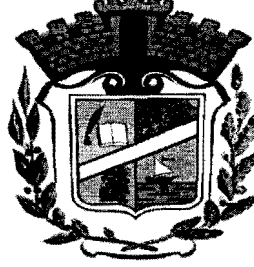


M. M. M. M.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيجل



لية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير

ME 684

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

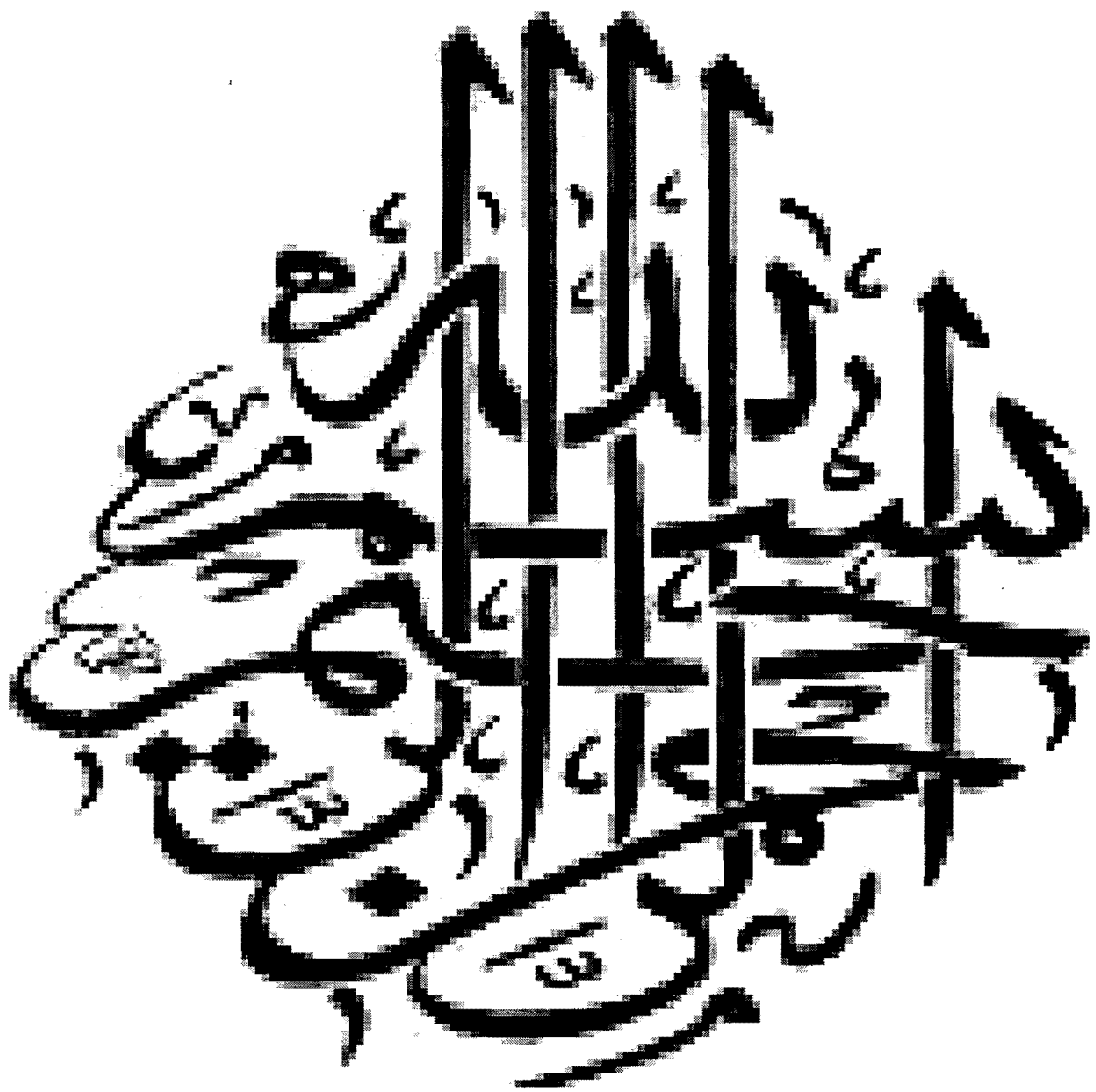
سهام عليوط

عائدة بوسبنة

لجنة المناقشة:

أ / كريمة شابونبة (رئيساً)
أ / سهام عليوط (مقرراً)
أ / عصام بودور (عضواً)

السنة الجامعية: 2013-2014



دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ
مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاغْفِرْ لَنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ" صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 286

"يا رب إذا أعطيتني مالا فلا تأخذ سعادتني وإذا أعطيتني قوة فلا تأخذ عقلي وإذا
أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعتزازي
بكرامتي، واجعلني من الذين إذا أعطوا شكروا، وإذا أوذوا فيك صبروا وإذا أذنبوا
استغفروا وإذا انقلبت بهم الأيام اعتبروا..."

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من خرج في سبيل العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع".

صدق رسول الله

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا

ولا باليأس إذا أخفقنا

وذكرنا إن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمنا الطموح
والصبر وسدد

خطانا، بأن من علينا لإتمام هذه الرسالة، ومن علينا بفضلته ونعمه التي لا تحصى،
والصلوات والسلام

على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد :

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير للأستاذة الكريمة المشرفة " سهام عليوط "
حفظها الله ،

وجزاها خير الجزاء على تفانيها في العمل.

وأقدم بالشكر والاحترام والتقدير لعمال مكتبة دميري عبد الرحمان بالمركز
الجامعي بميلة على التسهيلات التي منحوها لي للحصول على المراجع المناسبة
لدراستي.

وكذا للسادة الأفاضل كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة نظرا للتسهيلات
المقدمة من طرفهم أثناء انجاز هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى
جامعتنا الموقرة جامعة جيجل ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارة فيها.

فجزا الله الجميع كل خير.

إهداء

اللهم! إنني أصبحت منك في عافية ونعمة فأتم علي نعمتك وعافيتك وسترك في الدنيا والآخرة
الحمد لله تبارك وتعالى الذي أنار لي الطريق وأعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع
إلى من قال فيهما جلت قدرته * وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا " الوالدين الكريمين " ، حفظكم
الله وأطال عمريكما

لكما أهدي ثمرة عملي هذا،

إلى من كانوا شعلة أنارت لي حياتي وعاشوا معي أجمل أيام عمري

إليكم إخوتي الأعزاء

إلى كتاكيت الجنة وفوانيس المستقبل: لؤي، منيب، حنين، جمانة، جابر، رتاج أريج، أنفال، المعتصم بانة
مصعب عبد الجبار.

