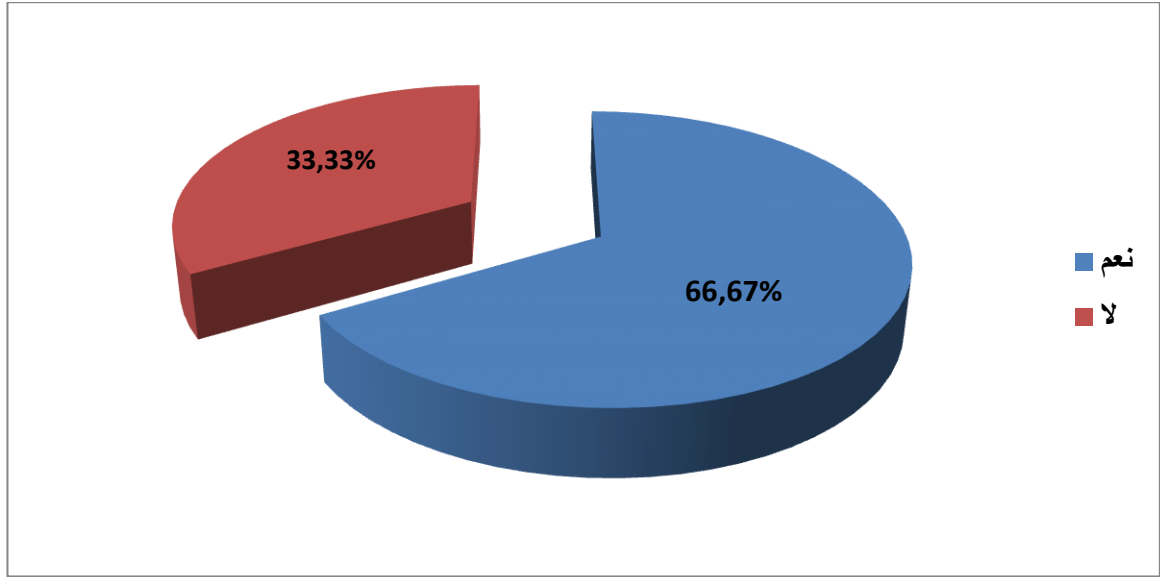
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق ان أعلى نسبة وهي 50% تبين ان المؤسسة تتبنى كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها وهذا راجع على ان المؤسسة تتبع خطط وطرق للوصول إلى هدفها وتحقيق ربح الذي تسعى إليه والتفوق بالميزة التنافسية مع المؤسسات المتنافسة معهم، تليها نسبة 33,33% ترى ان المؤسسة نادرا ما تتبنى طرق واساليب بتطوير عملها، أما النسبة الضئيلة جدا ترى المؤسسة لا تتبنى طرق والاساليب والاستراتيجيات في تطوير عملها.

الجدول رقم (19) خاص بالسؤال هل يحقق الاداء الفكري تفوق تنافسي ؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%66,67
لا	10	%33,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(21) النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يحقق الاداء الفكري تفوق تنافسي؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 66.67% ترى ان رأس الفكري في المؤسسة يحقق تفوق تنافسي وهذا يبين ان المقاييس والنتائج فوجد ان الموارد الفكرية تعد اهم موارد المؤسسة وان استثمار القدرة العقلية و العمل على تعزيز وتسييرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء، اما نسبة 33.33% ترى العكس.

إن تحسين تنافسية المنظمات من خلال رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة للتعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على منظمة إلى كونه مورد يمكن المنظمة من منافسة الآخرين حاليا و مستقبلا و التفوق عليهم ، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة في اختراق الأسواق العالمية.

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة و متنوعة لاحصر لها ، هذا ما أدبها إلى تصفية و تنقيح و من ثم استعمال المعرفة المنشئة للقيمة و الميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها رأس المال الفكري و الذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي.

حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف و المهارات لدى العاملين ، و في ظل تزايد المنافسة بين المؤسسات أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها ، أي أن يكون لها عنصر التفوق و التي تأتي نتيجة إتباع طرق و استراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين ، سواء كان ذلك على مستوى التكلفة و السعر و مع تطور الأسواق و التكنولوجيا يتكاثر المنافسون و تصبح المنتجات متقدمة بين ليلة و ضحاها ، و المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مالها الفكري ثم تنمية عن طريق التعلم بشكل واسع لكي تتأقلم مع تغيرات بيئية.

