



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



العنوان

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة بملبنة عريب سيدي لخضر ولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

* أحمد محبوب

* توفيق بلقاسم

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

- أ- (الدرجة العلمية- جامعة الجيلاي بو نعامة) رئيسا
ب- **غيدة فلة** (الدرجة العلمية- جامعة الجيلاي بو نعامة) مشرفا
ت- (الدرجة العلمية- جامعة الجيلاي بو نعامة) ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر الله وأحمده

-نشكر الله وأحمده جزيل الشكر على توفيقه لنل في إنجاز هذا العمل المتواضع
كما لا ننسى أن نصلي على رسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.
- نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة على المذكرة الأستاذة " غيدة فلة "
والتي لم تبخل علينا بعلمها في إمدادنا بمعلوماتها القيمة .
-ونقدم تشكراتنا إلى كل أساتذة الأطوار الدراسية الذين كرسوا حياتهم
لخدمة العلم والتربية
- كما نشكر كل أساتذة جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
- كما لا ننسى أن نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة
من قريب أو من بعيد

إلى

إلى :

من علمني أن الحياة صبر وعطاء.

وأشغل مصباح عقلي.

ومن تمنى أن يرى ثمرة جهدي يانعة.

-إلى أبي الكريم وأمي العزيزة أطل الله في عمرها

إلى أخوتي و أخواتي :

إلى جميع الأهل والأقارب

وإلى أستاذتي المشرفة: غيدة فلة

وإلى جميع أصدقائي

وإلى كل الأساتذة في جميع الأطوار

بجامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة

وإلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

وإلى كل المشرفين وعمال

بجامعة خميس مليانة

الطالب : أحمد



إلى

إلى :

من علمني أن الحياة صبر وعطاء.

وأشغل مصباح عقلي.

ومن تمنى أن يرى ثمرة جهدي يانعة.

-إلى أبي الكريم وأمي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى أخوتي و أخواتي :

إلى جميع الأهل والأقارب

وإلى أستاذتي المشرفة: غيدة فلة

وإلى جميع أصدقائي

وإلى كل الأساتذة في جميع الأطوار

بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

وإلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

وإلى كل المشرفين وعمال

بجامعة خميس مليانة

الطالب : توفيق



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ..هـ	مقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية	
07	تمهيد :
08	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.
08	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، و التمييز بينه وبين رأس المال المادي.
08	الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري .
10	الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري.
11	الفرع الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي).
12	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.
12	الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري.
15	الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري.
16	الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة .
19	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري ،خصائصه ومتطلبات بنائه في المنظمة.
19	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري.
19	الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية
21	المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية.
21	المطلب الأول: الميزة التنافسية: النشأة، التعريف، وعوامل نشوؤها ، أهميتها و خصائصها.
21	الفرع الأول : الميزة التنافسية: النشأة، التعريف
25	الفرع الثاني : أهمية الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها.
26	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية، والأسبقيات التنافسية.
27	الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

فهرس المحتويات

27	الفرع الثاني: الأسبقيات التنافسية.
28	المطلب الثالث : بناء الميزة التنافسية و مؤشرات الميزة التنافسية
28	الفرع الأول : بناء الميزة التنافسية
28	الفرع الثاني : مؤشرات الميزة التنافسية.
29	المطلب الرابع : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
29	الفرع الأول : رأس المال البشري المتميز.
29	الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي المتميز.
30	الفرع الثالث: رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز.
31	المبحث الثالث : الدراسات السابقة.
31	المطلب الأول : الدراسات العربية
33	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
34	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث
37	خلاصة
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب	
39	مهيد:
40	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والقياس واختبار وصدق الاستبانة
46	المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان
46	المطلب الأول : عرض تحليل البيانات الشخصية
74	خلاصة
76	خاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

و الأشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
11	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي.	01
23	مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينية من الكتاب.	02
34	يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	03
35	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	04
45	نتائج ألفا كرونباخ.	(1-2)
46	توزيع نسب جنس.	(2-2)
47	عمر العينة.	(3-2)
48	المستوى العلمي.	(4-2)
49	الجدول مجال الوظيفة الحالية.	(5-2)
50	سنوات الخبرة.	(6-2)
51	الجدول طريقة ممارسة العمل.	(7-2)
52	أهمية رأس المال الفكري.	(8-2)
53	مسؤولية رأس المال الفكري في توجيه المؤسسة.	(9-2)
54	سعي رأس المال الفكري دائما لتحديد معايير وطرق التوظيف.	(10-2)
55	قدرة رأس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.	(11-2)
56	تحديد رأس المال الفكري للاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.	(12-2)
57	المراعاة من قبل رأس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.	(13-2)
58	تولي رأس المال الفكري اهتماما بآراء الموظفين.	(14-2)
59	عمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.	(15-2)
60	أخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.	(16-2)
61	وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.	(17-2)
62	وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية .	(18-2)
63	مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.	(19-2)
64	دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.	(20-2)
65	وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته .	(21-2)

قائمة الجداول و الأشكال

66	ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة .	(22-2)
67	يوضح مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.	(23-2)
68	إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.	(24-2)
69	يوضح انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية	(25-2)
70	تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين	(26-2)
71	مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية.	(27-2)
72	العلاقة الإحصائية بين راس المال الفكري والميزة التنافسية (n=81)	(28-2)
72	معادلة الارتباط	(29-2)

الرقم	التعيين	الصفحة
01	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية " Stewart "	15
02	يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.	25
(1-2)	توزيع نسب جنس.	46
(2-2)	توزيع نسب عمر.	47
(3-2)	توزيع نسب المستوى العلمي.	48
(4-2)	توزيع نسب التوزيع الوظيفي للعينة.	49
(5-2)	توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.	50
(6-2)	توزيع نسب ممارسة العمل لأفراد العينة.	51
(7-2)	توزيع نسب أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة .	52
(8-2)	توزيع نسب مسؤولية رأس المال الفكري في توجيه المؤسسة.	53
(9-2)	توزيع نسب سعي رأس المال الفكري في تحديد معايير وطرق التوظيف.	54
(10-2)	نسب قدرة رأس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.	55
(11-2)	يمثل توزيع نسب تحديد رأس المال الفكري للاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة	56
(12-2)	يمثل توزيع نسب مراعاة من قبل رأس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.	57
(13-2)	توزيع نسب اهتمام رأس المال الفكري بآراء الموظفين.	58
(14-2)	توزيع نسب عمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.	59
(15-2)	توزيع نسب أخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.	60
(16-2)	توزيع نسب وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.	61
(17-2)	توزيع نسب بوجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية.	62
(18-2)	توزيع نسب مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.	63
(19-2)	توزيع نسب دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.	64
(20-2)	توزيع نسب وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.	65

قائمة الجداول و الأشكال

66	توزيع نسب ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة.	(21-2)
67	توزيع نسب مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.	(22-2)
68	توزيع نسب إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.	(23-2)
69	توزيع نسب انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.	(24-2)
70	توزيع نسب تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين	(25-2)
71	الشكل رقم (26-2): توزيع نسب مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية	(26-2)

مقدمة

تتنمي منظمات الأعمال اليوم إلى بيئة تتسم بالتغيير والديناميكية الشديدة، ومع زيادة العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين تتابع الأحداث، مما خلق صعوبة على المنظمات التحكم بها بل وحتى إن العصر الذي تعيش حاليا به المنظمات حاليا هو عصر اقتصاد المعرفة والعولمة، والإنتاج المعاصر، والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات. ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال الفكري في توليد القيمة. فبعد أن كان رأس المال المادي هو عنصر الإنتاج الأساسي في المجتمعات الصناعية، تغير الوضع في عصر المعلوماتية والمعرفة والحكمة، وأصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة، ومن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة. وزاد الاهتمام برأس المال الفكري وهذا مع مطلع التسعينات من القرن الماضي، وأصبح ينظر إليه باعتباره المؤشر الوحيد لنجاح المنظمات، والعامل المساعد على المنافسة وتحقيق التفوق، وللتدليل على زيادة أهمية رأس المال الفكري مقارنة ب رأس المال المادي في اقتصاد المعرفة، نذكر مثال شركة مايكروسوفت التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين 115 مليار دولار لم يمثل رأس المال المادي منها سوى 10% فقط مقابل 90% لرأس المال الفكري غير الملموسة.

ويمثل رأس المال الفكري القدرات المتميزة التي تتواجد لدى الموارد البشرية، والأصول الهيكلية المرتبطة بالهيكل التنظيمية والاجراءات، ورأس المال الزبوني المتمثل في العلاقات بين المنظمة وعملائها.

لقد أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية، أو تنظيمية أو علاقاتية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزنها التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات، لأنها تمنح لها بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعلميها، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق استثمار فعال لرأس مالها الفكري.

ونتيجة لذلك أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن معنى ومضمون لرأس المال الفكري، والطرق الأفضل لاستثماره، خاصة لطابعه المعنوي غير الملموس، وعدم التأكد من عوائده المستقبلية نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه.

في إطار كل ما سبق يأتي هذا البحث لمعالجة رأس المال الفكري دورة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، وكيفية بناء رأس مال فكري متميز قادر على تحقيق التفوق التنافسي، وما مدى توفر متطلباته في شركة الاسمنت عين التوتة، وما هي الأساليب التي يمكن اللجوء إليها من أجل تثمين رأس المال الفكري بها وتفعيل دوره من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

01. الإشكالية :

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المنظمات إلى كسب مزايا تنافسية، من خلال إضافة قيمة للعميل، أو تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري، وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها، وبالتالي

أصبح الاهتمام ب رأس المال الفكري السبيل المضمون لتحقيق التميز التنافسي، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف كيفية تثمينها واستثمارها بفاعلية، والمحافظة عليها، لأنها المورد الأعلى على الإطلاق طالما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها، وبالتالي تضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي إطار تحديد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات بصفة عامة وفي شركة الاسمنت عين التوتة بصفة خاصة جاءت هذه الدراسة التي تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لملمبة عريب - ولاية عين الدفلى

02. التساؤلات الفرعية.

يمكن صياغة أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الميزة التنافسية بالنسبة لملمبة عريب- ولاية عين الدفلى ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الميزة التنافسية بالنسبة لملمبة عريب - ولاية عين الدفلى ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية بالنسبة لملمبة عريب - ولاية عين الدفلى ؟

03. متغيرات الدراسة.

-**المتغير المستقل:** هو رأس المال الفكري ويتمثل في:(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

-**المتغير التابع:** الميزة التنافسية وتشتمل على الأبعاد التالية: الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة.

04. نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

05. فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من أسئلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- **الفرضية الرئيسية :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لدى ملمبة عريب بلدية سيدي لخضر ولاية عين الدفلى. ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- 06. أهمية الدراسة.**
- رأس المال الفكري أهمية كبيرة في خلق القيمة للمنظمة، وتحسين قدراتها الإبداعية وتحسين سمعتها، وجذب العملاء، وبينت عديد الدراسات أن رفع الإنتاجية يأتي من استخدام المعرفة، وأن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من :
 - أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري وبحثهما سيؤدي إلى إفادة الشركة محل الدراسة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.
 - توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت عين التوتة .
 - أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح الأهمية لمتخذي القرار في الشركة محل الدراسة و تحديد الجوانب الأكثر تأثيرا والأقوى ارتباطا أو حتى الأضعف ارتباطا بما يسمح بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها.
 - تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل إليها والتي ستجعل مركز القرار في الشركة محل الدراسة تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري كسبيل لتحقيق التميز التنافسي.
 - ستخرج الدراسة بتوصيات نهائية والتي قد تقضي إلى ضرورة اجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.
 - الإشارة إلى طبيعة مكونات رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة من حيث رأس المال البشري، الهيكلي و الزبوني، والدور الذي تضطلع به الإدارة في هذا المجال.
 - تسلط الدراسة الضوء على أهم متطلبات رأس المال الفكري الواجب توفرها، والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة .
 - معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام توليد رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة .
 - لفت انتباه القادة والعاملين إلى أنه لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة دون فهم عميق لرأس المال الفكري بها، وكيفية استثماره، لأنه يساهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد ، وهذه القدرات تؤدي إلى إنتاج منتجات للمنظمة تسمح لها بزيادة حصتها السوقية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة .
 - ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، حتى تطور الأنشطة الإبداعية التي تحقق التميز التنافسي.
 - أهمية الجانب الميداني الذي يبين أنماط تعزيز رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة ، مع توضيح نقاط القوة والضعف بها، وتحديد الطرق التي تتبعها من أجل الاستثمار والمحافظة عليه.

- قد تكون هذه الدراسة مرجعا مهم للأكاديميين والباحثين لانطلاق منها لدراسة جوانب أخرى متعلقة ب رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية.

07. أهداف الدراسة .

تسعى هذه الدراسة إلى :

- التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري ، الهيكلي، الزبوني) وبين الميزة التنافسية. وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة .
- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات.
- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .
- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام راسمالها الفكري .
- إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة والتعرف على محتوياتها الفكرية، واستنتاج أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة، من أجل بناء إطار علمي للدراسة.
- التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري والميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة .
- تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية.
- بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها البعض.
- أثر تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة .
- التوصل إلى بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات التي تأمل الباحثة أن تساهم في تفعيل رأس المال الفكري واستخدامه في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

08. حدود الدراسة . تتمثل حدود الدراسة في :

-الحدود البشرية: مديري وإطارات في ملبنة عريب بلدية سيدي لخضر ولاية عين الدفلى.

-الحدود المكانية: ملبنة عريب بلدية سيدي لخضر ولاية عين الدفلى.

-الحدود الزمانية : المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي الفترة الممتدة من أواخر أوت 2020 إلى 05 سبتمبر 2020 .

-الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) .

09. محددات الدراسة.

-أجريت الدراسة على عينة من إطارات ومديري شركة الاسمنت، والتي من خلالها نأمل تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل.

-متغيرات الدراسة ممثلة في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية.

-عينة الدراسة والممثلة بمديري وإطارات في الشركة محل الدراسة .

10. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة .

- رأس المال الفكري حسب **Mention** « هو مجموعة المهارات المتطورة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا »
 - **الميزة التنافسية** : عرفها مصطفى محمود بأنها « القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالتنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءات من المنشآت الأخرى ».
- وأكيد سوف نتطرق إلى تعريف هذه المصطلحات في الفصول القادمة.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية لرأس المال
الفكري و الميزة التنافسية

تمهيد :

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبتكارية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة ، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في القدرات المتميزة لدى الافراد أو ما يسمى برأس المال البشري، وأصول هيكلية مرتبطة بالاجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس مال 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 ، والمحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

تهدف المنظمات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لابد 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 امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمنظمات تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دور مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة، و تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية و نجاح المنظمة (المؤسسة).

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل اقتصاد المعرفة المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة ، ونجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، هذه الأخيرة التي ستسمح بتوظيف مهارات وخبرات الافراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة ،لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم رأس المال الفكري ومراحل تطوره ، خصائصه ، أهميته و مختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالمصطلح من خلال المطالب التي سيتم التطرق لها في هذا المبحث .

المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، و التمييز بينه وبين رأس المال المادي.

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له، لذلك نستعرض فيما يلي مراحل تطوره واستكشافه ، المفاهيم التي أعطيت له ونحاول تحديد نقاط التمييز بينه وبين رأس المال المادي للمنظمة .

الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري .

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية ، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية ، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي (IC) لها ، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية (Stewart)¹ ، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث ، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها (Sullivan)² ،وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما :³

أولا - أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم ، ولم يكن ينظر إليه ك رأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحا وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف والملكية الفكرية ، والعلامة التجارية (شهرة المحل) .

¹ Stewart. T.A ,Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly,1994, p 3

² Sullivan .P , Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value, wiley ,New York , 2001,p 23.

³ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 240.

ثانيا - أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم ، ولقد حدد العنزي وصالح ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطوير مفهومه وهي كالتالي :¹

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية .

أكد الاقتصادي (Petty William) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف ب رأس المال الفكري ، إضافة إلى أن "Adam Smith" 1776 أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين ، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام بعدها أكد الاقتصادي (Alfred Marshall) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله : « إن أثمن ضروب رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر » وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة ، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة ، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Irving Fisher) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام .

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية .

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري ICM) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري ، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه .²

نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي:

1- قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛

2- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية ؛

3- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛

4- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي ؛

5- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة .

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص ص 157 - 165 .

² سعد علي العنزي ، المرجع السابق ، ص ص 165،166.

وحددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي :

- 1 - **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع تغيرات البيئة.
 - 2 - **الأداء الواقعي:** تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفعلي.
 - 3 - **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى فى الأداء والإبداع و التجديد.
 - 4 - **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية .
 - 5 - **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري فى مراحل وعمليات مختلفة فى نفس الوقت.
 - 6 - **التقويم و القياس:** أى توليد وخلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.
- يتضح مما سبق أن الآراء اختلفت وتعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المصطلح، وذلك بسبب اختلاف نظرتهم للموضوع و إلى طبيعة المشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل و عمقها .
- الفرع الثاني : مفهوم رأس المال الفكري.**

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري ، كما تعددت مسمياته و مصطلحاته فمنها : الموجودات غير الملموسة ، رأس المال غير الملموس ، رأس مال المعرفة ، رأس المال الفكري الاستراتيجي ، ورأس المال الرقمي ، ولكن أكثر المصطلحات استعمالا و شيوعا هو رأس المال الفكري .

ومن أبرز المفاهيم والآراء فى هذا المجال ما جاء به (**Stewart, 1997**) : إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات فى المنظمات المنافسة ، فضلا عن كونها إستراتيجية أى أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.

ويرى (**Bassi1997**) أنه المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلى ورأس المال الزبائنى.¹

يرى (**Edvinsson 1997**) أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة و سلع و خدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو

¹ Bassi , lauri , **harnessing the power of Intellectual capital** , training & development , 1997 , 51 , (12 Dec), pp 25 – 30 .

المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.¹

الفرع الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي).

لابد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي) ، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات و المخزونات² ، وفيما يلي الجدول يوضح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري والمادي.

الجدول رقم (01): مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي.

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات ، المعدات، المباني	أفكار الافراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	مت ازيدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع ت ازيد القدرات الإبداعية
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي

¹ Edevinsson & Malon ، Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower: Harper Business ، New York, 1977 ، p 146 .

² سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 276.

الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر :الخفاف هيثم قاسم ، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، العراق ، 2006 ، ص156.

ويظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس المال الفكري يكون صعب مقارنة بقياس رأس المال المادي (التقليدي).

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.

من مهام إدارة المعرفة الأساسية تحديد مكونات رأس المال الفكري لمعرفة كيفية تنميته، باعتباره عنصراً هاماً وفاصلاً في نجاح أو فشل المنظمة، ونبتاً فيما يلي تقسيمات رأس المال الفكري، وأدواره المختلفة، إضافة إلى علاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة.

الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري.

تتحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال ، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه و تقييمه ، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال ، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظريته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي .

أولاً -تصنيف معهد Brooking : لقد حدد معهد **Brooking** مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي:¹

1 - الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل : منافذ التوزيع ،العملاء، والعلامة التجارية.

2 - أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع ،العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.

3 - الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الافراد على الأداء.

4 - أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة ، قواعد بيانات العملاء ، طرق تقييم الخطر ، طرق إدارة قوى البيع ، الهيكل المالي.

¹ Brooking . A, **Intellectual Capital : core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business press, Chicago , 1996, p 13 .

ثانيا - تصنيف **Sveiby** : قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام ، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين والتقسيم كالتالي:¹

1 - كفاءة العاملين وتعليمهم و خبراتهم .

2 - التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني ، الإدارة ، النظم ، الثقافة ، والبرمجيات .

3 - الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية ، علاقات الزبائن والموردين .

ثالثا- تصنيف الباحثة (**Al Ali**) : قسمت رأس المال الفكري إلى :²

1 - الموارد المعرفية: وتتمثل في المعرفة العامة ، التغذية العكسية للزبائن ، القوة الفكرية للعاملين .

2 - العمليات الإبداعية: وتتمثل في العمليات الإنتاجية والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل

النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية .

3 - الملكية الفكرية: ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية .

رابعا- تصنيف **Guthrie & Petty** : يتكون رأس المال الفكري حسب **Guthrie & Petty** من العناصر التالية:³

1 - الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلية) .

2 - الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات) .

3 - كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري .

خامسا- تصنيف **Despers & Channvel** : قسما رأس المال الفكري إلى أربع مكونات هي:⁴

1 - رأس المال البشري : ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة ، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة ، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية .

2 - رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة .

3 - الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل : شبكة التوزيع ، تسهيلات العمليات .

4 - الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة .

¹ Sveiby, Karl – Eril, **Intellectual Capital**, Thinking a Head Australia Accountant, June, 1998, p 18 .

² Al Ali, Narimin , **Where are You From Intellectual Capital Continuum** , New York, 2001 , p 06

³ Guthrie. J, & Petty.R **Study :« Intellectual Capital Literature Review : Measurement , Reporting And Management »** , Journal of Intellectual Capital , Vol . (1) , N°. (2) , 2000, p 155 .

⁴ عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005 ، ص 6 .

سادسا - تصنيف Malhorta 2003 : والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية :¹

- 1 - رأس المال الزبوني .
- 2 - رأس مال العملية .
- 3 - رأس المال البشري .
- 4 - رأس مال التجديد والتطوير .

سابعا - تصنيف أحمد المعاني وآخرون : قسم رأس المال الفكري إلى:²

- 1 - رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة ، البراءات و قواعد البيانات
- 2 - رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم ، التدريب ، الخبرة .
- 3 - رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود ، الولاء ، العلامة التجارية .
- 4 - رأس المال النفسي: ويتمثل في التفاؤل ، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى افراد المنظمة

ثامنا - تصنيف برينان وكونل (Brennan & Connell , 2000) :

قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون من :³

- 3 - خصائص رأس المال البشري: يمكن إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال النقاط التالية:

- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر؛

-دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين افراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة؛

- رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة .

ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال البشري كنز للمنظمة القائمة، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية ، والمحافظة على أفضل العاملين، إيجاد بيئة التعلم.

¹ عبد الستار حسين يوسف ، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال ، مقال منشور في مجلة الإداري، السنة الحادية والثلاثون، العدد 117، سلطنة عمان، يونيو 2009 ، ص 02 .

² أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 234 .

³ أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،

4- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من:¹

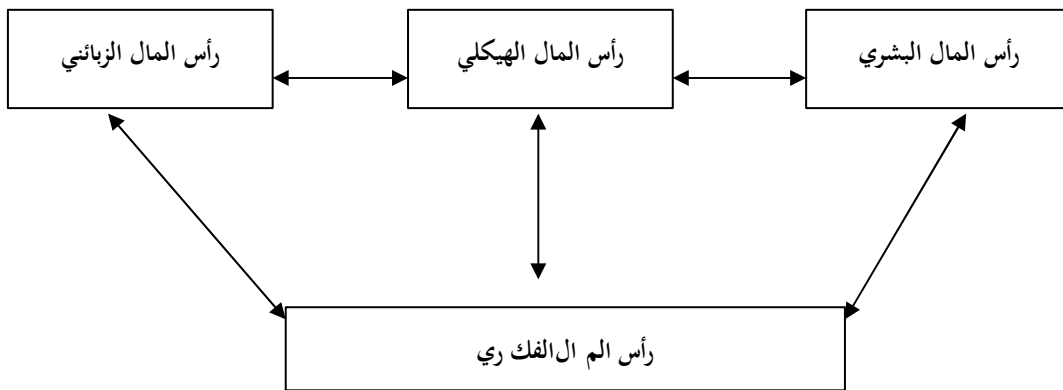
-مقدرة العاملين: وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة ، درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات .

-إبداع العاملين: وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والعاقد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

-اتجاهات العاملين: وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، وأيضا متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة.

أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم و الخبرة، والمعرفة ، الابتكار، المهارات الوظيفية والفنية ، التدريب ، القدرة على حل المشاكل، والتعامل مع عدم التأكد، والعمل ضمن فريق عمل موحد ومتناسق وغيرها .

الشكل (01): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية " Stewart "



Source : Stewart .T, **Intellectual Capital : The New wealth Of Organizations** , Doubleday , Currency , New York , 1997 , p 17 .

الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري.

تبحث كل المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأس مالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري هو تجميع الايرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار أخرى يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة وهذه الأدوار حددها (Harrison & Sellivan 2000) بأنها تتمثل في:²

¹ بو منجل السعيد ، رفايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 31-41 ديسمبر 2011 ، ص 11 .

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق ،ص ص 257 ، 258.

أولاً: الأدوار الدفاعية. وتشمل: حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

ثانياً: الأدوار الهجومية . وتشمل:

-توليد العائد ، عن طريق: المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي .

-ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

-تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

-تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

-صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

و يمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح وهذا الانتقال يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة .

يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بالعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لها علاقة به، ومن هذه

المفاهيم:

التفكير الاستراتيجي ، إدارة المعرفة، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، العولمة، الذكاء الاقتصادي، رأس المال الاجتماعي.

وفيما يلي ندرس هذه العلاقة بين رأس المال الفكري وهذه المفاهيم.

أولاً -علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي « أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعلاً بصورة أفضل لمنظمتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي ».¹

¹ عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص 46.

ثانيا - علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

يعرفها (Rastogi 2000) على أنها: « عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد نشاطات الشركة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الافراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة »، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله¹ ، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في : قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري ، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك .

ثالثا- علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي .

رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الافراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات ، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر التآزر الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري ب رأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدر أساسيا لتطوير رأس المال الفكري ، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية ، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية ، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة.

رابعا-علاقة رأس المال الفكري بالعلوامة .

العلوامة مفهوم أوسع من مجرد عمليات تبادل نقدي وتجاري ، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية واعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها ، والعلاقة بين رأس المال الفكري والعلوامة تتمثل في أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العلوامة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة في تنوع المهارات والخبرات ، كما أن جني إيجابيات العلوامة والتعامل مع متغيراتها يتطلب طرز معين من الموارد البشرية لها خاصة الإبداع والابتكار وإضافة اللامسات الجديدة .

¹ عادل حرحوش المبرجي، المرجع السابق، ص ص 85 - 16 .

خامسا- علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي .

يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات ، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءاتها.¹

سادسا -علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

تعني إدارة الجودة الشاملة T Q M " إدارة الكل لتحقيق التميز"²، و العلاقة بينها وبين رأس المال الفكري فهي:³ علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة ، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، ورفع قيمته من خلال تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفاء للمعارف والمهارات، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة ، كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي، مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلي فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وإدارة المعلومات توفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وكذا تصميم و نمذجة العمليات، وقيمة رأس المال الزبوني تزداد بتوفير الب ارمج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات وإرضاء العميل .

سابعاً-علاقة رأس المال الفكري بعملية الهندسة الإدارية .

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها ، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها ، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات ، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري ، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط ، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقرب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثر اار تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية.⁴

¹ عيسى د ارجي ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف الجزائر ، يومي 31 - 41 ديسمبر 2011، ص 6.

² يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص 127 .

³ زواق عبد العزيز ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب - البلدية ، 2006 ، ص 234.

⁴ عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 16 .

ما يمكن التوصل إليه من كل ما سبق هو أن كل المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تطرقنا إليها وجود رأس المال الفكري هو مفتاح أساسي للتعامل معها ، وبالتالي جني فوائدها وتحقيق التميز التنافسي، وكذلك هذه المفاهيم تساعد رأس المال الفكري على تطوير قدرته وإمكانياته الإبداعية و الابتكارية .

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري ،خصائصه ومتطلبات بنائه في المنظمة.

تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير وتنمية كفاءات ومهارات عاملها ، لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، لذلك سنتناول فيما يأتي أهمية رأس المال الفكري ، خصائصه ومتطلبات بنائه.

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري.

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية ، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها ، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:

- يساعد في خلق معارف جديدة؛¹
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن؛²
- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية؛³
- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم؛⁴

الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي :⁵

- 1 - أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة ، وليست مطلقة ؛

¹ Leontiades. J ,C , **Managing The Global Enterprise** , Prentice Hall, Harlow – England , 2001,p 175.

² Fitz . enz . J ,**Intellectual Capital ROI** , Emerald Group Publishing Limited , 2002 , p 07 .

³ سمالي يحييه ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية " مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2004 ، ص 4.

⁴ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009 ، ص 173 .

⁵ بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 356 .

- 2 - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ؛
- 3 - الميزة التنافسية ليست حك ار على مؤسسة ما.¹
- 4 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
- 5 - تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.²
- 6 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.³
كما تتضمن الميزة التنافسية بكونها:⁴
- 1 - تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال ؛
- 2 - تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد من طرف المنافسين ،
- 3 - تكون مرنة، بمعنى إمكانية إحلال مي ازت تنافسية محل أخرى وبسهولة وفق اعتبارت التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 262 ، 263 .

² صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قالمة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126 .

³ نجم عبود نجم ، إدارة العمليات ، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، معهد الإدارة العامة ، الجزء الأول ، 2001 ، ص 72 .

⁴ أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2012 ، ص ص 33 ، 43 .

المبحث الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية.

بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه نحو اقتصاد السوق، ازد الاهتمام بمصطلح التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالمنظمات اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، ونجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا، ويشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجال الإدارة الاستراتيجية وهي الفرصة الجوهرية لكي تحقق المنظمة الأرباح، وتعزز موقفها التنافسي، ونتناول الميزة التنافسية في هذا الفصل محاولة للإحاطة بأهم جوانبها المختلفة.

المطلب الأول: الميزة التنافسية: النشأة، التعريف، وعوامل نشوؤها.

الفرع الأول: الميزة التنافسية: النشأة، التعريف، وعوامل نشوؤها، وأهميتها و أنواعها.

يحتل مفهوم الميزة التنافسية مكانة مهمة في التفكير الاستراتيجي للمنظمات، ومفتاح نجاحها، سنركز في هذا العنصر على مراحل نشأة المصطلح، تعريفه وكذا عوامل نشوء الميزة التنافسية.

أولاً - نشأة الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائداً في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي¹:

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

2 - المرحلة الثانية: بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews , Christensen Learned , Gath التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية، و الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت د رأس ات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز 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.

¹ دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية

في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص ص 84 ، 94 .

ثانيا - تعريف الميزة التنافسية: مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة

التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي :

1 - - تبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها¹.

1 - أشار (Lynch) إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين "².

2 - أما (Khalero) فيوضح أنها " تمثل الخواص الفريدة للمنتج / الخدمة التي تعطى من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها"³.

3 - أكد مايكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين"⁴.

4 - عرفت (Strategor) للميزة التنافسية بأنها " تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط"⁵.

و قد تم وصف الميزة التنافسية بأنها:⁶ نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها ، أو في تقديم قيمة ما للمشتريين أو كليهما.⁶

وفيما يلي نلخص بعض الاتجاهات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية مرتبة زمنيا في الجدول التالي:

¹ عبد الرضا ناصر محسن المالك ، أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، الع ارق ، 2009 ، ص 13.

² Lynch Richard " Corporate Strategy " Prentire Hall , London , 2nd ed , 2000 , P 153.

³ Khalero , " stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural Scottish museums during their organizational life cycle " Athesis in submitted in Partial fulfillment of the requirements of doctor of philosophy Queen Margaret University , 2008 , P 342 .

⁴ Michel Porter, L'avantage concurrentiel , Paris , Dunod , 2000 , P 8 .

⁵ Strategor , Politique général des l'entreprise , 3^{em} édition , Paris , Dunod , 2001 , P529 .

⁶ محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الحفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009 ، ص 115 .

جدول رقم (02): مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينية من الكتاب.

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
10	Porter	1993	اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا ، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع
12	Mc Gahan	1994	أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
13	Pitts & lei	1996	قدرة المنظمة على إنجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها .
16	Fjeldsted & Stabell	1998	قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من الفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع.
20	السلمي	2001	مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون .
22	القطب	2002	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها .
23	الكيالي	2004	خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للزبائن .

24	حمدان وإدريس	2007	الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين .
26	البكري	2008	قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون .
27	Kother	2009	مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده .

المصدر : من إعداد الطالبة استنادا إلى التحليل النظري لمفهوم التنافسية وما عكسته الأدبيات .

نستخلص مما سبق أن الميزة التنافسية هي: القدرة تتفوق بها المنظمة على بقية المنظمات، وتسمح لها بأداء أشطتها أكثر وفاعلية مقارنة بالمنافسين ، وبالتالي جني الأرباح ، وتحقيق البقاء في عالم الأعمال ، وجوهرها هو الإبداع ، وخلق القيمة للزبون تفوق القيم التي يحققها المنافسون .

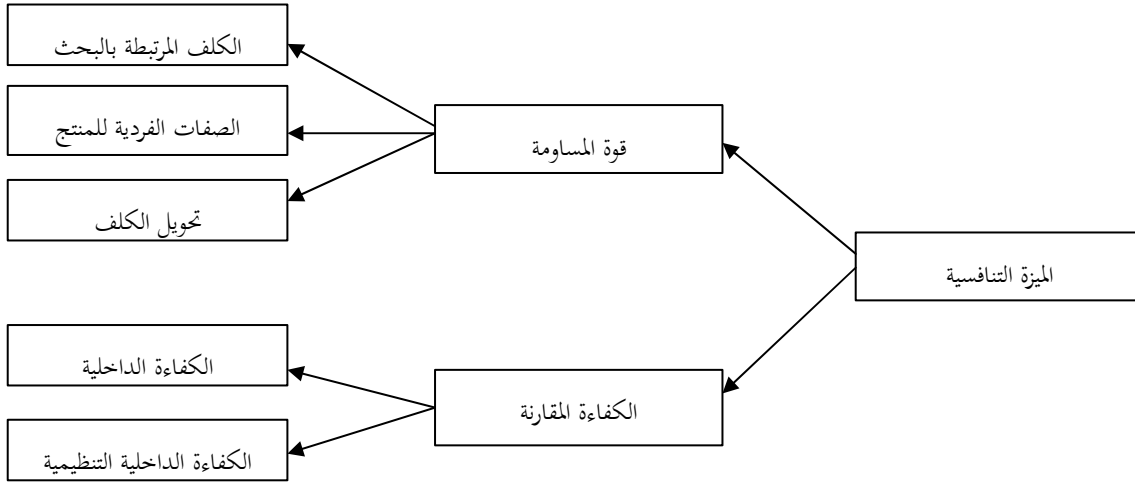
ثالثا - عوامل نشوء الميزة التنافسية: يوجد عاملين مؤثرين في تحقيق ونشوء الميزة التنافسية هما:¹

1 - الكفاءة المقارنة: التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج 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 وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص.

¹ أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوطيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل - مقال منشور في مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد 13 ، العدد 4 ، 2013 ، جامعة بابل، الع ارق ، ص 1322 .

الشكل رقم (02): يوضح العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر : أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوطيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، نفس المرجع ، ص 1322.
الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية، وأنواعها.

امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي للمنظمات، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية، نتناول في هذا الجزء أهميتها بالنسبة للمنظمة، أهم الخصائص التي تتعلق بها، إضافة إلى أنواعها.
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؛¹
- 2 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
- 3 - تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- 4 - تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظراً لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدرتها ومجالاتها.²

¹ علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2013 ، غزة ، ص 03.

² طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية : منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ص 309 .

-كما تظهر أهميتها في كونها:¹

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

ثانيا - أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

- 1 - **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المت اركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظريتها لدى المنافسين.

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المنظمة، وذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وحتى تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل لابد من مراقبة عوامل تطور التكاليف، لأن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بمنافسيها، سيكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي :

- 1 - مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع ؛
- 2 - مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- 3 - مراقبة الاتصال بين وحدات المنظمة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- 4 - مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- 5 - مراقبة الاجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الاجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- 6 - مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين والعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛
- 7 - مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية، والأسبقيات التنافسية.

توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء المزايا التنافسية، وهي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، ومن خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها، و سنتطرق في هذا الجزء إلى أهم الأبعاد والتي يوجد فيها نوع من التوافق بين آراء الكتاب حولها، وهذه الأبعاد هي:

¹ علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، الع ارق، 2012 ، ص 51 .

الفرع الأول: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:¹

أولاً -الكفاءة المتفوقة: للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات ، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ثانياً -الجودة المتفوقة: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء ، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار .

ثالثاً-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 .

رابعاً-الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

الفرع الثاني: الأسبقيات التنافسية.