إلى من شاطروني مشقة الدراسة وبهجتها إليكم أصدقائي الأعزاء

إلى أستاذتي العزيزة "سهام" حفظها الله على تفانيها في العمل معي

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من وسعهم قلبي ولم

تسعهم ورقتي

وشكرا

قائمة الجداول
والأشكال والملحقات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض مؤشرات نموذج <i>Scandia Navigator</i> لقياس رأس المال الفكري	21
02	بعض مؤشرات نموذج مراقب الأصول غير الملموسة لـ <i>Sveiby</i>	24
03	بعض مؤشرات نموذج القياس الموزون لـ <i>Jin Chen</i>	27
04	الصّدق الداخلي لفقرات المحور الأوّل رأس المال البشري	89
05	الصّدق الداخلي لفقرات المحور الثاني رأس المال الهيكلي	90
06	الصّدق الداخلي لفقرات المحور الثالث رأس مال العلاقات	91
07	الصّدق الداخلي لفقرات المحور الرابع الميزة التنافسية	92
08	قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة	93
09	مقياس التحليل	94
10	تحليل عبارات المعرفة ضمن محور رأس المال البشري	98
11	تحليل عبارات المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري	99
12	تحليل عبارات الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري	100
13	تحليل عبارات الابتكار ضمن محور رأس المال البشري	101
14	تحليل أبعاد محور رأس المال البشري	102
15	تحليل عبارات قواعد البيانات وأنظمة المعلومات ضمن محور رأس المال الهيكلي	103
16	تحليل عبارات السياسات والإجراءات ضمن محور رأس المال الهيكلي	104
17	تحليل عبارات البرامج ضمن محور رأس المال الهيكلي	105
18	تحليل عبارات الهيكل التنظيمي ضمن محور رأس المال الهيكلي	106
19	تحليل أبعاد محور رأس المال الهيكلي	107
20	تحليل عبارات العلاقة مع الزبّون ضمن محور رأس مال العلاقات	108
21	تحليل عبارات العلاقة مع الموردين ضمن محور رأس مال العلاقات	109
22	تحليل عبارات التحالفات الإستراتيجية ضمن محور رأس مال العلاقات	110
23	تحليل أبعاد محور رأس مال العلاقات	110
24	تحليل عبارات الجودة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	111

قائمة الجداول والأشكال والملحق

112	تحليل عبارات الكفاءة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	25
113	تحليل عبارات التسليم ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	26
114	تحليل عبارات المرونة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية	27
115	تحليل عبارات محور مستوى الميزة التنافسية	28
116	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (<i>1-Sample Kolmogorov-Smirnov</i>)	29
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	30
118	معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية	31
118	معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية	32
119	مُعامل الارتباط بين مدى توفر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية	33
120	مُعامل الارتباط بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	34
121	نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	35
122	نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية	36
122	نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية	37
123	إختبار تحليل الانحدار المُتعدد (<i>Multiple Linear Regressions</i>)	38

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
138	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ميلة	01
139	الاستبيان الأولي	02
145	قائمة الأساتذة المحكمين	03
146	الاستبيان بعد التحكيم	04
151	مخرجات نظام SPSS	05

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات رأس المال الفكري حسب <i>Edvinson</i>	19
02	نموذج ملاح <i>Scandia</i>	20
03	مستويات قياس رأس المال الفكري حسب <i>Stewart</i>	22
04	المراحل الرئيسية لتطور إدارة رأس المال الفكري في شركة <i>Skandia</i> .	30
05	مراحل الميزة التنافسية	47
06	خصائص موارد المنظمة المحققة للميزة التنافسية	63
07	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	65
08	التكرارات والنسب لمتغير الجنس	95
09	التكرارات والنسب لمتغير العمر	96
10	التكرارات والنسب لمتغير المؤهل العلمي	96
11	التكرارات والنسب لمتغير المركز الوظيفي	97
12	التكرارات والنسب لمتغير الخبرة	97
13	التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	116

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناصر
	بسملة
	عاء
	بكر وتقدير
	هداء
	ائمة الأشكال والجداول والملاحق
	فهرس المحتويات
	مقدمة العامة (أ - ح)
	الفصل الأول: مدخل إلى رأس المال الفكري وسبل إدارته
02	بهيد
03	مبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
03	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
04	الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري
05	الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري
06	الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري
07	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
07	الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري حسب Thomas Stewart

08	الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري حسب Xera و Sveiby
09	الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري حسب Brooking
09	الفرع الرابع: مكونات رأس المال الفكري حسب Edvinsson
14	لمبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري
14	المطلب الأول: عملية قياس رأس المال الفكري
14	الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري
15	الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري
16	الفرع الثالث: مداخل قياس رأس المال الفكري
17	الفرع الرابع: صعوبات قياس رأس المال الفكري
18	المطلب الثاني: النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري
18	الفرع الأول: نموذج Scandia Navigator
22	الفرع الثاني: نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة لـ Stewart
23	الفرع الثالث: نموذج رصد الموجودات غير الملموسة لـ Sveiby
25	المطلب الثالث: النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري
25	الفرع الأول: نموذج توبن لـ Stewart
26	الفرع الثاني: نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر لـ Standfield
26	الفرع الثالث: نموذج القياس الموزون لـ Jin Chen
28	بحث الثالث: أبعاد إدارة رأس المال الفكري
28	المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري

28	الفرع الأول: مفهوم إدارة رأس المال الفكري
32	الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري
32	الفرع الثالث: أهمية إدارة رأس المال الفكري
33	المطلب الثاني: تكوين رأس المال الفكري
33	الفرع الأول: استقطاب رأس المال الفكري
34	الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري
35	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه
35	الفرع الأول: تنشيط رأس المال الفكري
37	الفرع الثاني: المحافظة على رأس المال الفكري
40	ملاصة الفصل
الفصل الثاني: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	
42	مهدد
43	مبحث الأول: التأصيل النظري للميزة التنافسية
43	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
43	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
44	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
44	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسي
45	الفرع الرابع: أنواع الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

47	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية
48	الفرع الثاني: نطاق التنافس
49	الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
51	الفرع الأول: بعد الكلفة
51	الفرع الثاني: بعد الجودة
52	الفرع الثالث: بعد المرونة
52	الفرع الرابع: بعد التسليم
52	مبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية
52	المطلب الأول:أسباب تطوير الميزة التنافسية ومصادرها
52	الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية
54	الفرع الأول: المصادر الداخلية للميزة التنافسية
55	الفرع الثاني:المصادر الخارجية للميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
55	الفرع الأول:استراتيجية قيادة التكلفة
57	الفرع الثاني:استراتيجية التمييز
59	الفرع الثالث:إستراتيجية التركيز
61	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
61	الفرع الأول:مصادر الميزة التنافسية