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها كما يلي:

الفرضية الأولى: جاءت صحيحة حيث تم توصل من خلال الفصل الأول أن رأس المال الفكري هو مجموعة المعارف و المعلومات و الخبرات التي يمكن توظيفها بإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمنظمة و ينقسم إلى ثلاثة أنواع ( هيكلية - بشري - عملاء )

الفرضية الثانية: أيضا صحيحة حيث ان الميزة التنافسية تعتبر فعلا نقطة قوة تتسم بها المنظمة أو عنصر التفوق الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجيا تنافسية معينة ، وهذا ما توصلنا إليه من خلال التعريفات السابقة للميزة التنافسية

الفرضية الثالثة: صحيحة و يظهر ذلك من خلال تحليل نتائج الاستمارة انه يتبين ذلك من خلال الإجابات ، إن معظم العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ، وأنهم يتأقلمون مع ظروف المتغيرة.

- بعد عرض أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوع بحثنا تتقدم بالتوصيات و الاقتراحات التالية:

- عدم التفريط برأس المال الفكري ، لأنه يمثل ثروة كبيرة للمنظمة حيث يساهم في زيادة قيمتها السوقية  
- تشجيع العاملين في المنظمة عن تنمية قدراتهم و مهاراتهم الشخصية ، و إفساح المجال أمامهم للابتكار و الإبداع

- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة و دور المعرفة في الشركة ، و كيف تساهم المعرفة و مشاركتها بين العمال في تطوير و تحسين الأداء بما ينعكس على امتلاك الشركة لرأس مال بشري متميز يعمل على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين ب الشركة ، و ربط نتائج التقييم بنظام الحوافز المادية و المعنوية

- ضرورة أن تقدم الشركة بدعم و تشجيع عمليات الإبداع و الابتكار و ذلك من خلال تجريب الأفكار و الحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون و وضعها موضع التنفيذ

- أفاق البحث:

- مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي

- إدارة رأس المال الفكري بالجامعات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الكتب :

الكتب باللغة العربية :

- 1- احمد المعاني وآخرون قضايا إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ،الأردن داروائل ،2011
- 2- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشر،الأصول والمهارات و الكتب ،مصر 2002
- 3- إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،مصر 1998
- 4- حفيان عبد الوهاب ،دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ،دار الايام للنشر و التوزيع ،الطبعة العربية 2015
- 5- دهاني محمد السعيد ،فلسفة في إدارة الأعمال جامعة قناة السويس دار السحاب للنشر
- 6- رشا الغول، ماجستير المحاسبة، المحاسبة عن رأس المال الفكري، الناشر مكتبة الوفاء القانونية القانونية،الطبعة الأولى 2014
- 7- رواية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،مصر 2005 6 - توماس أستيوارت ،ثورة المعرفة : رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين ،ترجمة علا احمد إصلاح ،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش،م،م مصر 2004
- 8- زغدار احمد ،المنافسة التنافسية ،دار جدير الاردن،2011.
- 9- سعد غالب ياسين ،إدارة المعرفة ،المفاهيم ،النظم ،التقنيات ،جامعة الزيتونة الأردنية ،دار المصري للنشر و التوزيع ، القاهرة 2008
- 10- طاهر محسن الغالي ،وائل محمد صبحي الإدارة الإستراتيجية ،منظور متكامل ، داروائل للنشر ،الأردن 2007
- 11- الطيب دويس محمد ،التنافسية و مؤشرات قياسها ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية ،القاهرة،2005.
- 12- عادل حرحوش أمفرجي و أحمد صالح،رأس المال الفكري،طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه،المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2007
- 13- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز ، الطريق الى المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003
- 14- عبد الستار حسين يوسف – دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات العمان ،كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية ،جامعة الزيتونة الأردنية عمان 2005 .
- 15- عد علي العتري و أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري 2009
- 16- عزا لدين علي سوسي ، الميزة التنافسية(وفق منذور استراتيجيات،التغيير التنظيمي)،دار الأيام للنشر و التوزيع،الطبعة العربية 2015

- 17- علي السلي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر و الطباعة، القاهرة 2001.
- 18- فريد التجار، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيات، مدخل تكاملي تجريبي، دارا لمطبوعات مصر 1997.
- 19- كاظم نزار ألكاوي الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2004.
- 20- مايكل و بترجمة عمر سعيد الأيوبي الإستراتيجية التنافسية، دار الكتاب العربي الأردن 2011.
- 21- محسن احمد الحضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، عمان، 2004.
- 22- محمد عبد ألطاني، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009.
- 23- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان 2003.
- 24- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى 2012.
- 25- مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدر الجامعية الإسكندرية 2008.
- 26- منذر واصف، اقتصاديات التعليم و التدريب المهني، بنغازي، دار الكتب الوطنية 2003.
- 27- نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 28- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998.