تتضمن الأسبقيات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها لغرض بناء الميزة التنافسية فيما يلي:²

أولاً -المقدارات الجوهرية: تركز الإدارة المعاصرة على نمذجة المقدارت ،أي وصف المهارات والمعرفة والقدرات والقيم الناجحة للموارد البشرية، وهناك ثلاثة مجاميع للمقدارت الجوهرية لاستراتيجية الميزة التنافسية هي:

- التميز العملياتي: المقدارت الجوهرية هنا هي الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون.
- قيادة المنتج: تتحدد المقدارت الجوهرية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة، وتطبيقات البحث لتطوير المنتج، والاكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة.
- معرفة جيدة بالزبون: المقدارت الجوهرية هنا هي المهارات الاستثنائية الداعمة في اكتشاف حاجات الزبون، والمهارة في حل المشكلات، ومهارات التفاوض.

ثانياً -المعرفة الاستراتيجية: وينظر إلى إطار المعرفة الاستراتيجية 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 استراتيجية غزيرة متنوعة ذات آفاق مستقبلية يكون لها أسبقية رئيسية في بيئة المنافسة الاستراتيجية للمنظمة.

¹ مصطفى رجب شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، مرجع سابق ، ص ص 17 ، 27 .

² نفس المرجع ، ص ص 162 ، 163 .

المطلب الثالث : بناء الميزة التنافسية و مؤشرات الميزة التنافسية

الفرع الأول : بناء الميزة التنافسية

عملية بناء الميزة التنافسية تحتاج إلى فحص دقيق لكل إمكانيات المنظمة، والمصادر المتاحة لبنائها، وهي فترة طويلة من المنظمة، وعلى هذا الأساس يتم التطرق في هذا المطلب إلى مؤشرات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، إضافة إلى مصادرها، متطلباتها، ومفاتيح تحقيقها، كذلك العوامل المؤثرة عليها، شروط فعاليتها ومعوقاتها.

الفرع الأول: مؤشرات الميزة التنافسية.

توجد العديد من المؤشرات التي تعبر عن امتلاك 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، صف إلى ذلك هذه المؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك، مما يسهل حسابها بدقة.

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

ثانياً -الحصة السوقية: يستخدم هذا المقياس الحصة السوقية للتمييز بين ال اربحين والخاسرين في السوق ، ولتحديد نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين.²

ثالثاً-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.³

¹ عبد الرحمن إب اراهيم أحمد المقادمة ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2013 ، ص 13 .

² سائد حسين يوسف ش ارب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011 ، ص 150.

³ مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الاستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة

ميدانية من منظور المديرين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2003 ، ص 25 .

المطلب الرابع : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

تستطيع المنظمة الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال الفكري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز، يشتمل على مكوناته المتمثلة في رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلية متميز، ورأس مال زبوني متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة، ونوضح المكونات السابقة كما يلي:

الفرع الأول : رأس المال البشري المتميز.

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد استراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة.¹

وتتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في:

وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار.²

الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي المتميز.

يعبر رأس المال الهيكلي للمنظمة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وعلى المنظمة أن تقوم بالاهتمام بكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية وترفع قيمتها السوقية، ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلية متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الافراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى

¹ مؤيد محمد علي الفضل ، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 30 ، الع ارق ، 2009 ، ص 176 .

² مؤيد محمد علي الفضل ، مرجع سابق ، ص 176 .

التحتية وتكيفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الافراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال، وبالتالي يمكن أن نحدد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات وهي:² ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية ، إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إس ارف في استخدام المورد ،ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.¹

الفرع الثالث: رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز.

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة وعملائها ومورديها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي منظمة هي السوق دائما أي (الزبائن)،² وهي نقطة الوصول أيضا على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى لتحقيقها المنظمة، وهذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق والبحوث التسويقية الفعالة ،والتي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، و مجالات تميز مال الزبائن هي:³

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

مما سبق ندرج الشكل الموالي الذي يعكس طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على شكل نظام كما حدده مصطفى رجب علي شعبان.

¹ مصطفى رجب علي شعبان ، مرجع سابق ، ص 18 .

² مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 28.

³ مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص 176.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وستتعرف للدراسات تناولت رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، أو كلاهما، سواء كانت عربية أو أجنبية، ونتعرض لها من حيث أهدافها والجوانب التي تناولتها بالدراسة ، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى التوصيات المقترحة، وفيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

المطلب الأول : الدراسات العربية

01- أبو القاسم حمدي (2004) : تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط - ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد عملية مهمة من أجل تحقيق التميز التنافسي، ويعتمد بنك الفلاحة على سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة لكل التطورات الحاصلة في السوق، وقامت بإجراء تحليل للميزة التنافسية التي يمتلكها البنك وتمثلت في الجانب التقني والبشري، يتميز بتطوير التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات العالية.

وقدمت توصيات متعلقة بضرورة إضافة عمال جدد لاستيعاب العدد الكبير للعملاء، والتركيز على عدم الوقوع في الأخطاء من أجل كسب ثقة العملاء وتدعيم ميزتها التنافسية.

02-دراسة بديع (2003) والمقدمة بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ودعم الاستراتيجيات العامة للمنظمة - دراسة تحليلية تطبيقية -

هدفت الدراسة إلى تحليل ماهية وأبعاد وأهمية تكنولوجيا المعلومات كأحد أهم مكونات رأس المال الهيكلي، والكشف عن دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت إلى أن كفاءة تكنولوجيا المعلومات تحقق الميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ على استمراريتها من خلال الأداء المتميز، كما أن تواجد نظم معلومات فعالة هو الأساس في تنمية رأس المال الهيكلي للمنظمة الأمر الذي يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية .

03- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه دولة ،جامعة الجزائر،2004 ، وقد ركز في بحثه على أن الجودة و المعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية لذلك أوصى بالاهتمام بهما.

04 -دراسة سناء مسودة (2011) ، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري،الهيكلي، الزبوني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها - دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية، مقال منشور في مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية - المجلد 25، العدد 4،2011، جامعة جدار، الأردن.

وتناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلي ، الزبوني) لدى شركات الصناعة الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بناءها ،ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية التي تازول عملها في إنتاج الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج وتوصيات أهمها : توفر متطلبات رأس المال الفكري في شركات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة 80% ، توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية و الزبوني بنسبة موافقة 75% ، 81% ، 85% على التوالي .

ويكون رأس المال المعرفي ناتج تفاعل عناصره ومكوناته المجتمعة، ولا تنتج عن أي منهما بشكل منفرد، بغض النظر عن كفاءات وفعالية أي من تلك المكونات، وكلما زاد هذا التفاعل كان له م ردودا إيجابيا على القيمة المحققة لرأس المال المعرفي، ومن أهم المعوقات التي تواجه بناء رأس المال الفكري في شركات الأدوية الأردنية، عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراءه الدراسات والبحوث اللازمة لتطويره وبنائه، وعدم قدرة شركة الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة، ونقلها إلى حيز التطبيق العملي واستثمار الفرص المتاحة، ومن أجل ابتكار الأدوية والحصول على براءات الاختراع، والتوقف على تقليد المنتجات الأجنبية، وخلصت الدراسات على مجموعة من التوصيات لتعزيز دور شركات الأدوية الأردنية في مواجهة المنافسة مع الشركات العالمية سواء في السوق المحلية أو الأسواق العالمية .

05- دراسة مصطفى رجب شعبان : 2011 (رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية - غزة-

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، والشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية ،وبينت أيضا أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى.

وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.

06 -دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة ،2009، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009 ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 36 % تقريبا من مجتمع الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخلياً، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، إضافة إلى ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى هذه الشركات، وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه الشركات على الاستقطاب و الصناعة والتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضعف أساليب تقييمه وقياسه.

كما أوصت الدراسة على ما يلي :

– يجب على الشركات الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال رأسمال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأسمالها الفكري.

– يجب على الشركات الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

01: (Bontis, et ...al 2000) Intellectuel capital and business performance in malaysian industries

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقات بين مختلف عناصر رأس المال الفكري وتأثيرها على أداء المنظمة، ووصلت إلى أن هناك علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس مال العميل، إضافة إلى أن لرأس مال العميل تأثير هام على رأس المال الهيكلي.

02 :(De- Castor, et...al, 2006) Organisational Capital as Competitive Advantage of the Firm

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم رأس المال التنظيمي من وجهة نظر المدخل المستند على الموارد وأجريت الدراسة في و.م.أ ، وقد اعتمدت الدراسة على المراجعة النظرية، وتم تطوير إطار لرأس المال الفكري ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، وأبرزها انه بواسطة إطار رأس المال التنظيمي تم تطويره بمجموعة من المتغيرات: وهي الأصول الثمينة، صعوبة التقليد، صعوبة الاستبدال، صعوبة النقل.

03 :Creating Copmetitive Advantage : (Flatt , Stanley, 2008) intangible Assets the direct and indirect effectes of corporate Through culture and reputation.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على 104 منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات .

هذه الدراسات تم الاعتماد عليها في الطرح النظري للدراسة التي سنقوم فيها بمعرفة علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية ، ومعرفة درجة تأثير كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة،

والدراسة التي سنقوم بها تضم إطار نظري لعلاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية ، إضافة إلى إطار تطبيقي يحدد هذه العلاقة ودرجتها في المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث

بعد تقديمنا لمجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا والبالغ عددها 06 دراسات عربية و 03 دراسات أجنبية والتي من خلالها دراسة رأس المال الفكري و الميزة التنافسية تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة رأس المال الفكري و الميزة التنافسية من منظور عربي وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية و رأس المال الفكري من منظور أجنبي ، في حين قمنا في القسم الثالث بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وتحديد القيمة المضافة للبحث وكانت كالاتي:

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

الجدول (03): يمثل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال الفكري من الجانب النظري.	- تختلف الدراسات السابقة عن بعضها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- تتفق الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري.	. تختلف الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني للدراسة.
. أوصت معظم الدراسات بالاهتمام بالجانب البشري لأنه أساس تطور المنظمة وتحقيق أهدافها.	- تختلف الدراسات السابقة في المتغير المستقل رأس المال الفكري.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الميزة التنافسية في المنظمات.	- تختلف الدراسات السابقة في المتغير التابع الميزة التنافسية.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسات السابقة

ثانيا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الجدول رقم (04): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية بشكل عام. - تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من ناحية مراحل ومستويات ومعوقات.	- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بانها ركزت على دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية جزائرية والتي تم تطبيقها على موظفي ملبنة عريب. - تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المتغيرات التي ركزت عليها.
- انفتحت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالجانب البشري. - ركزت جميع الدراسات على ضرورة تطوير المورد البشري من زيادة قدراته الإبداعية، وزيادة المحفزات التي تساهم في زيادة انتاجية المورد البشري.	- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني. - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها موضوع الميزة التنافسية من ناحية الأهمية بينما الدراسات السابقة تناولت من ناحية الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: القيمة المضافة للبحث

من خلال القيام بهذه الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة والتي كانت كمرجع لنا في الإطار النظري ومن خلال تعمقنا في هذا الموضوع توصلنا إلى ما يلي:

- تحنل الكفاءات ذات المعرفة لدى العاملين موقعا مهما في وظائف المنظمة، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، الخبرة، التقنيات و القدرة على الابتكار، و الميزة التنافسية وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل المشكلات في المنظمة؛

- اعتماد راس المال الفكري على التكوين المتواصل للمورد البشري داخليا وخارجيا لتطوير قدراتهم الفكرية والإبداعية؛

- العمل على ربط علاقات بين مختلف المراكز والهيئات ويتحقق ذلك بالتركيز على برمجة الأهداف والإمكانيات المتاحة وبهذا تكون المنظمة أمام وضعية مؤهلة للنجاح؛

— تشجيع العاملين على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل؛

— تطوير طرق الاتصال بين الإدارات والموظفين وأخذ آرائهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛

-
- ابتكار طرق جديدة لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج، فهذا النوع من الميزة التنافسية يكون في تكوين الكفاءات البشرية من الناحية الفكرية لفائدة للمنظمة؛
 - يجب على المدراء أن يبحثوا عن الموارد المبدعة في مختلف إدارات المنظمة؛
 - على المنظمة توفير بيئة عمل تتقبل الإبداعات بأنواعها.

خلاصة :

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأنها تمنح المنظمة التميز المعرفي عن المنافسين، ورفع العوائد، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز ولاء الزبائن. عمليات إدارة المعرفة ورأس المال المعرفي (الفكري) في المنظمات تؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكن المنظمة من صياغة أفضل وتطبيق ناجح لاستراتيجياتها التنافسية، ويعتبر رأس المال المعرفي لها القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس، والموجه الرئيسي للإبداع والتميز في الأداء.

وعلى المنظمة أن تتبنى الآليات والمداخل الأساسية لإدارة رأس مالها الفكري، بالشكل الذي يساعدها على الوصول إلى تحقيق القيمة من رأس المال المعرفي وما لتلك القيمة من أثر في إيجاد الميزة التنافسية، كما يجب عليها التركيز على كيفية تنمية واستثمار رأس مالها الفكري حتى تتفوق على منافسيها، خاصة في ظل البيئة شديدة المنافسة، وأيضاً تستغل الطاقات البشرية لديها بما يسمح بتدعيم الإمكانيات والمهارات والكفاءات لأنها أعلى وأثمن الأصول على الإطلاق .

لاحظنا من خلال هذا الفصل أن رأس المال الفكري ذات أهمية بالغة، نسبة للدور الفعال الذي تلعبه ومكانة التي تحظى بها في المؤسسة الاقتصادية، لأن هذه الإدارة هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل، بحيث يسهم كل منهم بدور فعال في نجاح هذه المنظمة. كما خلصنا إلى أن رأس المال الفكري هي ذات أهمية كبيرة كأحدى وظائف المنظمة، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ ما يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكرة ومبدعة، وهذا لاعتماد الإدارة على مواردها فتشجعهم وتدفعهم إلى الابتكار والإبداع.

كما اهتمنا في هذا الفصل بشكل كبير بالميزة التنافسية الذي هو لب دراستنا وهذا لمعرفة دور الميزة التنافسية في تفعيل دور رأس المال الفكري في المنظمة الاقتصادية، وهذا لأن رأس المال الفكري هي المسؤولة عن تحديد الأفراد المبدعين وإحضارهم إلى المنظمة، وهي تبقى المسؤولة دائماً عن إعداد هؤلاء الأفراد ودفعهم إلى الاكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة.

الفصل الثاني :
دراسة ميدانية
لدور رأس المال الفكري
في تحقيق الميزة التنافسية
بمبنة عريب

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

تمهيد:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ونظرا للدور الهام لرأس المال الفكري وضرورة تبني تطبيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نقوم بمتابعة هذا الدور من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة: ملبنة "عريب بولاية عين الدفلى"، وهذا من خلال توزيع استبيان يضم مجموعة من الأسئلة للحصول على الإجابة، للتحديد العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة .

وقمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة ومجاله وكذا العينة المختارة وخصائصها، و الأدوات والبرامج المستخدمة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

تعتبر مؤسسة "ملبنة عريب" من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي، وسنتطرق إلى تطورها التاريخي وتعريفها وتحديد أهدافها و نشاطها وهيكلها التنظيمي كما يلي:

أولاً: بطاقة تعريفية للمؤسسة

1- التطور التاريخي للمؤسسة الأم و تقديم "ملبنة عريب":

الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته orlac كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، و كانت تسمى آنذاك Laiko، و تعني التعاونية الجزائرية للحليب، وكان موقعها بئر خادم بالجزائر العاصمة، التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم Coletal تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورات من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفاً بدأ الديوان الوطني للتجارة Onaco يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشترك آنذاك، إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب.

و لهذا تم إنشاء الديوان الوطني للحليب و مشتقاته " Onalait " بمرسوم رئاسي رقم 69-23 نوفمبر 1969 و هي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة.

و كان يبلغ عدد عمالها آنذاك 450 عامل عمدت Onalait إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب.

بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط Orlac و مركزه بالجزائر العاصمة؛

- الديوان الجهوي للحليب في الشرق و مركزه بعنابة؛

- الديوان الجهوي في الغرب و مركزه بعريب.

2- تقديم ملبنة عريب:

كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط Orlac بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات و هي:

- وحدة بئر خادم؛

- وحدة بودواو؛

- وحدة ذراع بن خدة.

في سنة 1987 أنشأت وحدة عريب حيث تم إنجاز المصنع و بدأ نشاطه خلال ماي 1989 بعدما

تم تأسيسه من طرف المجموعة القانونية الإيطالية Introcoop و تم إبرام الصفقات في

24/12/1985 وقدرت رخصة البرنامج ب 1550000.00 دج، و كان يبلغ عدد عمال الوحدة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

أنداك 300 عامل، وقد تم اختيار الوحدة بالمنطقة نظراً للمساحة الشاسعة، حيث تتربع على مساحة تقدر ب 11 هكتار إضافة إلى وجود عدد لا بأس به من مربي أبقار الحليب، كما أن بلدية عريب تقع على الخط الوطني رقم 04 و تبعد على مقر الولاية ب 11 كلم، و قد تحصلت الوحدة على استقلالها بتاريخ 21/10/1989.

وابتداء من تاريخ جويلية 1997 أصبحت Orlac تسمى بالمجمع الصناعي للحليب Giplait وقد اختارت الوحدة نفسها ملبنة عريب و هي الآن شركة ذات أسهم SPA رأس مالها يقدر ب 200,000,000 دج، عدد عمالها حالياً 293 عامل، و هي تتمتع باستقلالية التسيير، في سعر مختلف منتجاتها، ما عدا سعر الحليب باعتباره منتجاً استراتيجياً، فسعره تسيطر عليه المديرية لجميع الوحدات و بأمر من الدولة.

3- أهداف مؤسسة ملبنة عريب:

بعد تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، تحولت هذه الوحدة من موزع خصوصي إلى موزع مستقل، بمعنى أنها تستطيع توزيع أي منتج كانت توزعه من قبل، و تستطيع إضافة منتجات جديدة، فالمؤسسة تسعى من خلال نشاطها التوزيعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إنشاء مخزون أمان و تدعيم السوق الوطنية بالمواد التي توزعها؛

- إعداد برنامج التموين على ضوء احتياجات الزبائن؛

- توسيع تشكيلة المنتجات الموزعة و بالتالي التعامل مع موردين و زبائن جدد؛

- تحقيق أقصى حدّ ممكن من الأرباح، أي مضاعفة رقم الأعمال؛

- السهر على مراقبة الجودة و تركيب منتجاتها بالفحص المخبري للحفاظ على سلامة الزبائن؛

- العمل على إنشاء هيئات جديدة لتعزيز و توسيع شبكة التوزيع و الاتصال.