61	الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التنافسية
61	الفرع الثالث: درجة التجديد المستمر للميزة
62	لمبحث الثالث: رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية
62	الفرع الأول: خصائص المورد الاستراتيجي المحقق للميزة التنافسية
63	الفرع الثاني: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي محقق للميزة التنافسية
65	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
65	الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية
68	الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية
70	الفرع الثالث: مساهمة رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية
70	المطلب الثالث: مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
71	الفرع الأول: طرق تفعيل مساهمة رأس المال البشري
73	الفرع الثاني: طرق تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي
74	الفرع الثالث: طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات
75	للاصة الفصل
الفصل الثالث	
دراسة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع "ميلة"	
77	هيد
78	مبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

78	المطلب الأول: بطاقة تعريفية بمؤسسة اتصالات الجزائر
78	الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
79	الفرع الثاني: مراحل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
80	الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
81	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع "ميلة"
81	الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر "ميلة"
82	الفرع الثاني: الجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "ميلة"
84	الفرع الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة"
86	مبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
86	المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها
86	الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة
86	الفرع الثاني: منهج الدراسة
86	المطلب الثاني: أداة الدراسة
86	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
88	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
93	الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
94	مبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بنتائج الدراسة
95	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

98	الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول رأس المال البشري
102	الفرع الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني رأس المال الهيكلية
107	الفرع الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث رأس مال العلاقات
111	الفرع الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع مستوى الميزة التنافسية
115	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
116	الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
117	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
120	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
127	خاتمة
132	ائمة المراجع
138	ملاحق
163	ملخص

المقدمة العامّة

مقدمة:

يشهدُ القرن الحالي تطوُّرات وتغيُّرات هائلة في مُختلف المجالات ومن أهمها مجال الأعمال والاقتصاد، فقد أصبحت المُنظَّمات اليوم تعمل في بيئة مُعقدة وسريعة التغيُّر تتَّسم بالمنافسة القوية والعولمة وبروز الميزة التنافسية المُرتكزة أساسًا على النُّموذج الإداري الفعَّال، فإذا أرادت المُنظَّمة النُّمو والاستمرار في هكذا بيئة فلا بُد لها من أن تمتلك الموارد البشرية المُفكرة والمُتمكِّنة والقادرة على الابتكار في ظل هذه التحدِّيات التميز وإقامة علاقات مع مُختلف المُتعاملين في بيئتها الداخلية والخارجية وتبني الأساليب الإدارية التي تقود إلى التميز، وهو ما أصبح يصطلح عليه برأس المال الفكري، الذي أصبح يعدُّ اللبنة الأساسية لأي مُنظمة ورأس المال الحقيقي المُتمثل بمجموعة الموارد والقدرات والمعارف الموجودة في المُنظمة والتي لها تأثير كبير في إعطاء قيمة مُضافة لها ومنحها الميزة التنافسية من خلال الابتكار والتَّحسين المُستمر.

فالاعتقاد السائد أنَّ ثروات المُنظَّمات تتكوَّن فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات دون إعطاء أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات لم يعد له مبرراته، فبدخول عصر التَّكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري في المنظمة وما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات، وما ينتجه من فكر وعلاقات داخل المنظمة وخارجها هو المؤثر الحقيقي في نجاحها، فلقد بات من المُتعارف عليه أنَّ لرأس المال الفكري دور كبير في مُنظَّمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة لاسيما مُنذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، إذ لا يُمكن لأية مُنظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقِّق الميزة التنافسية من دونه، حتى أصبحت المنافسة الحقيقية بين المُنظَّمات هي في مُحاوله بناء وتنمية رأس المال الفكري بكلِّ الوسائل المُمكنة.

ففكرة رأس المال الفكري أصبحت تُثير المُناقشات الأكثر ثراء وعمقًا في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم، ومضمونها هو أنَّ الأصول المادية للمنظمات أقل قيمة بكثير من الأصول المعنوية الغير مُسجلة في دفاترها، ومن هذه الأصول نجد براءات الاختراع، حقوق التَّأليف والنَّشر، المعلومات، البرمجيات، العلاقات المُختلفة مع الأطراف الأخرى، والأهم من ذلك كلُّه القدرات والمهارات والخبرات. من هنا أصبحت مُنظَّمات الأعمال تعمل جادَّة وباستمرار لاكتساب ميزات تنافسية من خلال رأس مالها الفكري الذي يُعتبر الأصل الجديد والمورد الأساسي لإنشاء الثروة من خلال الاهتمام بسبل إدارته والبحث في طرق تكوينه والمحافظة عليه وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وبالتالي دعم الميزة التنافسية للمُنظمة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من المنافسة الشديدة بين المنظمات وفي ظل التطور الحاصل في المجال العلمي، أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تبتعد عن الموارد المادية الملموسة تدريجياً، لتنتقل إلى الموارد غير الملموسة. ومن بين القطاعات التي تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة قطاع الاتصالات، ومن بين مؤسساته مؤسسة اتصالات الجزائر التي تُعتبر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني فهي تسعى دائماً لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك بتقديم أجود وأفضل الخدمات، من خلال الاستغلال الأمثل لمهارات ومعارف الأفراد العاملين بها، من أجل إيجاد طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

من هنا كان مُنطلق هذه الدراسة للتعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر
"فرع ميله"؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها فيما يلي:

- ما المقصود برأس المال الفكري، وما هي مكوناته، وما مدى توفره في مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله"؟
- كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟ وهل هناك علاقة بين مدى توفر مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله"؟
- ما هي مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟، وكيف يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" تحقيق ميزة تنافسية من خلال رأس مالها الفكري؟

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" مكونات رأس المال الفكري عند مستوى دلالة $a=0,05$.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" عند مستوى دلالة $a=0,05$.

وتتفرّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفّر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

• الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" عند مستوى دلالة $a=0,05$.

وتتفرّع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

أهمية وأهداف الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية رأس المال الفكري كأساس لتحقيق التميز للمنظمات، في ظل بيئة الأعمال الحالية، وتقصي هذه الأهمية بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تصبو الي تحقيقها .