مراجع باللغة الأجنبية:

- 29- bourachoth, dictionnaire de science é concenoques et socials , édition bordas paris,1992
- 30- -David donnell ,philip regan , and brian coates , intellectual capital : A habermasian introduction ,journal of intellectual capital , Vo1.1,Issue2,Uk ,2000
- 31- Dueck, G, views of knowlege are hunan views , IBN ,systems 1,vol ,40, no,4,2001
- 32- Ebavette and M. niculescuk, les stratégies de croissance édition-1 dorganisation , paris,1999
- 33- porter, avantage concurrente il des nations, inter éditions 1993

الرسائل العلمية:

- 34- احمد فاروق ابو غين ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة ، من جهة نظر الاكاديمين ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة 2012
- 35- حباينة محمد، دور الراسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية اطروحة ،دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة الجزائر3، 2011/2012
- 36- سملاي يحضيه ،اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) اطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 2003/2004
- 37- عمار بوشناق، الميزة التنافسية ، في المؤسسة الاقتصادية ، مصادرها و تنميتها و تطويرها ، فرع علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2002
- 38- العمهارة فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،رسالة مقيمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005
- 39- قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة ، مطاحن الكبرى للظهرة ، مستغانم ،رسالة ماجستير ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان 2010/2011
- 40- يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، اطروحة لنيل دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2007

- المقالات و المجلات:

- 41- أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوظيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، ادارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل ، مقال منشور في مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، المجلد 31 العدد 4 . 2013 ، جامعة بابل ، العراق .
- 42- سعد العتري ، أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية الادارية، جامعة بغداد ، العدد 28 / 2002 .
- 43- سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ، مجلة العلوم الانسانية .
- 44- صالح ابراهيم يونس الشبعاني ، كلف الجودة و استراتيجية التوازن مع قيمة الجودة ، مجلة بحوث مستقبلية العدد 19 كلية الحداثة الجامعة .
- 45- عاطف العدوان و سحر سليمان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الابداع المنظمة ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 39 العدد 2 .

46- علي حسون ، فاضل محمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلقة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون بغداد ، العراق . 2012 .

47- محمد عدنان وديع " القدرة التنافسية " مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ديسمبر 2003 .

48- محمد عدنان وديع " القدرة التنافسية " مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ديسمبر 2003 .

49- يوسف مسعداوي ، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 35 ، الكويت ، خريف 2007 .

#### - الندوات ، الملتقيات و المؤتمرات :

50- رحيم حسين ، خمسة اعمال للتميز في عالم متغير ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة 8 - 9 مارس 2005 .

51- عبد المجيد قدي ، سملاي يحضيه ، نحو تنمية استراتيجية للموارد الكفاءات البشرية في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي الاول حول النجاعة في الاداء والشفافية من اجل نجاح الاصلاحات الاندماج في الاقتصاد العلمي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 30 ماي 2003 .

52- عيسى ادراجي الاستثمار في راس المال الفكري ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي

الخامس ، حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادية الحديثة ، كلية الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة شلف . الجزائر يومي 13 . 14 ديسمبر 2011 .

53- نسرين بركات وعادل العلمي " مفهوم التنافسية " و التجارب الناجحة في انفاذ الى الاسواق المالية ، المعهد العربي للتخطيط تونس جوان 2000 .

54- هادي صلاح عباس ، ادارة الجودة الشاملة مدخل نحو اداء منظمي متميز ورقة مقدمة للمؤتمر

الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، ايام 8 . 9 مارس 2005 ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر .

## الملخص

لقد أدركت المنظمات اليوم أهمية استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد، وجعل رأس مالها الفكري كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية يحقق لها أهدافها ويمكنها من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، إذ أصبح البعد اللامادي أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز، فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لنجاحة وفعالية المنظمات، مما يتطلب منها تحسين استثمارها في ومجوداتها المعرفية وجذب الكفاءات والمهارات التي تضمن لها الريادة والتفوق،

الكلمات الدالة: رأس المال الفكري – المورد البشري-الميزة التنافسية- التسيير الاستراتيجي- التسيير الفعال- المؤسسة الاقتصادية

## abstrait

Les organisations d'aujourd'hui ont pris conscience de l'importance de l'exploitation des capacités intellectuelles et mentales des individus, et de rendre l'intellectuel condamné comme une ressource stratégique et comme l'un des plus importants actifs incorporels pour atteindre ses objectifs et leur permettre d'acquérir un avantage concurrentiel en renforçant les capacités et les énergies humaines et les aider à découvrir et à flux potentiel de leur potentiel, comme dimension immatérielle est devenue les facteurs les plus importants qui contribuent à la réalisation de la réussite et de l'excellence, Valtsaar efficace du capital intellectuel est un déterminant majeur pour les organisations efficaces et efficaces, les obligeant à améliorer leur investissement dans le savoir Mjodadtha et d'attirer les compétences et les compétences nécessaires à son leadership et son excellence,

Mots clés: capital intellectuel - ressources de gestion humaine dispoent Alastrateja- zones efficaces de gestion de l'entreprise économique compétitive