ووحدة عريب للحليب و مشتقاته كباقي المؤسسات الأخرى، دخلت في مرحلة اقتصاد السوق، حيث أصبحت مؤسسة ذات أسهم بالعقد الموثق بتاريخ 11/07/1997 و المسماة حالياً "ملبنة عريب" برأس مال قدره 200,000,000 دج، و شرعت في طرح رأس مالها في 21/09/1997.

4- الهيكل التنظيمي لملبنة عريب:

يتعلق بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من قبل المؤسسة وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية للمؤسسة ومراكز اتخاذ القرارات وتنفيذها.

وتتمثل الدوائر والمصالح المكونة لهذا الهيكل كما يلي:

أ- المدير العام: و يقوم بالمهام التالية

ب - إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل المجريات النشاط اليومي للوحدة و المديريات الفرعية؛

- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين - إنتاج - توزيع)؛

- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة، و أخطار التسيير و مسؤولية جبائية؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

- الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.
 - الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.
 - إبرام صفقات مع الموردين و الزبائن تحت شكل عقود تجارية.
 - عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف المديريات الفرعية آنذاك للوحدة، و ذلك للتنسيق فيما بينها.
 - إمضاء كل المستندات، الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة أو المتعاملين.
- ج - مديرية المراقبة الداخلية:** و تضم أربع مكاتب رئيسية و هي:
- مديرية الرقابة و الأمن؛
 - مكتب مراقبة التسيير؛
 - مكتب أمانة المدير؛
 - مكتب المنازعات و الشؤون القانونية.
- د- المديرية الفرعية لمالية و المحاسبية:** و تضم أربع مصالح و هي على التوالي:
- مصلحة المحاسبة العامة؛
 - مصلحة المحاسبة التحليلية؛
 - مصلحة الميزانية؛
 - مصلحة التغطية؛
- هـ - المديرية الفرعية للإدارة العامة:** و تشرف على ثلاث مصالح و هي:
- مصلحة تسيير المستخدمين؛
 - مصلحة الأجور و الإعانات الاجتماعية؛
 - مصلحة الوسائل العامة؛
- و- المديرية الفرعية للإنتاج:** و تشرف على الأقسام التالية:
- قسم إنتاج الحليب؛
 - قسم إنتاج مشتقات الحليب؛
 - قسم إنتاج قشدة متلجة؛
 - قسم جمع و تدعيم الحليب؛
- ن - المديرية الفرعية لمراقبة الجودة:** و تضم كل من المصالح التالي:
- مصلحة التنظيم و التطهير؛
 - المصلحة البيكتروولوجية؛
 - المصلحة الفيزيولوجية؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

ي - مديرية الصيانة: و تضم كل من المصالح التالية:

- مصلحة الطرق؛

- مصلحة التدخل؛

- مصلحة المعدات و الآلات الجديدة؛

- مصلحة المنافع؛

- مصلحة الصيانة و التجهيزات.

ل - المديرية التجارية: و تضم مديرتين فرعيتين، مديرية البيع و مديرية الشراء، و لكل منهما مجموعة من المصالح تقوم بالإشراف عليها.

5- نشاط المؤسسة:

إن نشاط المؤسسة هو نشاط اقتصادي تجاري، حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التنمية الاقتصادية، و تلبية رغبات المستهلكين إلى حدّ معين، فملبنة عريب تمزج بين عدة أنشطة أو وظائف تقوم بها في حياتها اليومية و هي:

أ- الشراء: تقوم الملبنة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الولية من أجل مباشرة عملياتها الإنتاجية، يتم اختيار المورد المناسب على أساس عنصرين أساسيين هما: الجودة والسعر.

ب - الإنتاج: بعدما تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتوجات نهائية قابلة للاستهلاك و هذه المنتوجات الخاصة بالحليب و مشتقاته و ندرجها في ما يلي:

الحليب المبستر، اللين، حليب البقر، قشطة طازجة، الياغورت، تحلية، الجبن الطازج، و هذه المنتوجات تنتج يوميا.

وفي كل المواسم أما المنتوجات التي تنتجها في فصل الصيف إلى جانب المنتوجات السابقة نجد المثلجات.

ثانيا: مجتمع الدراسة

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك للصعوبات التي تواجه الباحثين في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين، فالمجال الأول مكاني يشمل ملبنة عريب لولاية عين الدفلى، وقد اخترنا هذه المؤسسة نظرا للدور الاقتصادي الذي تلعبه في توفير متطلبات الأفراد من الحليب أو مشتقاته والمساهمة في الناتج الوطني.

أما عن المجال الزمني لهذه الدراسة فهو يمتد من الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استكمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها للوصول إلى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

نتائج وإيجابيات عن الفرضيات المطروحة للدراسة حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية شهر بالتقريب حيث تم الاتصال الأولي بميدان الدراسة ألا وهو مصلحة المستخدمين بالمؤسسة أين تحصلنا على بعض التوجيهات والمعلومات عن المؤسسة بعدها كان إعداد استمارة الاستبيان الموجهة لموظفين في المؤسسة وقد شملت المدة أسبوع لصياغة الاستبيان في شكله النهائي، ثم وزعت الاستبيانات في ظرف يومين، وفي أوائل شهر سبتمبر كانت عملية توزيع وتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

ثالثا: عينة ومتغيرات الدراسة

باعتبار أن مجتمع المؤسسات الاقتصادية وينشط في محيط اقتصادي واجتماعي، ونظرا للدور الهام للمورد البشري في المؤسسات، لذا قمنا بالتوجه نحو اختيار عينة الدراسة التي شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى المؤسسة من إطارات، أعوان مؤهلين، أعوان منفذين، ولقد قمنا بتوزيع 85 استمارة وتمثل نسبة 95,3% ومن بين الاستثمارات الملغاة هناك (4) نظرا لعدم تحقيقها لهف الدراسة من وجود فراغات ووجود إجابات غير كافية وبذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة، وبالتالي تعتبر الاستثمارات التي سنقوم عليها الدراسة تمثل 81 استمارة، وتضمن بحثنا متغيرين أساسيين الذي قمنا على أساسهما بناء استمارة الاستبيان، رأس المال الفكري والدور الفعال الذي تؤديه من أجل تحقيق الميزة التنافسية لتقدم بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والقياس واختبار وصدق الاستبانة

بعد التعرف على مجتمع وعينة الدراسة في المطلب الأول سنقوم بالتعرف في هذا المطلب على أدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج.

أولا: الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج على الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المستعملة المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة الميدانية، في إطار موضوع البحث الذي يتمحور حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات ألا وهي استمارة الاستبيان والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة، بحيث تم توزيعها على موظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بغرض جمع بعض البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع .

لذا استعملنا أسلوب الاستبيان وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة، والاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى فقرات كما يلي:

— بيانات متعلقة بعينة الدراسة وتمثلة في البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، طريقة ممارسة العمل).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

- الفقرة الأولى: يتعلق برأس المال الفكري وأهميتها في المؤسسة وتطوير الكفاءات لمواردها.

- الفقرة الثانية: يتعلق بإبداع الإداري في رأس المال الفكري بالمؤسسة.

- وقمنا باستخدام مقياس ريكرت ذو خمس درجات لتقييم الإجابات العاملين بحيث تم إعطاء رقم لكل

درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها كمايلي:

- أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق على الإطلاق (1).

ثانيا: برنامج التحليل الإحصائي Spss

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها وتأكيد من صلاحيتها تم الاعتماد على برنامج إدخال البيانات وتحليلها وفق،

حيث يعرف هذا الأخير على أنه برنامج التحليل الإحصائي وهو احد Spss البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية

البرامج الإحصائية التي لاقت شيوعا في استخدامها من قبل الباحثين.

ثالثا: اختبار صدق الاستبانة

سوف نقوم من خلال هذا المطلب التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ،

حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم توزيعه تحت نفس الشروط أي يعطي

الاستقرار في نتائجه لو تم إعادة توزيعها وكانت نتائجه كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): نتائج ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
20	0,69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss انظر الملحق (3)

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,60) وهي القيمة الدنيا التي تعكس مدى

ثبات عبارات الاستبانة، ومنه فإن أداة القياس تتمتع بثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت

بـ (0,69) وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه

الدراسات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

المبحث الثاني: عرض وتحليل فقرات الاستبيان

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار العينة سنقوم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل لبيانات استمارة الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنقوم من خلال هذا المطلب باستعراض للخصائص والسمات الرئيسية لعينة الدراسة **خصائص العينة:** من أجل تسهيل عملية التحليل وتفسير النتائج ارتأينا البدء أولاً بعرض خصائص وسمات العينة، ليتبين لنا فيما بعد ربطها مع النتائج المتبقية.

1- جنس العينة: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

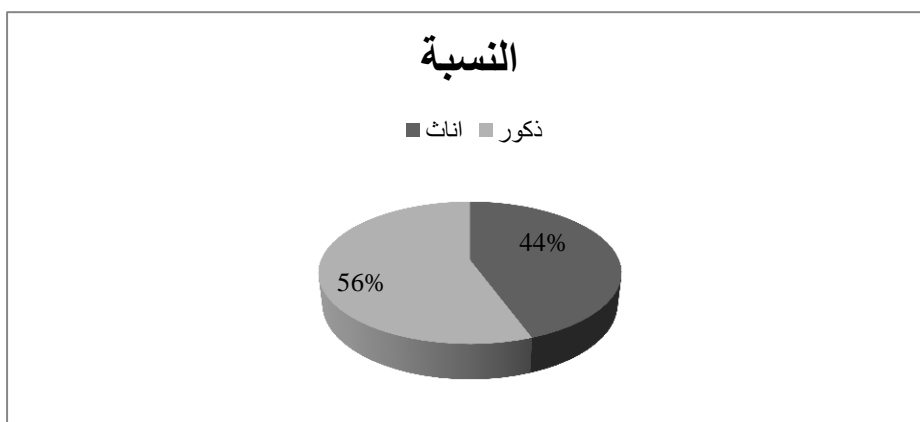
الجدول رقم (2-2): توزيع نسب جنس.

البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
الجنس	إناث	44,4	1,55
	ذكور	55,6	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (2)

إن موظفي "ملبنة عريب" ينتمون إلى فئة الذكور حيث بلغ عددهم 45 موظف ما يعادل 55,6% وهي أكثر من فئة الإناث والتي وصلت إلى 36 موظفة والتي تمثل 44,4% ، وهذا ما يتوافق مع نوع بيئة الدراسة مثل مميزات المحيط الاجتماعي الذي لا يوافق أفرادها على الأكثر عن المرأة العاملة ،وقدر الوسط الحسابي بـ 1,55 وهذا دلالة على أن المستجوبين يميلون إلى فئة الذكور أكثر من إناث. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1): توزيع نسب جنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-2)

2- العمر: ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-3): عمر العينة.

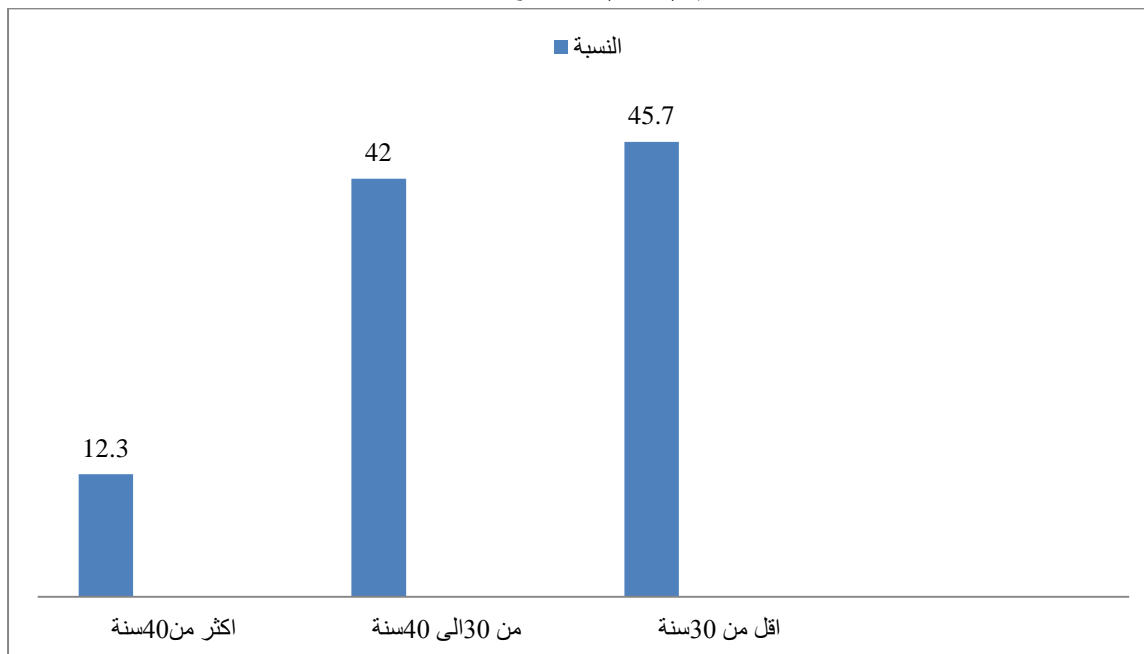
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
العمر	أكثر من 40 سنة	12,3	2,33
	من 30 الى 40 سنة	42	
	أقل من 30 سنة	45,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (2)

من خلال معطيات الجدول يظهر لنا أن عمر العينة أقل من 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 45,7٪، ونلاحظ أنها نسبة عالية دليل على أن الموظفين ذات فئة الشباب الذين يمتازون بالقدرة والكفاءة، ثم تليها فئة من 30 سنة الى 40 سنة بنسبة 42٪، وهي متقاربة مع الفئة الأولى لتبين أن مختلف الموظفين بالمؤسسة يمتازون بصغر سنهم وتوسط عمرهم وهذا يساعد المؤسسة على زيادة الإنتاجية ويد عاملة قادرة على تلبية متطلبات المؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 2,33 وهذا دليل على ان المستجوبين في المنظمة اقل من 30 سنة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-2): توزيع نسب عمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-3)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

3- المستوى العلمي: ويبين الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم (2-4): المستوى العلمي.

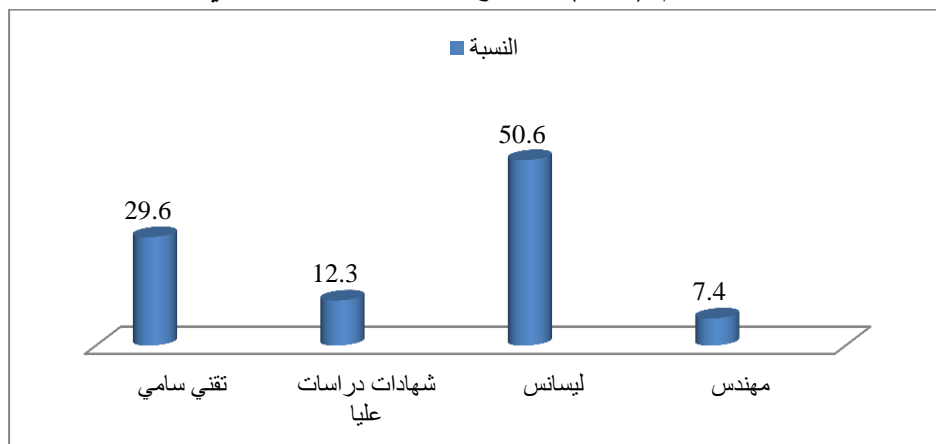
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
المستوى العلمي	تقني سامي	24	29,6
	شهادات دراسات عليا	10	12,3
	ليسانس	41	50,6
	مهندس	6	7,4
			2,35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 16 انظر الملحق (2)

من خلال ملاحظتنا للجدول يظهر لنا أن المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة متحصلون على شهادة ليسانس وتمثل 50,6% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة على باقي المستويات، دليل على أن الموظفين هم خريجي جامعات لهم مستويات عالية، وبالتالي كم من المعارف والمعلومات التي يمكن أن يوظفوها في حياتهم العملية، بحيث تساعدهم على انجاز للمهام وتقديم العمل بأحسن أداء ليأتي مستوى تقني سامي بنسبة 29,6% وهم قادرين على توظيف واكتساب الخبرات لأداء مهامهم، ثم نلاحظ أن شهادات الدراسات عليا نسبتها منخفضة 10% وهذا دليل على ان معظم خريجي الجامعات العليا ينتمون إلى القطاع التربوي، أما الموظفين الذين لديهم مستوى مهندس يمثلون نسبة 7,4% وهذا ما يفسر بتمكن الموظفين من القيام بوظائفهم وذلك بناء على مهارتهم الشخصية النابعة من أرائهم وخبرتهم في الحياة عن طريق الممارسة أو اكتساب الخبرات، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 2,35 وهذا دليل على ان اكبر نسبة من المستجوبين حاملون لشهادة ليسانس.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي :

الشكل رقم (2-3): توزيع نسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-4)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

4- الوظيفة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم(2-5): الجدول مجال الوظيفة الحالية.

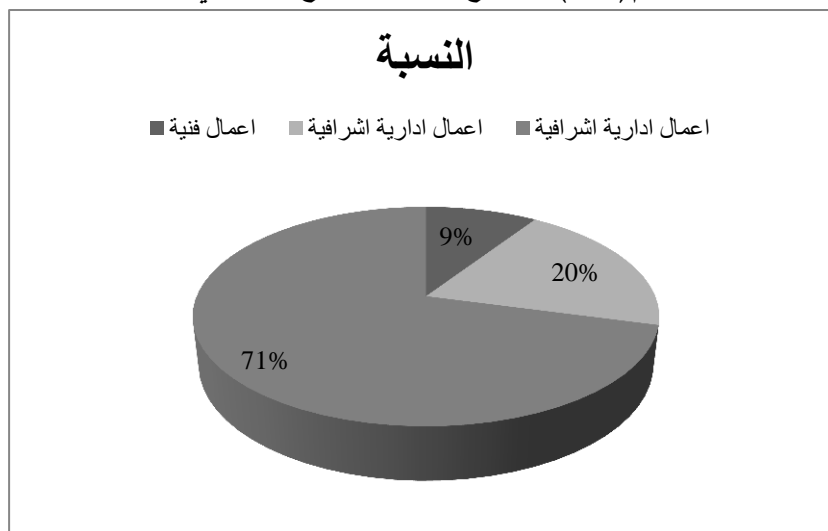
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
مجال	أعمال فنية	08	9,2
الوظيفة الحالية	أعمال إدارية	16	19,8
	إشرافية		2,71
	أعمال إدارية	57	70,4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (2)

نلاحظ أن الموظفين المسؤولين عن الاعمال الإدارية تمثل نسبة كبيرة تقدر بـ 70,4%، وقد يرتبط ذلك بمستواهم العالي واكتسابهم لخبرة معقولة، وهذا يدل على الاهتمام بالكفاءة البشرية في المؤسسة وخاصة لنوعي شهادات الذين يؤدون عملهم على أحسن وجه، ثم تليها نسبة متوسطة للموظفين المسؤولين عن الأعمال الإشرافية بنسبة 19,8% وهذا يفسر بان عملية الإشراف، وتولي المسؤولية بالنسبة لباقي العمال ليست بالهينة أو السهلة وبالتالي نجد عدد قليل من يتحمل مسؤولية الإشراف والتوجيه، أما بالنسبة للموظفين الذين يتولون الأعمال الفنية ذات نسبة قليلة 9,9% وهذا راجع الى عدم تغير المستمر سواء للمنتوج أو الهياكل لإتباعها نفس الروتين وعدم خروجهم عن المألوف وقدر الوسط الحسابي بـ 2,71 دليل على ان نسبة المستجوبين محايدون يقومون بأعمال إدارية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-4): توزيع نسب التوزيع الوظيفي للعينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-5)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

5- سنوات الخبرة: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-6): سنوات الخبرة.