حيث تهدف هذه الدراسة الى:

- من الناحية النظرية تهدف إلى تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال:
 - تسليط الضوء على ماهية رأس المال الفكري ومكوناته وطرق قياسه وإدارته وتكوينه؛
 - التعرف على آلية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري؛
 - التعرف على مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
- من الناحية التطبيقية تهدف الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال:
 - إبراز العلاقة بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
 - معرفة إذا كان هناك تفاوت في تأثير مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد تمّ اختيار هذا الموضوع لعدّة أسباب موضوعيّة يُمكن أن نُوجزها فيما يلي:

- تغير قواعد المنافسة بين منظمات الأعمال، وتراجع دور الموارد المادية في تحقيقها لصالح الموارد غير الملموسة ممثلة في رأس المال الفكري بمختلف مكوناته: البشري، الهيكلي والزبوني.
- بروز رأس المال الفكري كأحد المفاهيم الحديثة في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- كون الموضوع يقع في صلب تخصصنا الدراسي.

منهج وأدوات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ظهر جلياً أنّ المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في الفصلين النظريين، لكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة وتحليلها بغية الوصول إلى النتائج، أمّا في الفصل التطبيقي فقد تمّ اختيار منهج دراسة حالة ليكون المنهج المتبع.

أما أدوات الدراسة فتمثلت في المراجعة المكتبية لمجموعة من الكتب ذات الصلة بالموضوع، والمقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة والمداخلات المقدمة إلى ملتقيات علمية، إلى جانب مجموعة من مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات دكتوراه. أمّا على صعيد البحث الميداني، فسيتمّ إجراء دراسة ميدانية أين سيتمّ تجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبانة خصّصت لذلك، واستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). المناسب لمعالجتها، بالإضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع عدد من المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة لموضوع البحث:

• الدراسات بالأفغة العربية :

- دراسة مصطفى رجب علي شعبان بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، 2011.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث: البشري، الهيكلي، العلاقات لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، وما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لها.

حيث شملت الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإدارية من مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم والبالغ عددهم 120 موظف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

✓ وجود علاقة بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

✓ يتوفر لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

✓ تؤثر مكونات رأس المال الفكري بنسب متفاوتة في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث توصلت الدراسة إلى أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، يليه رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري.

- دراسة عبد الرحمان خالد راضي، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن"، 2013.

اهتمت هذه الدراسة بإظهار أثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة البشري، الهيكلي، ورأس مال العلاقات في أداء المكاتب السياحية من خلال استقصاء آراء المديرين العاملين في المكاتب السياحية، وإجراء قياس وتحليل لرأس المال الفكري.

حيث تم استجواب 205 مدير للمكاتب السياحية من خلال توزيع استبانة مكونة من 55 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ وجود علاقة قوية بين مكونات رأس المال الفكري، فزيادة أي مكون تؤدي إلى زيادة باقي مكونات رأس المال الفكري والذي يؤدي إلى زيادة وتحسين الأداء؛
- ✓ مستوى رأس المال الفكري في المكاتب السياحية التي شملتها هذه الدراسة كان متوسطاً؛
- ✓ هناك تباين في تأثير مكونات رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن، فقد بينت الدراسة أنّ الأثر الأكبر لرأس مال العلاقات، يليه رأس المال البشري، ثم رأس المال الهيكلي.
- دراسة شادي الصرايرة، أكرم النجداوي، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة"، 2012.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحديد مفهوم رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كمفاهيم حديثة لها دور في تحسين أداء الشركات وزيادة ربحيتها. وكذا تحديد العناصر الأساسية لرأس المال الفكري التي تلعب دوراً بارزاً في تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة، أمّا في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية المدرجة في سوق عُمان المالي والبالغ عددها 80 شركة، تم اختيار 20 شركة منها كعينة للدراسة، وقد تم تصميم استبانة لأجل الحصول على البيانات الضرورية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- ✓ رأس المال الفكري من أهم الأصول التي تحقق إيرادات للمنظمة؛
- ✓ هناك تأثير بنسب متفاوتة لمكونات رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة.
- الدراسات بالألغة الأجنبية:

- José Emilio Navas Lopez study: «*Organizational capital as competitive advantage of the firm*».

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية عناصر رأس المال الهيكلي والمتمثلة في ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، والعمليات كمصادر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتناولت الدراسة تطبيق مدخل الموارد على عناصر رأس المال الهيكلية باعتباره مكوناً من مكونات رأس المال الفكري والذي يُعتبر مورداً استراتيجياً للمنظمة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

✓ تحقق المنظمة الميزة التنافسية من خلال تركيزها على كل من مواردها الاستراتيجية، وكذا موجوداتها الغير ملموسة (رأس المال الفكري)؛

✓ عناصر رأس المال الهيكلية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ولكن بنسب متفاوتة، فنجد أولاً التعلم التنظيمي، ثم ثقافة المنظمة، ثم الهيكل التنظيمي، وأخيراً العمليات وقد تمّ هذا الترتيب على أساس قدرة المنظمات المنافسة على تقليد هذه العناصر.

- Michel, Nouri Study: « *Developing Competitive Advantage through Knowledge Management and Intellectual Capital* », 2007.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري وإدارة المعرفة على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة، على اعتبارهما الموردان الحقيقيين اللذين يحققان لها قوة تنافسية تؤثر على أدائها. وقد اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على عينة تتشكل من مجموعة من الشركات الموجودة في الشرق الأوسط، وأجرت عليها اختباراً لخمسة عوامل تربط أداء الشركات بإدارة المعرفة وتمثل تلك العوامل في: المعرفة المتواجدة لدى الأفراد، دراسة السوق لتوفير المعلومات، التحالفات الاستراتيجية، انتقال المعرفة للمساعدة على اتخاذ القرار، نظم المعلومات.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ المعرفة المتواجدة لدى الأفراد، دراسة السوق لتوفير المعلومات، التحالفات الاستراتيجية، انتقال المعرفة للمساعدة على اتخاذ القرار، نظم المعلومات، كلها عوامل تساعد على تحسين أداء المنظمة؛
✓ يجب على المنظمة التحسين المستمر لتلك العوامل من أجل تحقيق التميز.

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسات سواء العربية أو الأجنبية، بالإضافة إلى دراسات أخرى لم يتم

التطرق إليها، يُمكن استخلاص بعض الملاحظات نذكر منها:

- يلاحظ أنّ الدراسات السابقة قد ركزت على إعطاء مفهوم لرأس المال الفكري، وتحليله، وتحديد مكوناته الأساسية، ودراسة تأثيره على مختلف المتغيرات المتعلقة بالمنظمة؛

- تتفق أغلب الدراسات على أنّ رأس المال الفكري يتكوّن من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات، وهو ما يتفق مع دراستنا الحالية؛

- أنّ الدراسات الأجنبية كان لها السبق في دراسة موضوع رأس المال الفكري، وأهميته في تحقيق القيمة للمنظمة؛

- من خلال الاطلاع على المراجع المستخدمة في متن الدراسات العربية يتضح أن هناك نقص في عدد المراجع المستخدمة، وقد يرجع ذلك إلى حداثة الموضوع، خاصة وأن الاهتمام به من طرف الباحثين العرب قد بدأ في السنوات الأخيرة؛
- الدراسات الأجنبية كانت أكثر تحليلاً لرأس المال الفكري ودراسة علاقته مع مختلف التوجهات الإدارية.

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وآخر تطبيقي تسبقها مقدمة عامة وتليها خاتمة عامة تضم أهم النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمّة في ضوءها ثم آفاق البحث المستقبلية.

بالنسبة للفصل الأول بعنوان مدخل لرأس المال الفكري وسبل ادارته يتم من خلال مباحثه الثلاثة التطرق إلى رأس المال الفكري من حيث تحديد مفهومه، مكوناته، إدارته وسبل المحافظة عليه.

أما الفصل الثاني المعنون برأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية فيتمحور أساساً حول تحليل دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل مساهمة كل مكون من مكوناته في توليد ميزة تنافسية أو تدعيمها أو تطويرها، لكن قبل ذلك تم التطرق إلى الميزة التنافسية وأهم مداخل تحقيقها.

وفي الأخير فإنّ الفصل الثالث تم اختياره ليكون الجزء التطبيقي والذي يمكن التعرف من خلاله على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا عن طريق تحليل المعطيات التي تم إدخالها في البرنامج الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأوّل

مدخل إلى رأس المال الفكري وسبل إدارته

تمهيد

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

المبحث الثالث: أبعاد إدارة رأس المال الفكري

خلاصة

تمهيد:

إنّ منظّمات الأعمال تعمل اليوم في بيئة تتميز بالتغيّر المتسارع والتّطور المستمر، نتيجة لإفرازات العولمة، هذه التّحوّلات والتّغيّرات قيّدت المنظّمة وألزمته بالاستجابة لها، وكذا التكيّف معها، لكن ذلك لن يتأتّى دون أن تستوعب المنظّمة أهم ما تتطلبه الموارد البشريّة، أو بالأحرى ما ينبغي أن تكون عليه الموارد البشريّة المعاصرة في ظل البيئة المتغيرة المعاشة، على اعتبار أنّ الموارد البشريّة ممثّلة بالعاملين بالمنظّمة من مختلف الفئات والمستويات وكذا التخصصات، تمثّل الدّعائم الحقيقيّة التي تستند إليها أيّة منظّمة.

إنّ أهم ما أحدثته التّحوّلات والتّحديات هو اهتمام علماء الإدارة بالبحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيّات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب هذه التّحديات، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال الفكري الذي أصبح يُمثّل نسبة عالية جدّاً من القيمة الإجماليّة لمنظّمات الأعمال، فإذا كان الاهتمام يركّز على ضرورة تنمية الموارد الماديّة باعتبارها تُحقّق النّمو والمسؤولية عن قوّة المركز المالي والإنتاجي وكذا التّنافسي. فإنّ الرّؤية المعاصرة تُبرز ضرورة الاهتمام الخاص وبصورة استثنائيّة ومُتزايدة بالموارد الفكريّة المُتاحة التي تتمثّل في رأس المال الفكري.

وعليه وضمن المباحث الثلاثة لهذا الفصل سنتم الاحاطة بماهية رأس المال الفكري، حيث سيتمّ التطرق في المبحث الأوّل إلى مفهوم رأس المال الفكري من حيث تعريفه، خصائصه وأهميته، أمّا المبحث الثّاني فسنحاول من خلاله التّركيز على عملية قياس رأس المال الفكري، حيث سنعرّف على بعض النماذج الوصفية والكمية لقياس رأس المال الفكري، وفي الأخير سنختتم هذا الفصل بالمبحث الثّالث الذي جاء تحت عنوان أبعاد إدارة رأس المال الفكري والذي سنتناول فيه أيضًا إدارة رأس المال الفكري من خلال استقطاب رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

أصبحت الموارد غير الملموسة ذات قيمة حقيقية للمنظمة وقد ازداد الوعي بأهمية هذا المورد الذي يمثل المعرفة الموجودة في المنظمة والذي لها التأثير الكبير في إعطائها قيمة حقيقية وميزة تنافسية، وقد أصبح يُطلق عليه مُصطلح رأس المال الفكري الذي أصبح اليوم أداة تنافسية تُستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان التميز والبقاء. وسُحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم رأس المال الفكري من حيث: تعريفه، خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

إنَّ القيمة الحقيقية للمنظمة تكمنُ في رأس مالها الفكري أو أصولها المعنوية، وفي مصطلح رأس المال الفكري نجد أن كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين "inter" وتعني "بين" وضمنا تعني "العلاقات"، و *lectio* وتعني "القراءة" والمعرفة المكتسبة. وعند إضافة كلمة رأس مال "capital" التي تعني "مجموع"، يتكوّن مصطلح رأس المال الفكري الذي يشيرُ إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية⁽¹⁾.

ويُعتبر *Ralph Stayer* مدير شركة *Johnson Vile* للأطعمة أوّل من استخدم مصطلح رأس المال الفكري وذلك أواخر التسعينيات، حيث أشار إلى أنه في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المنظمات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة في فترة آتية هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حلّ محلّ المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المنظمات⁽²⁾.

وقد تعدّدت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة الموجودة لدى بعض العاملين في المنظمة، ويراه البعض على أنه مزيج من القدرات والمهارات، التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، ويراه آخرون على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة.

(1) ليف إدفينسن، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص: 199.

(2) عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص: 14.

الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري

هناك العديد من التسميات التي تُستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري منها رأس المال المعرفي، رأس المال اللأملموس، رأس المال الأثري والأصول غير المادية.

ونجد العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري، فحسب *Stewart* يعرف رأس المال الفكري على أنه: "المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"⁽¹⁾.

أما *Ulrich* فيعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"⁽²⁾.

كما يعرفه *Sveiby* بأنه: "عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تُعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة"⁽³⁾.

أما *Edvinson* فيعرف رأس المال الفكري على أنه: "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من منافعها الاقتصادية المستقبلية، نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، مما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، وتعتبر هذه الأصول من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة"⁽⁴⁾.

وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه: "مجموع ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"⁽⁵⁾.

كما يعرف رأس المال الفكري بأنه: "امتلاك المنظمة لנخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن مع نظام إنتاجي متطور، وكذلك لها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة"⁽⁶⁾.