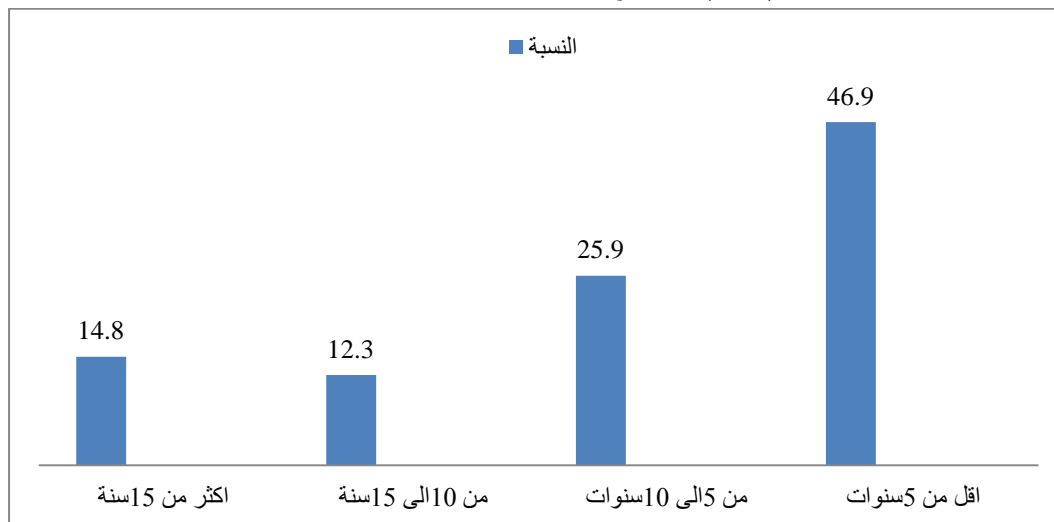
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	12	3,04
	من 10 إلى 15 سنة	10	
	من 5 إلى 10 سنوات	21	
	أقل من 5 سنوات	38	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 16 انظر الملحق (2)

نلاحظ أن نسبة سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات تمثل 46,9% وهي نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى وهذا قد يؤثر على المؤسسة من ناحية الإنتاجية وأداء العاملين وسلوكهم وزيادة تكلفة التدريب، وزيادة تنمية معارفهم وقدراتهم الإبداعية وذلك عن طريق الالتحاق بدورات تدريبية لرفع المستوى . وتليها سنوات الخبرة المحددة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 25,9% وهي متوسطة وهذا دليل على ان معظم العاملين التحقوا بالمناصب العمل جدد ،أما بالنسبة لسنوات الخبرة من 10 الى 15 سنة فهي تمثل 12,3% وهذا راجع الى مستواهم التعليمي، أما بالنسبة للعاملين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة وهذا دليل على ارتفاع نسبة تقاعد الموظفين، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,04 وهذا يدل على ان المستجوبين محايدون لديهم خبرة اقل من 5 سنوات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-5): توزيع نسب سنوات الخبرة لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-6)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

6- طريقة ممارسة العمل: ونبين ذلك من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (2-7): الجدول طريقة ممارسة العمل.

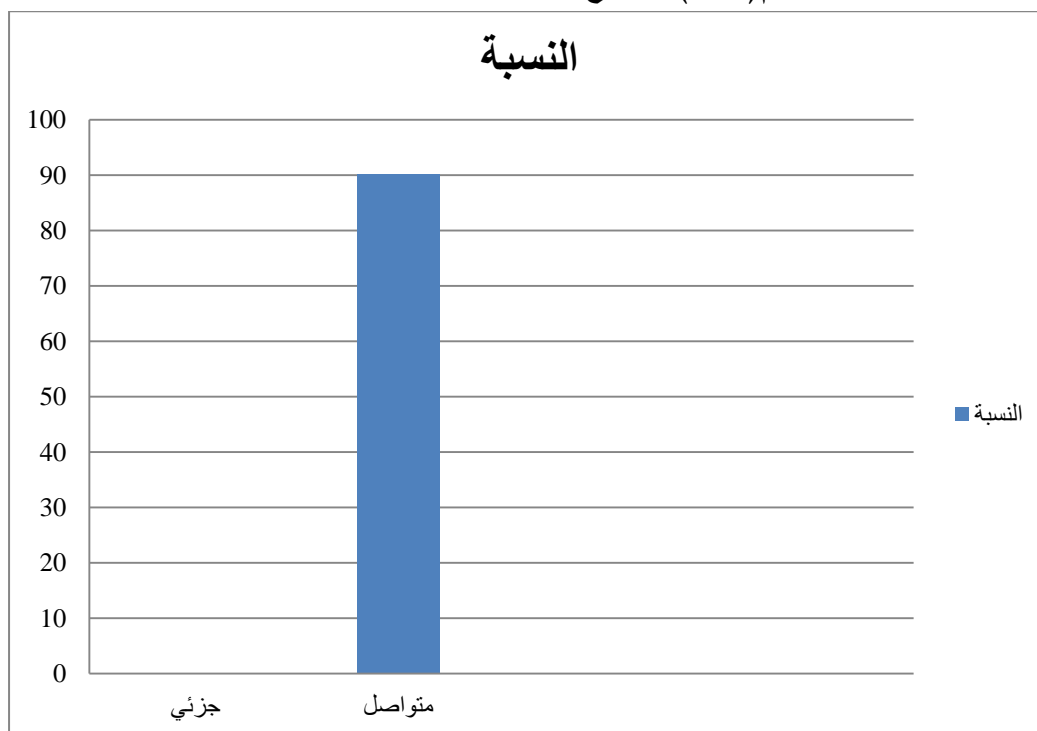
البيان	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
طريقة ممارسة العمل	جزئي	9,9	1,9
	متواصل	90,1	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (2)

نلاحظ بأن عدد كبير من الموظفين المستجوبين يعملون بدوام متواصل وتمثل نسبة 90,1% وهذا راجع إلى نظام المؤسسة وطبيعة تسييرها، أما بالنسبة إلى الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي فهي نسبة قليلة 9,9% وهذا مرتبط إما بطبيعة ونشاط الموظفين أو إلى احتياج المؤسسة لتلك الفئة من الموظفين، وقدّر الوسط الحسابي بـ 1,9 وهذا دليل على أن نسبة موافقون بشدة يقومون بعمل مستمر.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-6): توزيع نسب ممارسة العمل لأفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-7)

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل محاور الاستبيان والتي شملت محورين، كل محور خصص لمتغير من أجل معرفة دور كل منهما ومدى فاعليته في المؤسسة وكذا العلاقة بينهما.

أولاً: محور رأس المال الفكري

من أجل تحليل هذا المحور قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة مستعملين نموذج "ركرت" وكانت النتائج كالتالي :

السؤال الأول:

الجدول رقم(2-8): أهمية رأس المال الفكري.

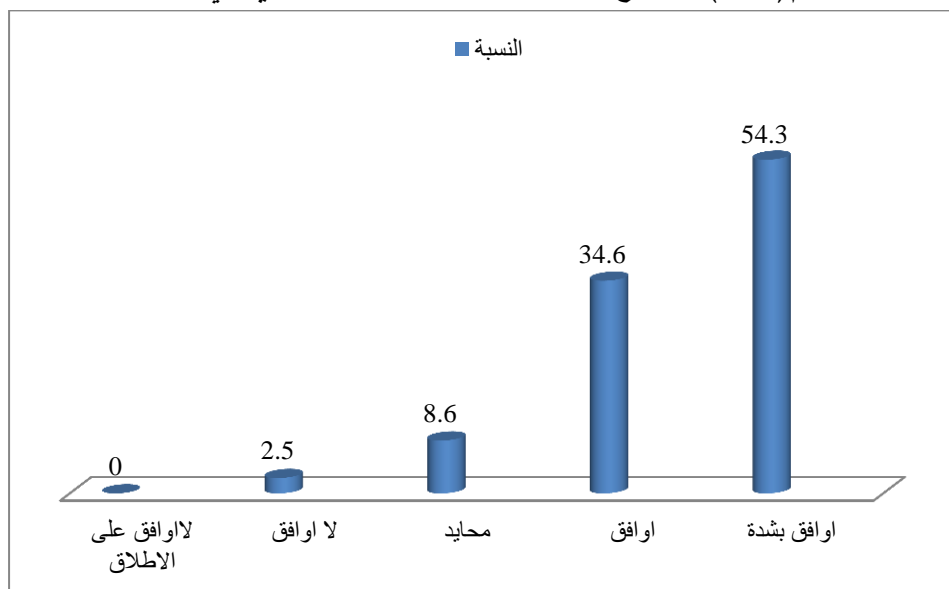
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تعتبر رأس المال الفكري من أهم الإدارات في المؤسسة الاقتصادية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,38
	لا أوافق	02	2,5	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	44	54,3	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (3)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 54.3% يوافقون بشدة، و 34,6% أجابوا بأوافق وهذا ما يدل على أن رأس المال الفكري لها أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تولي عناية بالغة للموارد البشرية، أما نسبة 2,5% أجابوا بلا أوافق و 8,6% محايدون وقد يكون السبب لسوء الاتصالات بين الإدارة والموارد البشرية أو اهتمام هذه الفئة وميولهم لإدارات أخرى في المؤسسة أن الاهتمام بالموارد البشرية كأهم الأصول يتوقف عليه نجاح المؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي 4,38 وهذا يدل على أن المستجوبين موافقون على أن رأس المال الفكري هي أهم الإدارات.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-7): توزيع نسب أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-8)

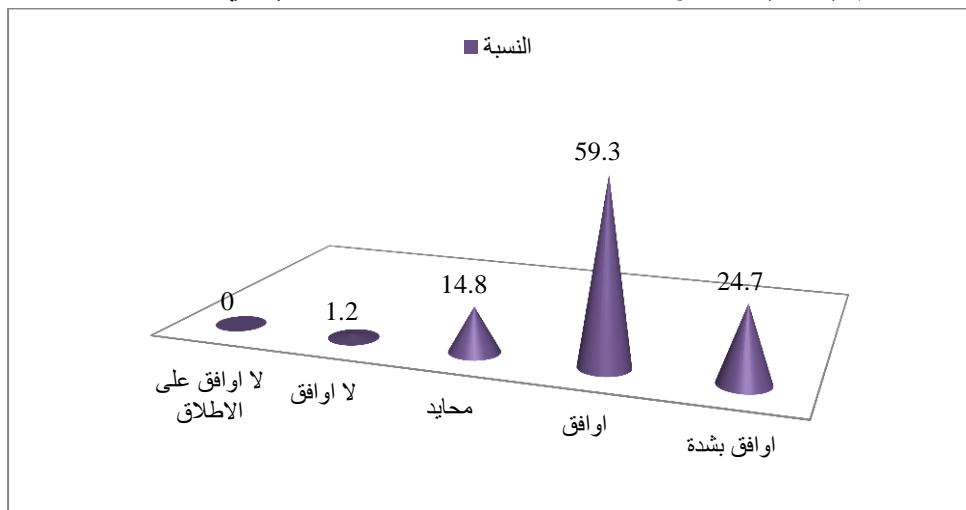
الجدول رقم (2-9): مسؤولية راس المال الفكري في توجيه المؤسسة.

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
راس المال الفكري هي المسؤولة عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجيه لزيادة فاعلية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,07
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	12	14,8	
	أوافق	48	59,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين 59,3% أجابوا بأوافق و 24,7% أجابوا بأوافق بشدة، وهذا ما يدل على ان راس المال الفكري هي التي تقوم بتوجيه الموظفين مما يبين الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات العالية لزيادة الفاعلية، وهناك نسبة قليلة كانت محايدة فتمثلت 14,8%، ونسبة ضعيفة جدا تمثل 1,2% فهذا يفسر بان راس المال الفكري تقوم على توجيهه من أجل زيادة الأداء الفعال لمواردها البشرية في المؤسسة، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,07 وهذا يدل على أن نسبة قبول مرتفعة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-8): توزيع نسب مسؤولية راس المال الفكري في توجيه المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-9)

الجدول رقم(2-10): سعي راس المال الفكري دائما لتحديد معايير وطرق التوظيف.

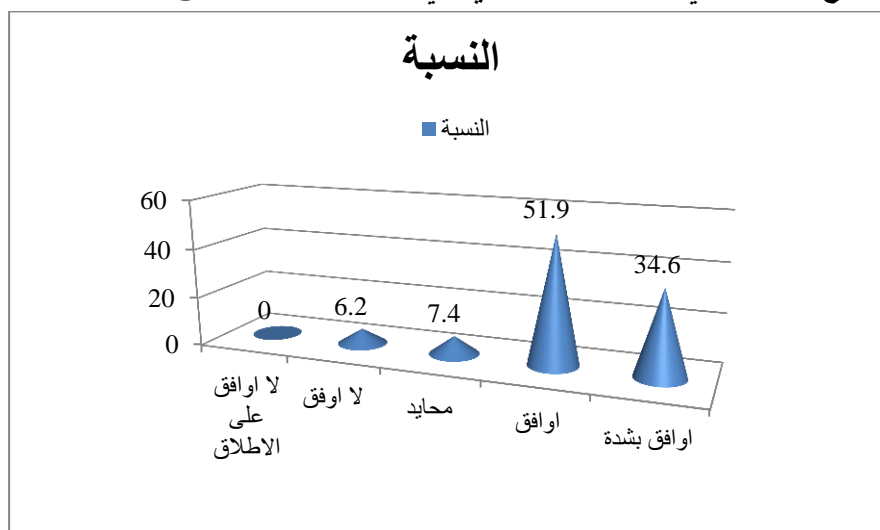
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تسعى راس المال الفكري دائما الى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,14
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	42	51,9	
	أوافق بشدة	28	34,6	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

هناك نسبة عالية من الموظفون المستجوبين في المؤسسة راضون عن مناصب شغلهم حيث تمثلت بنسبة 51,9% الذين أجابوا بأوافق وتمثلت نسبة الموافقة بشدة بـ34,6%، وهذا دليل على أن راس المال الفكري لها تسيير جيد في توظيف الموارد البشرية، كما يدل على ان الموظفين قادرين على أداء مهامهم، أما الموظفين المستجوبين الذين يمثلون نسبة 7,4% و6,2% فهم يجيبون بعدم الموافقة وعدم رضاهم بالوظيفة وهذا راجع أما لعدم قدرتهم وتمكنهم في الوظيفة أو سوء تحديد المعايير وطرق التوظيف، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,14 وهذا يدل على أن نسبة القبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-9): توزيع نسب سعي راس المال الفكري في تحديد معايير وطرق التوظيف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-10)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال الرابع:

الجدول رقم (2-11): قدرة راس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.

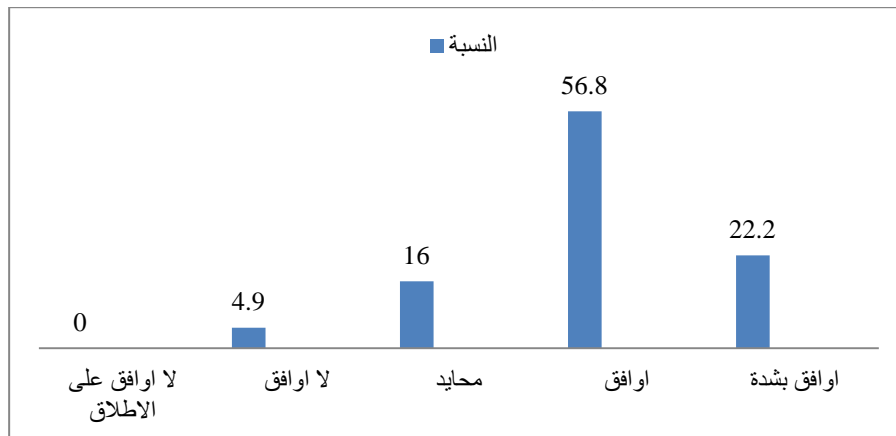
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تفتح راس المال الفكري باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	04	4,9	
	محايد	13	16	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	18	22,2	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

توجد نسبة 56,8% توافق ونسبة 22,2% توافق بشدة وهي نسبة تدل على أنه يوجد اتصال بين الموظفين في المؤسسة، كما يدل ذلك على تطبيق المؤسسة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بين الموظفين والعمل في جو عائلي مما يخلق طرق الاتصال بينهم، أما الفئة التي كانت إجابتها متوسطة بنسبة 16% وهذا راجع إلى نقص الاتصال بينهم وبين باقي الموظفين، أما الأفراد الذين لم يوافقوا كانت نسبتهم 6,2% وهذا راجع لسوء التعامل والتصرف وضعف الحوار والمشاركة مع العاملين في المؤسسة، ويعتبر ذلك مشكل يقف أمام راس المال الفكري التي تسعى دائما لخلق جو للاتصال بين مختلف الإطارات لتحديد النقائص وتحديد السلوكيات والتصرفات، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,96 وهذا يدل على أن وهي نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-10): نسب قدرة راس المال الفكري على فتح باب الاتصال بين مختلف الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-11)

الجدول رقم(2-12): تحديد راس المال الفكري الاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.

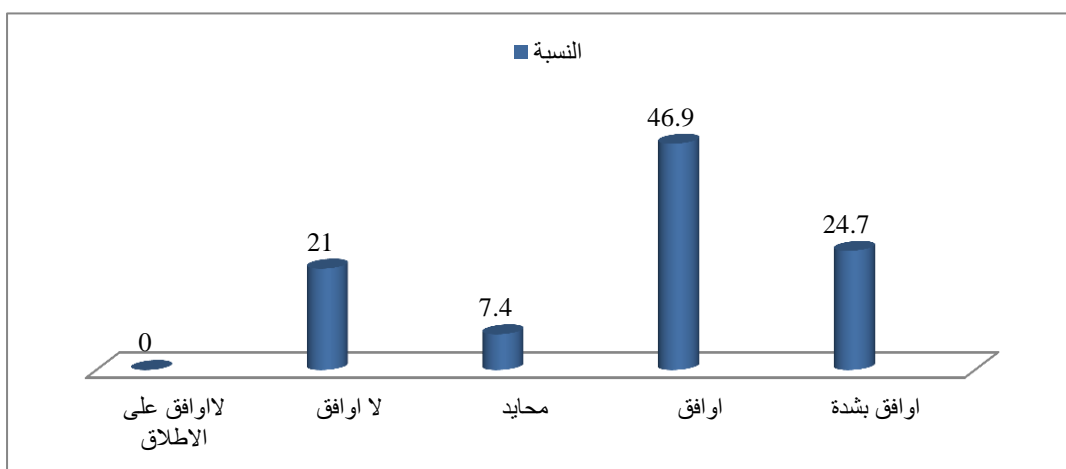
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية في المؤسسة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,75
	لا أوافق	17	21	
	محايد	06	7,4	
	أوافق	38	46,9	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافون كانت 46,9% أما الموافون بشدة 24,7%، مما يدل على أن المؤسسة تضع خططا لتحديد احتياجات المستقبلية من موارد بشرية حيث يمكن تفسيرها بالمجهودات التي تقوم بها راس المال الفكري عن طريق التخطيط الجيد لهيكل الموارد البشرية بهذه المؤسسة بالإضافة إلى النظرة المستقبلية نحو تنمية المعارف والخبرات، أما عدد المستجوبين غير موافقين فتمثلت بنسبة 7,4% من المحايدين نسبة 21% لم يوافقوا وهذا ما يفسر بسوء نظرهم أو تفكيرهم السلبي نحو راس المال الفكري، وكذلك يظهر نوع من عدم الاهتمام بالموارد البشري أو الوظائف، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,75 وهذا يدل على ان القبول بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-11): يمثل توزيع نسب تحديد راس المال الفكري الاحتياجات المستقبلية من كفاءات بشرية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-12)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال السادس:

الجدول رقم (2-13): المراعاة من قبل راس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.

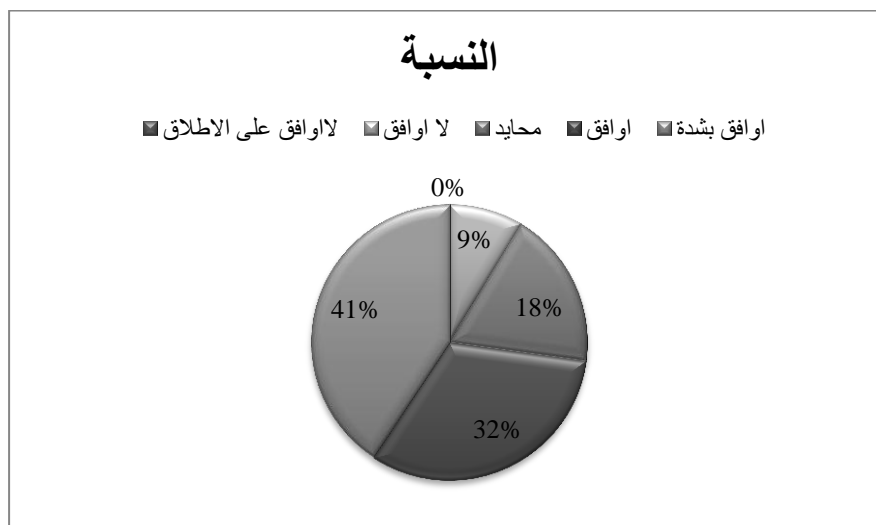
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تتم مراعاة من قبل راس المال الفكري الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,04
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	26	32,1	
	أوافق بشدة	30	40,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقة بشدة بلغت 40,7% وبلغت نسبة الموافقة 26% وهذا دليل على أن المؤسسة تساهم في تطوير مواردها البشرية من زيادة قدراتهم نحو الإبداع والإكتشاف والتزود بالمعلومات والخبرات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، أما الموظفون المستجوبين الذين تقابلهم بنسبة 18,5% و 8,6% ليسوا مؤيدين لهذه الفكرة ونفسر ذلك بعدم دعمهم للتطوير واكتفائهم بالنشاطات الحالية، ولتحديد تلك الاحتياجات لا بد من تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا ما يفسر نظرة المؤسسة إلى السعي نحو تحقيق مستوى من النمو، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,04 وهذا دليل على أن نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-12): يمثل توزيع نسب مراعاة من قبل راس المال الفكري للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-13)

الجدول رقم (2-14): تولي رأس المال الفكري اهتماما بآراء الموظفين.

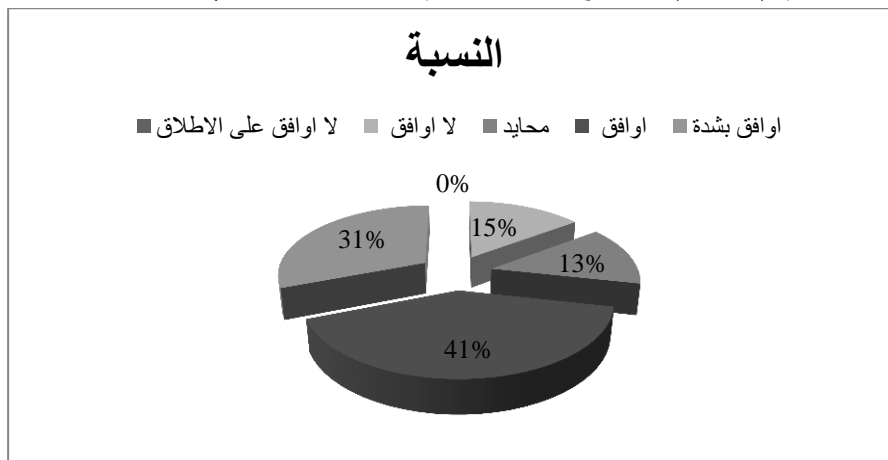
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تولي رأس المال الفكري اهتماما بآراء الموظفين.	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,87
	لا أوافق	12	14,8	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	33	40,7	
	أوافق بشدة	25	30,9	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (4)

نلاحظ أن نسبة اهتمام رأس المال الفكري بآراء العاملين المستجوبين تمثل نسبة 40,7% بأوافق و30,9% بأوافق بشدة ويدل ذلك على أن الإدارة تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد أن تكون لديهم البدائل لمسألة ما، كالسعي نحو تطوير المورد البشري في المؤسسة أو البرامج التدريبية، وعليه يسمح للأفراد بإبداء رأيهم وهذا من أجل الوصول للقرار السليم، أما نسبة المستجوبين من المحايدين 13,6% و14,8% من الراضين فتتمثل في الموظفين الذين لا يشاركون في ذلك وهذا راجع إلى ضعف التحوار والمشاركة سواء مع الإدارة أو مع العاملين، إن إبداء الآراء والمشاركة هو أسلوب يسمح للمؤسسة بتحديد النقائص والمشاكل وإيجاد الحلول السليمة في وقت قصير، وقدّر الوسط الحسابي بـ3,87 وهذا دليل على أن نسبة قبول مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-13): توزيع نسب اهتمام رأس المال الفكري بآراء الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-14)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال الثامن:

الجدول رقم (2-15): عمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.

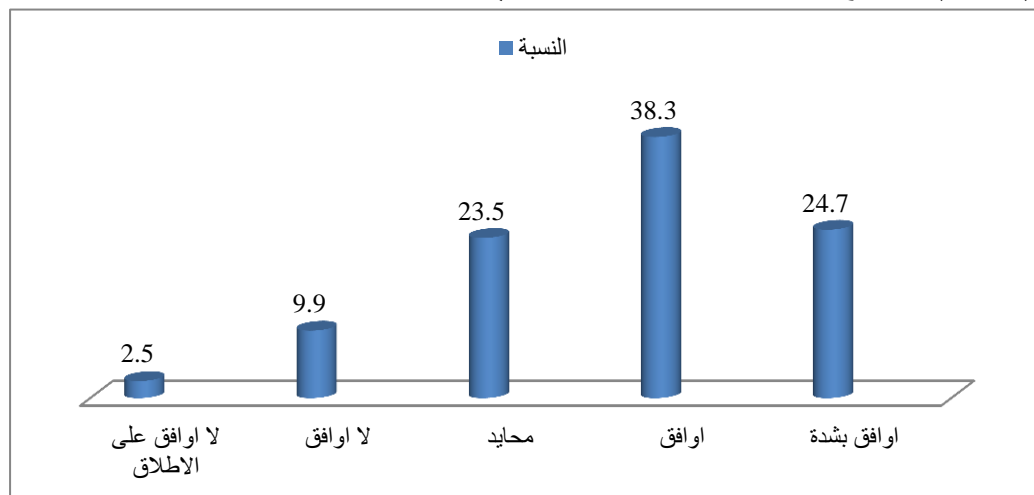
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تعمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل	لا أوافق على الإطلاق	02	2,5	4,08
	لا أوافق	08	9,9	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	31	38,3	
	أوافق بشدة	20	24,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأن في المؤسسة فرق عمل مكونة بحل المشاكل حيث يقابل ذلك نسبة 38,3% و 24,7% من المستجوبين من الموظفين الموافقين والموافقين بشدة، وبالتالي تساعد هذه الفرق المؤسسة على حل مشاكلها واكتشاف النقائص كتطوير الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على الإبداع وتمكينهم من العمل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، أما الموظفين المستجوبين المحايدين والتي بلغت نسبة 23,5% والموظفين الغير موافقين تمثل نسبة 9,9% ونفسر الأمر بأن المؤسسة تكتفي بحل مشاكلها دون تكوين فرق عمل، وذلك حسب نشاط المؤسسة وتبعاً لذلك من الممكن أن تكون مستقبلاً فرق عمل متخصصة في حل المشاكل، وهذا ما نفسره بأن رأس المال الفكري تسعى دائماً لتحقيق مستوى من التطور الذي يساهم في تحقيق أهدافها، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,08 وهذا دليل على أن نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-14): توزيع نسب عمل رأس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-15)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال التاسع:

الجدول رقم (2-16): أخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.

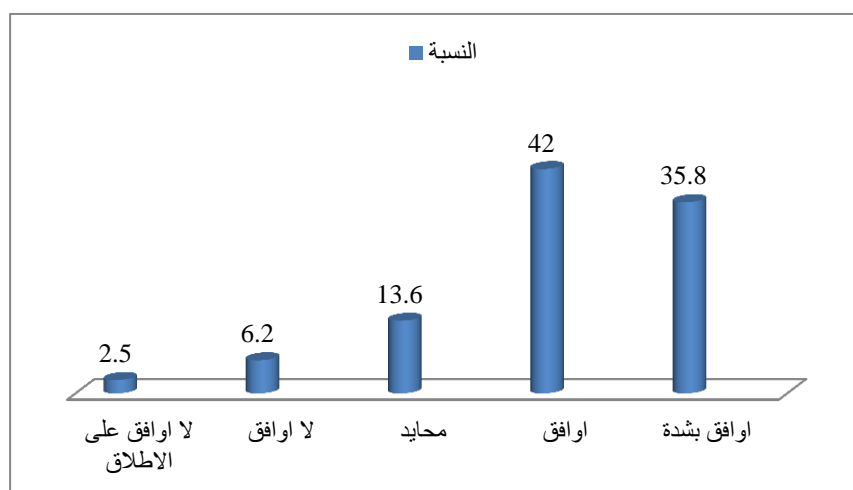
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تأخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع	لا أوافق على الإطلاق	02	25	4,02
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	29	35,8	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (5)

نلاحظ أن المستجوبين الموافقين بشدة بلغت نسبتهم 35,8% والموافقين 42%، وهذا دليل على أن رأس المال الفكري في المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع، والأفراد المؤهلين ذوي الكفاءات مهنية العالية الذين لديهم درجة عالية من التميز مما يجعلها تتميز عن المؤسسات الأخرى، أما نسبة 13,6% من المحايدين 6,29% من الموظفين الراضين لهذه الفكرة، وهي تعبر عن عدم الاهتمام بالشخص المبدع ومميزاته أو عدم وجود أفراد ذوي كفاءات عالية وهذا ما نفسره بندرة الكفاءات والإبداع في المؤسسات، ولتحديد رأس المال الفكري هذه المميزات عليها بتكوين وتأهيل وتعليم الموظفين وتقييمهم في الأخير، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 4,02 وهذا دليلي على أن نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-15): توزيع نسب أخذ رأس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-16)

الجدول رقم(2-17): وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.

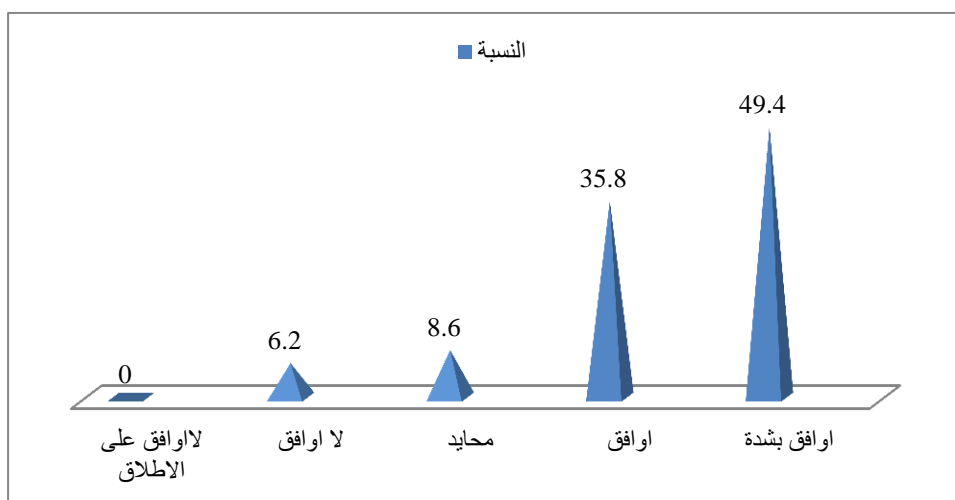
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,28
	لا أوافق	05	6,2	
	محايد	07	8,6	
	أوافق	29	35,8	
	أوافق بشدة	40	49,4	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأن نسبة الأفراد المستجوبين الموافقين بشدة 49,4% والأفراد الموافقين 35,8%، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بوضع برامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة، وهذا يعتبر من أساليب التشجيع عن مجهودات المبدولة، ونفسر ذلك بأن بوجود تأمين للعاملين في حالة وقوع حوادث في العمل، أما نسبة 8,6% و6,2% من الأفراد المحايدين والغير موافقين دليل على أن هؤلاء الأفراد لا يعملون بهذه البرامج أو التأمينات ، إن رأس المال الفكري تسعى دائما إلى ضمان وامن وصحة موظفيها بمختلف البرامج التي من شأنها التحسين من أداء المؤسسة، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,28 وهذا دليل على مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(2-16): توزيع نسب وضع برامج لضمان صحة وأمن أفراد وتقديم المساعدة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-17)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

ثانيا: محور الميزة التنافسية

نقوم بتحليل محور الميزة التنافسية وذلك موضحين ذلك وفق الجداول والأشكال البيانية.

السؤال الأول:

الجدول رقم (2-18): وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية .

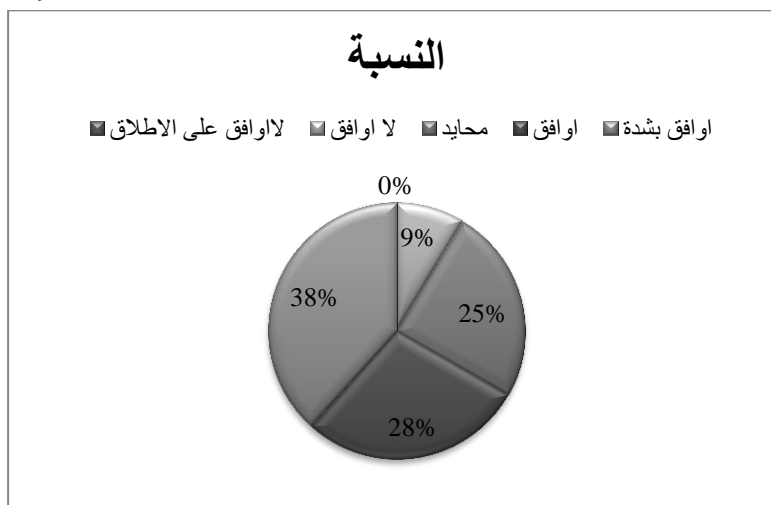
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,96
	لا أوافق	07	8,6	
	محايد	20	24,7	
	أوافق	23	28,4	
	أوافق بشدة	31	38,4	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss 16V1 نظر الملحق (5)

نلاحظ أن نسبة 28,4 % و 38,4% من الموظفين الذين وافقوا على وجود بيئة عمل تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية، ويدل ذلك على الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتوفير كل احتياجات الأفراد، سواء حاجات الأمن والاستقرار أو حاجات التامين أو الأجور، كل هذا يخلق في الفرد الطمأنينة، وبالتالي يجد نفسه في محيط يحفزه على تنمية قدراته وإبداعاته وزيادة الأداء والإنتاجية، وتمثل نسبة 24,7% و 8,6% من الموظفين الغير الموافقين وهذا راجع إلى نظرتهن لبيئة المؤسسة، وحاجاتهن بعدم الرضا وعدم ملائمة المحيط العملي لهم، وقدّر الوسط الحسابي بـ 3,96 وهذا دليل على أن نسبة القبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-17): توزيع نسب بوجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية وزيادة الإنتاجية.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-18)

الجدول رقم (2-19): مساهمة المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.

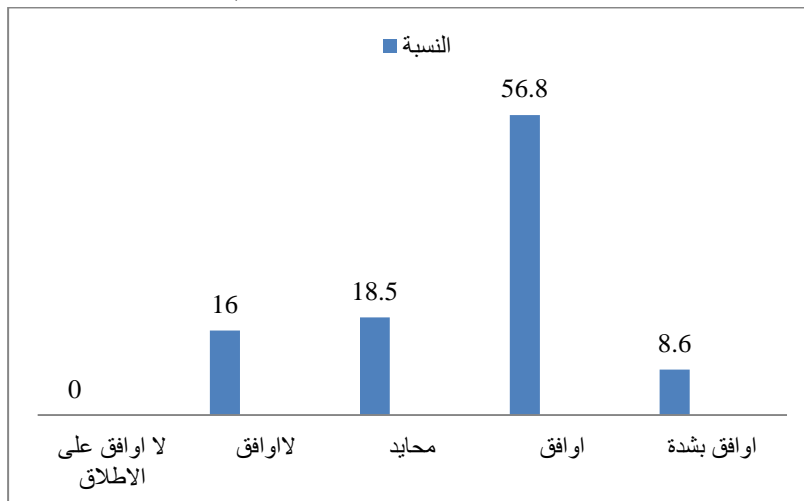
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات	لا أوافق على الإطلاق	00	00	3,58
	لا أوافق	13	16	
	محايد	15	18,5	
	أوافق	46	56,8	
	أوافق بشدة	07	8,6	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (5)

نلاحظ بأنه يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية ويقابل ذلك نسبة 56,8% و 8% فكل منهما هو المسؤول عن أي مشكل يقع وذلك راجع لروح الانتماء وحبهم وتقانيهم للعمل وحل المشكلات باستغلال طاقاتهم الإبداعية واستعمال مهارتهم وقدراتهم، وتمثل نسبة 18,5% و 16% الموظفين الذين لا يؤيدون ذلك ويتركون المسؤولية على عاتق المؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي 3,58 وهذا دليل على انه توجد علاقة بدرجة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-18): توزيع نسب مساهمة كل من المرؤوس والرئيس في عملية الميزة التنافسية وحل المشكلات.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-19)

الجدول رقم (2-20): دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.