(1) أكرم قاسم تركي، المدخل إلى الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 95.

(2) عصام البيوضي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999، ص: 72.

(3) Pierre Robert, *Gestion des compétences*, édition Maxima, Paris, 2000, p: 46.

(4) أكرم قاسم تركي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

(5) Pierre Robert, *op-cit*, p : 47 .

(6) عصام البيوضي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

وبتحليل التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو ما يمتلكه أفراد المنظمة من معرفة ومهارات وخبرات، وما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، بالإضافة إلى علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية والتي يمكن استخدامها لزيادة القيمة السوقية وتكوين الثروة.

كما يمكن استنتاج النقاط التالية:

- رأس المال الفكري هو كل الموجودات الفكرية، المعرفية، الخبرات والمهارات، حقوق الملكية الفكرية، والعلاقات التي تمتلكها المنظمة؛
- رأس المال الفكري هو موجودات غير ملموسة تساهم بشكل كبير في زيادة قيمة الموجودات الملموسة للمنظمة وتعظيمها؛
- رأس المال الفكري هو مصدر للميزة التنافسية وتوليد القيمة والثروة للمنظمة؛
- رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

إنّ المحافظة على رأس المال الفكري الذي يمثل القدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة والقابلة للتنفيذ والتي تتمتع بجودة عالية وتمتلك القدرة على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ليس بالأمر السهل على إدارة المنظمة وذلك للخصائص الفريدة لرأس المال الفكري والتي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد داخل المنظمة، ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي: (1)

أولاً: الخصائص التنظيمية

ترتبط هذه الخصائص بالبيئة التنظيمية التي تتضمن:

- المستوى الاستراتيجي: يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، ويتوزع بنسب متباينة؛
- نوع الهيكل: بخصوص نوع الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري هو الهيكل التنظيمي المرن، الذي يساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد؛
- درجة الرسمية: يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً، وبالتالي احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية؛
- المركزية: يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

(1) الهلال الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وتمييزه كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مجلد 07، عدد 22، يوليو 2011، ص: 20. [على الموقع <http://www.google.dz/url?sD.bGE>، تاريخ الاطلاع:

ثانياً: الخصائص المهنية

ترتبط بنشاط العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب امتلاكهم؛
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية فالاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية؛
- يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ثالثاً: الخصائص الشخصية والسلوكية

ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن:

- ميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع الأنشطة المجهولة؛
- ميل رأس المال الفكري إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة؛
- يتميز رأس المال الفكري بقدرة حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة حادة في العمل، وثقة عالية في النفس.

وبالتالي ونظراً لهذه الخصائص نجد أن رأس المال الفكري لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة، حيث يتضمن هذا البناء استقطاب، ثم صناعة، ثم تطوير للمحافظة عليه وتعزيزه، ليلعب دوره كسلاح تنافسي يضمن لها البقاء والنمو.

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري داخل المنظمة في النقاط التالية:⁽¹⁾

- يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمات، لأن أساس التنافس في الوقت الحالي يرتكز على المعرفة والمعلومات والمهارات التي تمتلكها هذه المنظمات؛
- يعد رأس المال الفكري مصدراً لثروة المنظمات، نتيجة للعوائد الضخمة المترتبة عن براءات الاختراع والابتكارات الملاحقة؛
- تعتبر الموجودات الفكرية القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرار المنظمة.

(1) عصام البيوضي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

- إضافة إلى ما سبق تكمن أهمية رأس المال الفكري أيضا فيما يلي:⁽¹⁾
- رأس المال الفكري يُمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمنظمة وزيادة أرباحها؛
 - رأس المال الفكري يعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمنظمة القائمة على المعرفة؛
 - رأس المال الفكري قادر على إدخال التعديلات الجوهرية على نشاطات وأعمال المنظمة.
- ونجد أن المنظمة تتعرض لمجموعة من الخسائر في حال لم تهتم برأس المال الفكري، نذكر منها:⁽²⁾
- إهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى جعل القيمة الحقيقية لأفكاره ونتائجه لا تساوي شيئا، مما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة؛
 - هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى، والذي يُشكل خطرا نتيجة لامتلاكهم معلومات عن منظماتهم السابقة، والتي يمكن أن تشكل تهديدا لها وقوة للمنظمات المستقبلية؛
 - قد يُعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة، خاصة إذا ما أخفقت المنظمة في معرفة رغبات وحاجات هؤلاء الأفراد.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لا شك أنّ تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري تُعتبر من الأمور الجوهرية التي تُساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية التي يُضيفها للمنظمة بشكل أدقّ. وهناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري، وسوف يتمُّ التطرق لبعض منها في الفروع الآتية.

الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري حسب Thomas Stewart

حدّد Stewart ثلاثة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:⁽³⁾

(1) إبراهيم أحمد الصابوري، علي الشرفاوي، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 120.

(2) محمود علي الزومانس، محمود محمّد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الأردن، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص: 44. [على الموقع <http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php>، تاريخ الاطلاع: 2014/01/15].

(3) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص: 44. [على الموقع <http://3A%2F%2Flibrary.iugaza.edu.bGE>، تاريخ الاطلاع: 2013/11/22].

أولاً: رأس المال البشري

هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن.

ثانياً: رأس المال الهيكلي

يتمثل في قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، حقوق النشر والعلامة التجارية التي تمثل قيمة المنظمة وهويتها، وكذلك جميع القواعد والمبادئ التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها الداخلي مع جميع العاملين، أو تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية لها.

ثالثاً: رأس مال العملاء

يُشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها، والذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة التي تستخدم في تطوير إنتاج المنظمة. وأشار Stewart إلى أن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمنظمة.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري حسب Sveiby و Xera

لقد قسم Sveiby و Karl-Erick Exera رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي: (1) رأس المال الداخلي، رأس المال الخارجي، رأس المال البشري.

أولاً: رأس المال البشري

يتضمن القدرات، المعارف، المهارات، المؤهلات، القدرة على التعلم وحل المشكلات، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغيرات، الخبرات الفردية والجماعية.

ثانياً: رأس المال الداخلي

يتضمن الأنظمة، العمليات، تكنولوجيا المعلومات، براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، إدارة العمليات، العلاقات المالية، نظام الانترنت، وكل هذا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

(1) أسامة عيد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 06، ديسمبر 2009، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص: 95، 96.