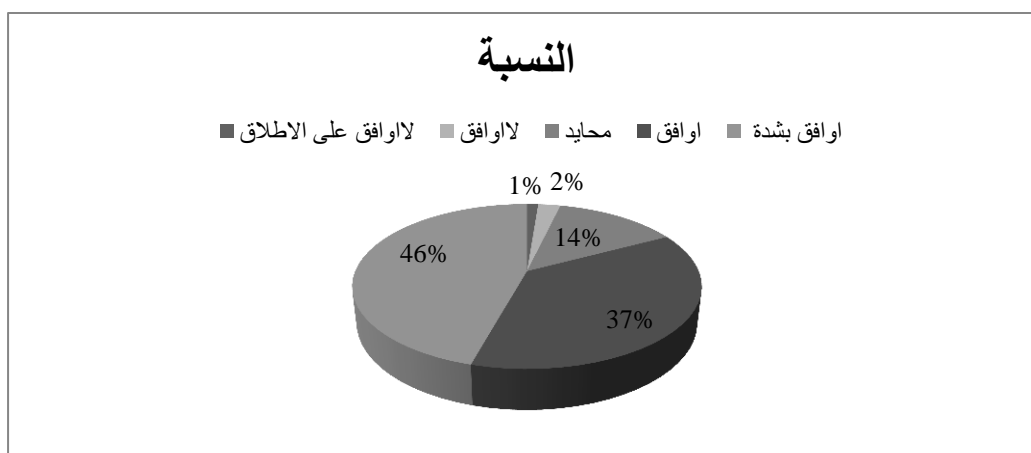
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,11
	لا أوافق	2	2,5	
	محايد	11	13,6	
	أوافق	30	37	
	أوافق بشدة	37	45,7	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج V16 spss انظر الملحق (6)

يتضح لنا أن نسبة المستجوبين بلغت 45,7% و 37%، من الموظفين الذين يرون أن الحوافز كالأجور والتدريب والترقية تؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين، وتمثل نسبة 13,6%، و 2,5% من الموظفين يرون أن الحوافز لا تؤدي إلى زيادة القدرة الإنتاجية، ومن نتائج الجدول يتبين لنا أن للحوافز دور كبير في اكتساب القدرات والمعارف الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بما فيها زيادة الإنتاجية، وقدر الوسط الحسابي بـ 4,11 وهذا يدل على أنه توجد نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل (2-19): توزيع نسب دور الحوافز على زيادة القدرة الإنتاجية.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-20)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال الرابع :

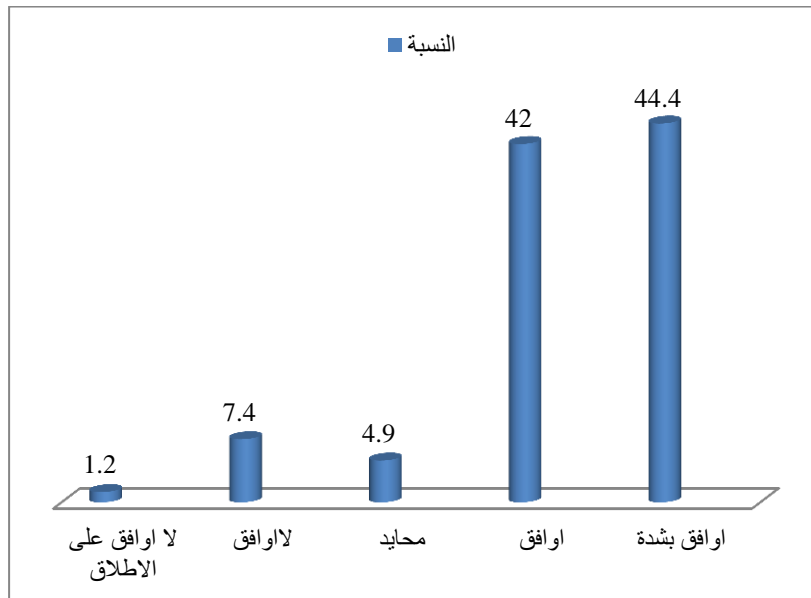
الجدول رقم (2-21): وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته .

البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته	لا أوافق على الإطلاق	1	1,2	4,23
	لا أوافق	6	7,4	
	محايد	4	4,9	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	36	44,4	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (6)

تمثل نسبة 44,4% و 42% بوجود عوامل تعيق الموظف في إظهار إبداعاته وابتكاراته، وهذا ما نفسره إما بغياب الاتصال بين الموظفين وغياب أسلوب المشاركة، وإما عدم اهتمام المؤسسة بالمبدعين وأرائهم، وهذا ما يمنع الموظف مهما كانت إبداعاته أن يفجر كامل طاقاته وقدراته ومهاراته، أما نسبة 4,9% و 7,4% و 1,2% هي نسب قليلة، ما نفسره بان أغلبية الموظفين لديهم عوائق تكون كحاجز لإبداعاتهم وابتكاراتهم، وقدّر الوسط الحسابي بـ 4,23 وهذا يدل على أنه يوجد مستوى قبول مرتفع. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-20) : توزيع نسب وجود عوامل تعيق الموظف على إظهار إبداعاته وابتكاراته.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-21)

الجدول رقم (2-22): ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة .

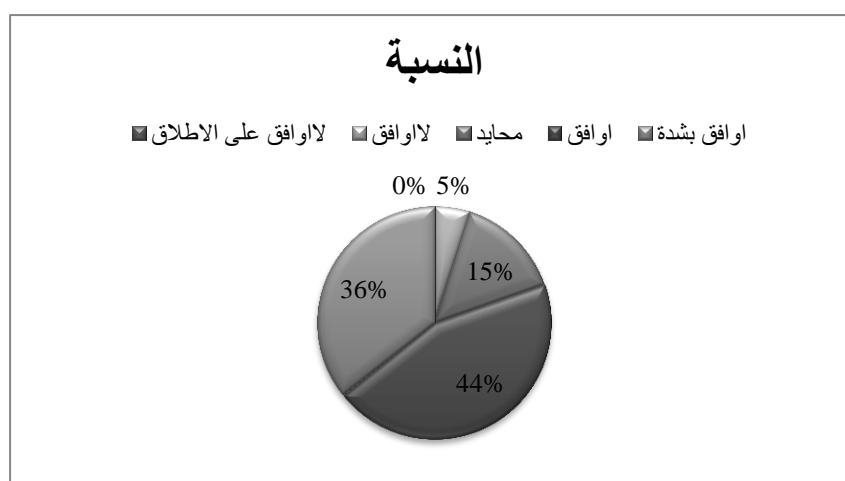
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الميزة التنافسية أسلوب عملها وممارساتها اليومية .	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,20
	لا أوافق	04	4,9	
	أوافق الى حد ما	12	14,8	
	أوافق	36	44,8	
	أوافق بشدة	29	35,8	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 44,8% و35,8%، تمثل أن استمرار وبقاء المؤسسة يتوقف بجعل الميزة التنافسية أسلوب عملها وممارساتها اليومية، وهذا ما نفسره بان المؤسسة تعتمد وتهتم بنسبة كبيرة بالميزة التنافسية وتجعله من أولوياتها في الإدارة لما يحققه من أهداف التي تسعى من أجلها، أما نسبة 14,8% و4,9%، يرون أن المؤسسة لا يتوقف بقاءها على ذلك، لأهمية العناصر الأخرى كالربح وزيادة الإنتاجية، لكن الميزة التنافسية كباقي العناصر الأساسية للبقاء والاستمرار وعليها أخذ بعين الاعتبار في نشاطها، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على انه يوجد مستوى قبول مرتفع.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي

الشكل رقم (2-21): توزيع نسب ضرورة الميزة التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16

الجدول رقم (2-23): يوضح مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.

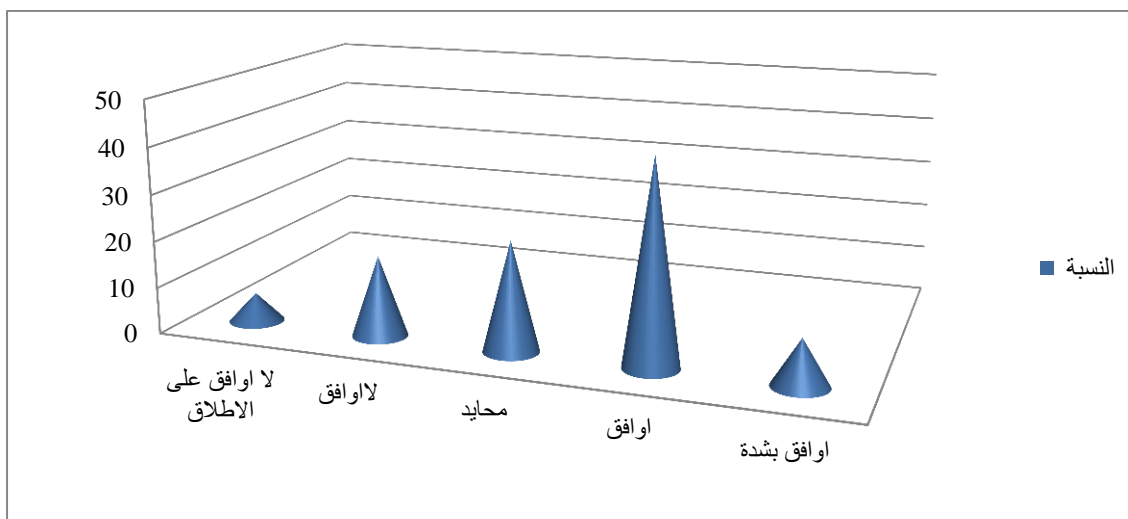
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات	لا أوافق على الإطلاق	05	6,2	4,20
	لا أوافق	14	17,3	
	محايد	19	23,5	
	أوافق	35	43,2	
	أوافق بشدة	08	9,9	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن نسبة المستجوبين بلغت 43,32% و9,9%، من الموظفين الذين وافقوا على أنه في المؤسسة يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات، فانه في حالة إذا ما تلقوا مكافآت وعلاوات إضافية فان ذلك يكون من الأسباب التي تجعلهم يبذلون الجهد في رفع قدراتهم ومهاراتهم، وبالتالي الأداء الحسن والتكيف مع كل متغير وحل المشكلات بسرعة، والموظفين المستجوبين المحايدون والغير الموافقين على هذا فإنها تمثل نسبة 23,5% و17,3%، ونفسر ذلك باكتفاء المؤسسة فقط بالأجور وعدم الاهتمام بالمكافآت والعلاوات، سواء لاعتبارها تكلفة أو عدم مشاركة المبدعين في حل المشكلات، وقدّر الوسط الحسابي بـ4,20 وهذا دليل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-22): توزيع نسب مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشاكل.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-23)

الجدول رقم (2-24): إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.

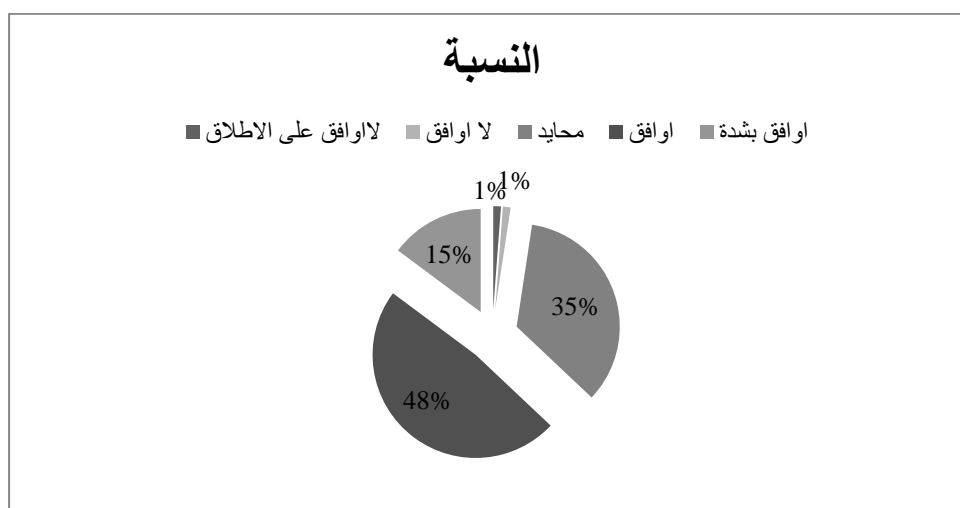
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
يحدث الميزة التنافسية تغيير مستمر لمواكبة التطور	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,74
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	28	34,6	
	أوافق	39	48,1	
	أوافق بشدة	12	14,8	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (6)

نلاحظ أن الميزة التنافسية يحدث تغيير مستمر لمواكبة التطور، وقد قدرت نسبة المستجوبين الموافقين 48,1% و14,8%، وهذا ما نفسره بدور الهام للإبداع الإداري في تنمية القدرات وتطوير المؤسسة والتصدي لمختلف التغييرات، أما نسبة 34,6% من المحايدين و 1,2% الغير الموافقين، نفسره بان الميزة التنافسية بالمؤسسة لا يحدث تغيير مستمر دائما، وهذا راجع إلى الخوف من التغيير والتعود على المألوف، وضعف إمكانيات الميزة التنافسية على التغيير والتطوير، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,74 وهذا دليل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-23): توزيع نسب إمكانية الميزة التنافسية للتغيير ومواكبة التطور.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-24)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال الثامن:

الجدول رقم (2-25): يوضح انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية

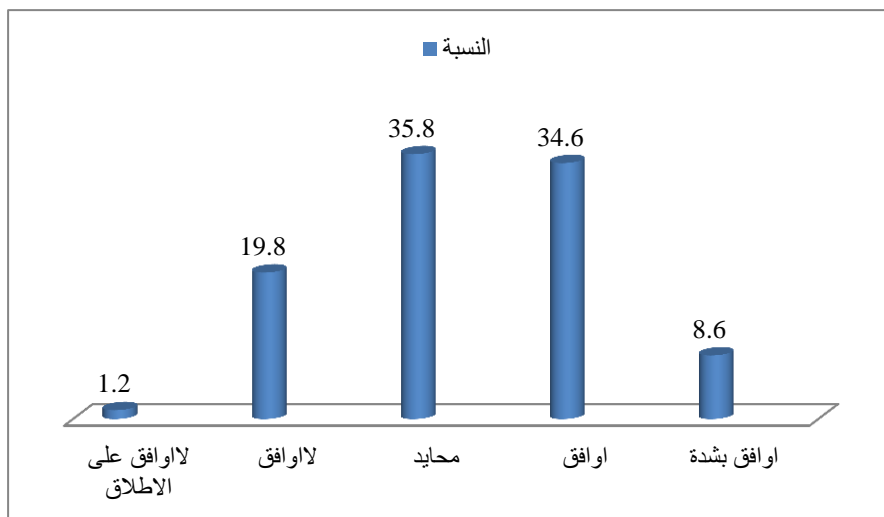
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الميزة التنافسية	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,29
	لا أوافق	16	19,8	
	محايد	29	35,8	
	أوافق	28	34,6	
	أوافق بشدة	07	8,6	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (7)

يتم تشجيع الميزة التنافسية من قبل المؤسسة بانتهاجها عدة أساليب بنسبة 34,6%، بحيث يعتبر تعدد الأساليب إما تكلفة تتحملها المؤسسة وبالتالي يمنع هذا الأخير من تشجيع الميزة التنافسية أو نقص في تمويل الميزة التنافسية بالمؤسسة، أما نسبة 35,8% و 19,8% تمثل نسبة عدم موافقة الموظفين لتعدد الأساليب وعدم انتهاج المؤسسة لها، وهذا ما نفسره بعدم الاهتمام الكبير للإبداع الإداري بالمؤسسة ونسبته ضعيفة بالمؤسسة لنقص الكفاءات، ونقص تأهيل تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,29 وهذا يدل على وجود نسبة قبول متوسطة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-24): توزيع نسب انتهاج المؤسسة لعدد من أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-25)

الجدول رقم (2-26): تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين

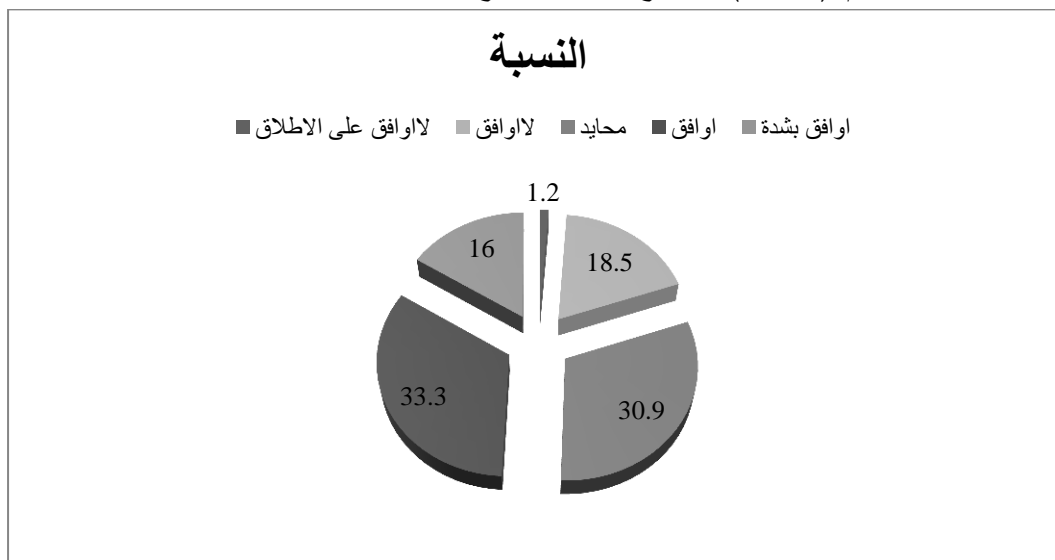
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
تقوم المؤسسة بتشجيع مقترحات الموظفين	لا أوافق على الإطلاق	01	1,2	3,44
	لا أوافق	16	18,5	
	محايد	25	30,9	
	أوافق	27	33,3	
	أوافق بشدة	13	16	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss V16 انظر الملحق (7)

نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتشجيع مقترحات وأراء الموظفين، وهي نسبة متوسطة تمثل 33,3% و 16%، وهذا راجع إلى مستوى المعارف والمعلومات واقتراحات الموظفين، فالمؤسسة تقوم بتشجيع هذه الاقتراحات من خلال الاعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، إما نسبة 30,9% من المحايدين و 18,5% و 1,2% من الغير الموافقين نفسه بأن الموظفين لا يبدون آراءهم ومقترحاتهم ونسبة تشجيعهم ضعيفة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 3,44 وهذا دليل على وجود نسبة متوسطة مقبولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (2-25): توزيع نسب تشجيع المؤسسة لمقترحات الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (2-26)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

السؤال العاشر:

الجدول رقم (27-2): مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية.

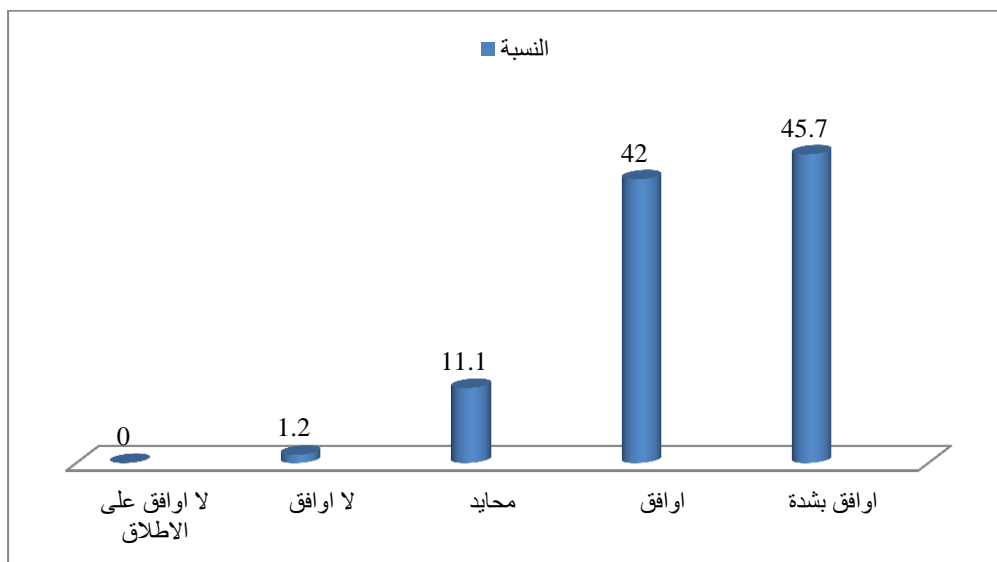
البيانات	الإجابة	التكرار	النسبة %	الوسط الحسابي
المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الميزة التنافسية وابتكار أساليب جديدة.	لا أوافق على الإطلاق	00	00	4,32
	لا أوافق	01	1,2	
	محايد	09	11,1	
	أوافق	34	42	
	أوافق بشدة	37	45,7	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v16 انظر الملحق (7)

نلاحظ بأن المؤسسة أفراد قادرين على الإبداع وابتكار أساليب جديدة، وذلك من خلال المهارات والمعارف المكتسبة من التدريب، حيث يمثل ذلك نسبة 42% و 47,7%، وهذا ما يحفزهم على تنمية معارفهم وحسن تسييرها وصولاً إلى الإبداع، إما عن الموظفين الغير الموافقين والمحايدين لهذه الفكرة يمثلون نسبة 11,1% و 1,2% وهنا يظهر بأن المعارف والبرامج التدريبية لا تساهم في الإبداع بنسبة كبيرة، وقد قدر الوسط الحسابي بـ 4,32 وهذا يدل على وجود نسبة قبول مرتفعة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (26-2): توزيع نسب مساهمة المهارات والمعارف المكتسبة من البرامج التدريبية على الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27-2)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

ثالثا: العلاقة الإحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

الجدول رقم (2-28): العلاقة الإحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية (n=81)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	الميزة التنافسية	0,42	4,19	0,0000	معنوية	5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج V16 spss انظر الملحق (3)

من خلال حساب العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بمؤسسة ملبنة عريب وبناء على المشاهدات المتحصل عليها من المستجوبين نلاحظ أن معامل الارتباط الذي يعبر عن العلاقة يساوي 0,42 أي هناك علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، أي تمثل نسبة 42% من مجموع المشاهدات وهي نسبة متوسطة تعبر عن علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

رابعا: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من اجل معرفة العلاقة الموجودة بين المتغيرين رأس المال الفكري (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع)

قمنا اختبار الفرضيتين:

اختبار فرضية العدم: لا توجد علاقة بين المتغيرين رأس المال الفكري (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع).

اختبار فرضية البديلة: توجد علاقة بين المتغيرين رأس المال الفكري (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع).

ويمكن توضيح ذلك وفق المعادلة التالية :

$$Y=0,36X +0,42$$

Y : رأس المال الفكري

X : الميزة التنافسية

الجدول رقم (2-29): معادلة الارتباط

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
رأس المال الفكري	الميزة التنافسية	0,42	0,36	4.19	5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS انظر الملحق (3)

يتبين من الجدول بوجود علاقة إحصائية بين المتغيرين ذات دلالة معنوية 0,05 وقد بلغت قيمة المحسوبة t 4,19 ومن ملاحظة معامل B وبلغ (0,42) والذي يشير إلى تغير وحد واحدة رأس المال الفكري يصاحبه

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

تغير بمقدار 0,42 في الميزة التنافسية، ويدل هذا على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

خامسا: نتائج الدراسة الميدانية

- بالنسبة لمتغير الجنس كانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وقدر بـ 55,6%.
- بالنسبة لمتغير العمر اغلب المستجوبين كانت أعمارهم اقل من 30 سنة وقدروا بـ 45,7%.
- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي اغلب الموظفين في المؤسسة متحصلين على شهادة ليسانس تمثلت نسبتهم بـ 50,6%.
- بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية معظم الموظفين يمارسون أعمال إدارية بالمؤسسة تمثل نسبة كبيرة بـ 70,4%.
- بالنسبة لمتغير طريقة ممارسة العمل تتم ممارسة العمل في المؤسسة بـ 90,1%.
- بلغ عدد المستجوبين الموافقين بشدة على أهمية رأس المال الفكري بـ 44 ذات نسبة 54,3%.
- بلغت نسبة الموافقين على مسؤولية رأس المال الفكري في توجيه بالمنظمة 59,3%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على سعي رأس المال الفكري في تحديد معايير وطرق التوظيف 51,9%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بوجود اتصال بين الموظفين 56,8%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين في تحديد احتياجات المستقبلية والكفاءات البشرية من طرف رأس المال الفكري بـ 46,6%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على اهتمام رأس المال الفكري آراء الموظفين 40,7%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل 38,3%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بشدة على وجود بيئة عمل ملائمة تحفز الميزة التنافسية بـ 32,4%.
- بلغت نسبة المستجوبين الموافقين بمساهمة الرئيس والمرؤوس في حل المشاكل 56,8%.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على دور الحوافز على زيادة الإنتاجية بـ 45,7%.
- بلغت نسبة الموافقين بشدة على وجود عوامل تعيق الموظف في إبداعاته وابتكاراته 44,4%.
- حققت سنوات الخبرة وسط حسابي 3,04.
- حقق سؤال العاشر من محور الأول وسط حسابي قدر بـ 4,28.
- حقق سؤال العاشر من محور الثاني 4,32.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بملبنة عريب

خلاصة :

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة ملبنة عريب، وكذا أهدافها ونشاطها وهيكلها التنظيمي، الذي تسيير وفقه، ولقد اعتمدنا في انجاز الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الموظفين الإداريين العاملين بالمؤسسة، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة قمنا بتقسيمها إلى محورين: رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

وبعد استرجاع الاستثمارات قمنا بتحليلها وتفريغها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالنسب المئوية و الوسط الحسابي، معامل الارتباط، واختبار ألفا كور باخ ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات. واستنتجنا ما يلي:

- بأن رأس المال الفكري ذات أهمية بالغة بالمؤسسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- مستوى الميزة التنافسية لدى الموظفين بالمؤسسة متوسط وفقا لنتائج الدراسة.
- وجود عوامل تعيق تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة.

خاتمة

خاتمة :

عرف عالم الأعمال تحديات فرضتها العولمة والتحالفات والابتكارات، فتحوّلت المنظمات إلى اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة ، هذه المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية للمنظمات، و لا يمكن لها النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري، فالتحدي الكبير أمامها هو توفير كفاءات ومهارات تمنحها التميز التنافسي، وأرينا أن مفهوم رأس المال الفكري قد شاع في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمنظمة، بحيث تحقق من خلاله المنظمة التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية الموجودة لديها، وتدعيم الإمكانات البشرية ، واستغلال المعرفة التي بحوزة الافراد وتوظيفها لصالح المنظمة ،فنتيجة للمنافسة الشديدة بين المنظمات أصبح بقاء هذه الأخيرة متوقف على قدرتها التنافسية، وهذه القدرة تتوقف على تهيئة وتنمية مخزونها من رأس مالها الفكري الذي يضم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني، بما يحقق لها التقدم والتميز والنجاح.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من الجزء النظري والتطبيقي معا، وأيضا أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج والتي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ، و معالجة نقاط الضعف التي تحتاج إلى تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمات بصفو عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

أولا - نتائج الدراسة.

1 - نتائج الجزء النظري.

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات؛

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس راس المال المادي أو رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية؛

- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه ، وهو مصدر التفوق التنافسي والميزة التنافسية لها؛

- رأس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الافراد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى؛

- رأس المال الزبوني يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- رأس المال الهيكلي المتمثل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

2 - نتائج الجزء التطبيقي.

قامت الطالبة في إطار وضع إجابات مبدئية على تساؤلات هذه الدراسة ببناء مجموعة من الفرضيات، التي قامت فيما بعد باختبارها باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث ثبت نحقق الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث توصلنا إلى:

خاتمة

- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة ؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة ؛
- وجود علاقة إرتباطية مقبولة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة ؛
- وجود علاقة إرتباطية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.50 بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة ؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير الخبرة، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي؛
- جود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعود لمتغير السن.

ثانيا - الاقتراحات.

- بناءً على النتائج العامة التي تم التوصل إليها فإن الطالبة تقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية بها واستدامتها كما يلي:
- ضرورة إدراك المنظمات أهمية إدراك ما يشكله رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره، واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة ؛
- زيادة الاهتمام ب رأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز؛
- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح الشركة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال؛
- ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة؛
- إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الهيكلي من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات ؛
- ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الافراد من أجل إفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءاتها العمل، خلق بيئة إبداعية ؛
- ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها؛
- ضرورة اهتمام الشركة ب رأس المال الزبوني ومحاولة السعي لتحقيق ولائهم ورضاهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات متينة معهم و تحسين العلاقات مع الزبائن؛

خاتمة

- يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة ، وذلك من خلال التخلص من قيود ومعوقات تحد من قدرة الافراد على الابتكار، حيث تخصصهم بنوع خاص من الاهتمام والمكافئات التشجيعية، وإفساح المجال لهم من أجل الإبداع في العمل؛
- يجب الشركة على تعزيز عنصر التحالفات الاستراتيجية والاعتماد عليها والاستفادة من خبرتهم في مجال عملها؛
- التشجيع على بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق للبحث والتطوير.
- ضرورة العمل على تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري.

ثالثاً-أفاق البحث.

تقترح الطالبة دراسات مستقبلية في مجالات البحث التالية:

- إدارة رأس المال الفكري بالجامعات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ؛
- مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؛
- أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛
- نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
2. أحمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوظيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل - مقال منشور في مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، المجلد 13، العدد 4 ، 2013 ، جامعة بابل، العراق .
3. أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2010.
4. أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " من وجهة نظر الأكاديميين " رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2012.
5. بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
6. بو منجل السعيد ، رقايقية فاطمة الزهراء ، مساهمة رأس المال الفكري ، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 31-41 ديسمبر 2011.
7. دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2009.
8. زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب - البليدة ، 2006.
9. سائد حسين يوسف ش ارب ، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2011.
10. سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
11. سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.

قائمة المراجع

12. سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم والنظم والتقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
13. سملاي يحضيه ، دراسة بعنوان " التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية " مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 .
14. صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قامة ، الجزائر ، 2008.
15. طاهر محسن الغالبي ، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية : منظور متكامل ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 .
16. عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003.
17. عبد الرحمن إبراهيم أحمد المقادمة ، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2013.
18. عبد الرضا ناصر محسن المالك ، أبعاد استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بغداد ، العراق ، 2009.
19. عبد الستار حسين يوسف ، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال ، مقال منشور في مجلة الإداري، السنة الحادية والثلاثون، العدد 117، سلطنة عمان، يونيو 2009.
20. عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، الأردن ، 2005.
21. عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
22. علي حسون ، فاضل حمد ، عامر فدعوس ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مقال منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون، بغداد، الع ارق، 2012.
23. علي محمد عليان علي ، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2013 ، غزة .

قائمة المراجع

24. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2013 .
25. عيسى دارجي ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف الجزائر ، يومي 31 - 41 ديسمبر 2011.
26. محمد عبد حسين الطائي ، نعمة عباس خضير الحفاجي ، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
27. مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الاستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية - دراسة ميدانية من منظور المديرين - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة اليرموك ، 2003.
28. مؤيد محمد علي الفضل ، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة ، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي ، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11 ، العدد 30 ، العراق، 2009.
29. نجم عبود نجم ، إدارة العمليات ، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، معهد الإدارة العامة ، الجزء الأول ، 2001.
30. يرقى حسين ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سونطراك ، أطروحة لنيل دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2007.
- المراجع الأجنبية :

31. Lynch Richard " **Corporate Strategy** " Prentire Hall , London , 2nd ed , 2000.
32. Al Ali, Narimin , **Where are You From Intellectual Capital Continuum** , New York, 2001 .
33. Bassi , lauri , **harnessing the power of Intellectual capital** , training & development , 1997 , 51 , (12 Dec).
34. Brooking .A,**Intellectual Capital : core asset For The Third millennium enterprise**, Thomas business press, Chicago.
35. Edevinsson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**: Harper Business , New York, 1977.
36. Fitz . enz . J ,**Intellectual Capital ROI** , Emerald Group Publishing Limited , 2002.
37. Guthrie.J,& Petty. R **Study:«Intellectual Capital Literature Review: Measurement , Reporting And Management** » , Journal of Intellectual Capital , Vol . (1) , N° (2) , 2000.
38. Khalero , " **stakeholders : a source of competitive advantage ? an Analysis of the influence rural Scottish museums during their organizational life cycle** " Athesis in submitted in Partial fulfillment of the requirements of doctor of philosophy Queen Margaret University, 2008.
39. Leontiades. J ,C , **Managing The Global Enterprise** , Prentice Hall, Harlow - England , 2001.

قائمة المراجع

40. Michel Porter, **L'avantage concurrentiel** , Paris , Dunod , 2000 , P 8 .
41. Stewart. T.A ,**Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly**,1994.
42. Strategor , **Politique général des l'entreprise** , 3^{em} édition , Paris , Dunod , 2001.
43. Sullivan .P , **Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value**, wiley ,New York , 2001.
44. Sveiby, Karl – Eril, **Intellectual Capital**,Thinking a Head Australia Accountant, June,1998.

الملاحق

الملحق رقم (1)

قسم: العلوم الاقتصادية مجال LMD

السنة الثانية : ماستر

تخصص: إدارة أعمال

جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية، والتجارة

وعلوم التسيير

إستمارة إستبيان

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها

استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، تخصص تسيير مؤسسات بعنوان :

* دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى المعلمين * دراسة حالة ملبنة عريب.

لذا نرجو منكم مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة، وذلك بوضع إشارة (X) في

المربع المناسب لاختيارك، مع العلم بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة

ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير .

الطالبين:

-

-

السنة الجامعية:

2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفة لموظفي "مبنة عريب" * مصلحة تسيير المستخدمين ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك .

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر
- 4- المستوى العلمي : تقني سامي ليسانس شهادة دراسات عليا مهندس
- 5- مجال الوظيفة الحالية : أعمال فنية أعمال إدارية أعمال إدارية إشرافية
- 6- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 7- طريقة ممارسة العمل : متواصل جزئي

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : راس المال الفكري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد راس المال الفكري "بملئبة عريب"، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد راس المال الفكري	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- تعتبر راس المال الفكري من أهم الإدارات لدى المعلمين					
2- راس المال الفكري هي المسؤولية عن توجيه في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته					
3- تسعى راس المال الفكري دائما إلى تحديد معايير وطرق توظيف الموارد البشرية لضمان توظيف الشخص المناسب في المنصب المناسب .					
4- تفتح راس المال الفكري باب الاتصال بين مختلف الموظفين في المؤسسة					
5- يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف راس المال الفكري					
6- تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لراس المال الفكري خاصة الاحتياجات التطويرية					
7- تولي راس المال الفكري اهتماما بآراء الموظفين					
8- تعمل راس المال الفكري على تكوين فرق عمل مكلفة بحل المشاكل					
9- تأخذ راس المال الفكري بعين الاعتبار مميزات الشخص المبدع					
10- وضع برامج لضمان صحة وامن الأفراد وتقديم المساعدة					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية " بملبنة عريب " ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

أبعاد الميزة التنافسية	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
1- توفير بيئة عمل ملائمة تحفز الإبداع وزيادة الإنتاجية.					
2- يساهم كل من المرؤوس والرئيس في عملية الإبداع وحل المشكلات بصورة إبداعية.					
3- تؤدي الحوافز كالأجور، والتدريب والتحفيز والترقية إلى زيادة القدرة الإنتاجية للموظفين .					
4- توجد عوامل تعيق الموظف إظهار إبداعاته وابتكاراته.					
5- يتوقف بقاء واستمرارية المؤسسة بجعل الميزة التنافسية أسلوب عملها وممارستها اليومية .					
6- يتم مكافأة الموظفين المبدعين والمساهمين في حل المشكلات					
7- يحدث الميزة التنافسية تغيير مستمر لمواكبة التطور.					
8- تنتهج المؤسسة عدة أساليب لتشجيع الميزة التنافسية.					
9- تقوم المؤسسة بتشجيع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
10- المهارات والمعرفة التي تكتسب من البرامج التدريبية تساعد على الإبداع وابتكار أساليب جديدة .					