ثالثاً: رأس المال الخارجي

يتضمّن التحالفات والعلاقات مع العملاء، الشركات، الموردين، المستثمرين، والحصة السوقية، ورضا العملاء، وقنوات التوزيع، الاتفاقيات والتراخيص، عقود المفاضلة واتفاقيات الامتيازات، ومعايير الجودة وكل ما يتعلّق بالتميز والجودة.

الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري حسب *Brooking*

قسّمت *Annie Brooking* رأس المال الفكري إلى أربع مكونات رئيسية هي: (1)

أولاً: الأصول السوقية

وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العلامات التجارية، العلاقات مع الموردين، العلاقات مع الزبائن، العلاقات مع الموزعين.

ثانياً: الأصول المركزة على البشر

وتشمل الخبرات المتراكمة، الإبداع، القدرة على الابتكار وحل المشاكل، والمؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف العمل.

ثالثاً: أصول الملكية الفكرية

وتشمل براءات الاختراع، والأسرار التجارية والصناعية، حقوق النشر والتأليف، وحقوق التصميم.

رابعاً: أصول البنية التحتية

تتضمّن جميع العمليات والوسائل التكنولوجية التي تحدّد طرق عمل المنظمة، مثل أساليب تنظيم قوى المبيعات، والهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، ونظم الاتصال.

الفرع الرابع: مكونات رأس المال الفكري حسب *Edvinsson*

يرى *Edvinsson* المدير السابق لشركة *Skandia* للخدمات المالية، أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة على تحويل المعرفة والأصول غير الملموسة إلى مصادر لخلق الثروة، فعند قيامه بتحليل القيمة السوقية للمنظمة حدّد مكونات رأس المال الفكري وربطها بعملية خلق القيمة، وقد قسّم رأس المال الفكري إلى ما يلي: (2)

(1) David H.Luthy, *Intellectual capital and its measurement*, journal of management, vol 2, issue 1, USA, p: 5.[available online: <http://url?sa=t&rct=j&=bv.64125504,d.bGE.25/11/2013>]

(2) مصطفى رجب علي شعبان مرجع سبق ذكره، ص: 44.

أولاً: رأس المال البشري

ويرتبط بالموارد البشرية للمنظمة، حيث يشمل المعرفة التي يُمكن تحويلها إلى قيمة، والمعارف التي يمتلكها العاملون.

ثانياً: رأس المال الهيكلي

ويضم الموجودات الفكرية التي تبقى في المنظمة، من رأس المال المخزن في قواعد البيانات، الوثائق، المعدات المادية، البرمجيات في الحاسوب، والهياكل التنظيمية.

ويتضمن رأس المال الهيكلي حسب *Edvinsson* كل من:

- رأس المال الزبوني: الذي يتضمن إقامة العلاقات مع الزبائن؛
- رأس المال التنظيمي: الذي يمثل رأس المال الإبداع في المنظمة، حقوق النشر، وبراءات الاختراع.

يتضح من خلال استعراض وجهات النظر المختلفة لمكونات رأس المال الفكري، بأن أغلبية الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات فرعية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات⁽¹⁾.

وسيتّم تناول هذه المكونات بشيء من التفصيل كالآتي:

أولاً: رأس المال البشري

إنّ رأس المال البشري يشكّل عنصرًا جوهريًا ضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري فهو ذلك المحور الذي يتعلّق بعملية التفكير.

وعليه يعرف رأس المال البشري على أنه: "عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار، ومقدرة أفراد المنظمة على أداء مهامهم. وهو غير قابل للملكية من قبل المنظمة"⁽²⁾.

وفي تعريف آخر، يعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموع الخبرات والمعارف والطّاقات والحماس والإبداع والصفّات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل"⁽³⁾.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص: 294.

(2) إبراهيم أحمد الصابوري، مرجع سبق ذكره، ص: 224.

(3) عبد الستار العلي، عامر الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 343.

- من خلال التعاريف يتضح جلياً أن العنصر البشري في المنظمة يختلف في مستويات أدائه، وعليه:
- يمكن تصنيف العنصر البشري وفقاً لهذا المعيار إلى أربعة فئات كالآتي:⁽¹⁾
- فئة النجوم: هم أفراد مستوى أدائهم عالي جداً، لديهم خبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي، ونجد أن المنظمة تهتم بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليها؛
 - فئة العاملون الذين يعتمد عليهم: هم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، تعتمد عليهم المنظمة في تنفيذ أنشطتها، وتحقيق أهدافها، ويكون مستوى أدائهم اعتيادي ومقبول؛
 - فئة الأفراد تحت المجهر: هم الأفراد حديثو التعيين، أو تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة حديثاً، ولم يتوصلوا إلى المستوى المطلوب لأنهم ما زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها؛
 - فئة العاملين غير المنتجين: وتسمى بفئة الخشبة الميتة، وهم الأفراد الذين يتراجع أداءهم ويكونون غير منتجين.

- وبالتالي، فإن رأس المال البشري والذي يدخل في تكوين رأس المال الفكري يتصف بما يلي:
- الإبداع: ويعني أن يقوم الفرد بتجريد وانتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات غير مألوفة، أي أن الفرد يجب أن يكون قادراً على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد لذلك⁽²⁾؛
 - الابتكار: وهو المقدرة على تقديم حلول جديدة، بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، ويكون ذلك من خلال إنتاج الفرد لفكرة أو وسيلة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو إحداث تطوير رئيسي فيها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمنظمة⁽³⁾؛
 - المقدرة الفردية: عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، والمعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال؛
 - المقدرة الاجتماعية: هي القدرة على التعامل والتأقلم مع الآخرين، وهي ضرورية لانسجام الفرد مع الآخرين في المنظمة من أجل تحقيق الأداء المطلوب منه.

(1) عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

(2) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 305.

(3) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004، ص: 74.

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن رأس المال البشري هو المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة، فهي معارف مرتبطة بالمهارات والخبرات والابتكار والإبداع، كما أن رأس المال البشري يزداد بالاستخدام.

ثانياً: رأس المال الهيكلي

هو المكوّن الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبّر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يتركها الأفراد. ويعرّف رأس المال الهيكلي بأنه: "كل الأصول غير البشرية، وهو متضمّن في الأنظمة، الإجراءات، قواعد البيانات، حقوق الملكية، الاختراعات، أنظمة العمليات، والقوانين والسياسات، وهو ضروري من أجل اتخاذ القرار"⁽¹⁾.

وبالتالي فرأس المال الهيكلي يشتمل على:⁽²⁾

- رأس المال الابتكاري: عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع، تراخيص الإنتاج وعدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة...؛
- رأس مال العمليات: وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات، قواعد البيانات وشبكات التوزيع...؛
- البنية التحتية: والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال الفكري على الأداء وتحويل المعرفة.

ثالثاً: رأس مال العلاقات

يعكس رأس مال العلاقات طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة. ويعرّف رأس مال العلاقات بأنه: "ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكل الذي يتضمّن علاقات المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل المساهمين والذائنين، بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة والمتمثلة في صورة المنظمة وولاء العميل ومدى رضاه، وعلاقة المنظمة بمورديها والقدرة التفاوضية مع المنظمات الأخرى"⁽³⁾.

⁽¹⁾ WasimUIRehman, *Intellectual capital performance and its impact on corporate performance*, Australian journal of business and management research, vol 1, n 5, 8-16 August, 2011, p:9. [available online: <http://bv.64125504.d.bGE.07/01/2014>]

⁽²⁾ سعد غالب ياسين، *رأس المال الفكري المفاهيم النظم والتقنيات*، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 122.

⁽³⁾ مصطفى رجب علي شعبان، *مرجع سبق ذكره*، ص: 54.

ويتضح من هذا التعريف أن رأس مال العلاقات لا يقتصر على علاقات المنظمة بالزبائن فقط، ولكن كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، وأن العناصر المكونة له تتمثل في:

• رأس المال الزبوني: ويتمثل في العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن، وهو بدوره ينقسم إلى أجزاء فرعية هي: (1)

- ولاء الزبون: يعكس مدى تمسك الزبون واعتزازه بالتعامل مع المنظمة؛
- الاحتفاظ بالزبون: يعكس مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها القدامى، واستمرارية التعامل معهم؛
- تمكين الزبون: يعكس مدى اهتمام المنظمة بأراء زبائنها ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تقديم منتجات جديدة وحتى عند تعديل الموجود منها؛
- مشاركة الزبون والتعاون معه: يعكس مدى قيام المنظمة بإشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم؛
- رضا الزبون: ويعرف بأنه المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري، فهو يعكس مدى تلبية المنظمة لرغبات واحتياجات زبائنها (2).

• العلاقات مع الموردين.

• التحالفات الاستراتيجية.

(1) عادل حرشوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.
 (2) فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 79.

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

يُمثل رأس المال الفكري أهمية كبيرة في جميع المنظمات الحديثة، فمن خلاله يمكن تحقيق مزايا تنافسية عديدة، لذلك نجد أن المنظمة تسعى إلى تحديد مكوناته ووضع طريقة لقياسه ومن ثم إدارته.

المطلب الأول: عملية قياس رأس المال الفكري

إنّ الهدف من قياس رأس المال الفكري ليس تحديد كمية المعرفة الموجودة فيه، أو معرفة أثر رأس مال الفكري تمثله الزيادة في حجم التكنولوجيا أو خصائص العاملين، لكنّ الهدف من قياسه هو معرفة درجة فعاليته في خلق القيمة.

الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري

القياسُ في أبسط معانيه هو العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في ظاهرة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة.

ويعرّف القياس كذلك بأنه: "جمع المعلومات عن خاصية معينة لتحديد مقدارها"⁽¹⁾.

وتعرّف عملية قياس رأس المال الفكري بأنها⁽²⁾: "مجموعة إجراءات تتبّع لتحديد مدى توافر خصائص معينة معينة في مكوناته، والحكم على إمكانية تأثيره على أنشطة وظيفية معينة، وإعطاء قيمة مضافة للمنظمة".

وعليه فإنّ مفهوم قياس رأس المال الفكري ينصبّ على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى.

ولكي تكون عملية قياس رأس المال الفكري ناجحة ودقيقة، يجب إتباع مجموعة من الإجراءات يمكن تلخيصها كالآتي:⁽³⁾

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لأن القياس لا يقيس الشّخص بل يقيس خاصية معينة في ذلك الشّخص، فبدون تحديد الخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة، فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين ومعارفهم تعدّ رأس مال فكري إذا كانت متميزة واستراتيجية، أي أن تحديد الخصائص بدقة سيمكّن المنظمة من تحديد أيّ العاملين يمثّل رأس مال فكري وأيهم يمثّل عبئاً يجب التّخلص منه؛

(1) عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

(2) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 274.

(3) عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 84، 85.

- جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري؛
- التزام القياس بالأهداف المحددة، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساسي لعملية القياس؛
- توافر الأسس العلمية في القياس، وهي الموضوعية، الصدق والثبات؛
- تشخيص المؤشرات التي تُعتمد للقياس لغرض استخدامها، واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها؛
- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس، وذلك لتعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومن تلك الأدوات الاستبيان، المقابلة والملاحظة.

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري

- تطلق أهمية قياس رأس المال الفكري من الحاجة الملحة لتطوير معايير تستخدم لحساب قيمة المبادرات المعرفية من أجل إقناع الإدارة والمالكين بأهميتها والإنفاق عليها. كما أن التوجه لقياس رأس المال الفكري كان نتيجة لوجود ضرورات مرتبطة بقياسه والمتمثلة فيما يلي:⁽¹⁾
- تمكين المنظمة من معرفة القيمة السوقية المضافة، التي يضيفها رأس مالها الفكري.
 - الإدراك المتزايد من قبل الإدارة وقادة المنظمة لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي، أو الجزئي لرأس المال الفكري في منظماتهم.
 - التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تُنفقها المنظمة في مجالات التنمية البشرية، والتنمية الهيكلية، وأيضا في مجال اكتساب العملاء والمحافظة عليهم، من أجل الحفاظ على التميز التنافسي للأجل الطويل.
 - عملية قياس رأس المال الفكري تمكّن المنظمة من اكتشاف نقاط القوة ودعمها وتعزيزها، وأيضا اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها أو تفاديها مستقبلاً.
- كما أن قياس رأس المال الفكري يكتسي أهمية من كونه⁽¹⁾:
- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويحدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة منهم.
 - يعدّ أدوات من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم، بما يسهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم، وتطوير كفاءاتهم، وحماية خبراتهم من التآدم.

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص: 425.

(1) عادل حرشوش المبرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 82-83.

الفرع الثالث: مداخل قياس رأس المال الفكري

هناك عدّة مداخل لقياس رأس المال الفكري، ولكلّ مدخل مزاياه وعيوبه، وتختار كلّ منظمة المدخل الذي تعتقد أنّه مناسب لظروفها أكثر من أجل قياس رأس مالها الفكري، وتتمثّل أهمّ هذه المداخل في:

أولاً: مدخل مُحاسبة الموارد البشريّة

تتمثّل الفكرة الأساسيّة لمحاسبة الموارد البشريّة في إعطاء قيمة اقتصادية للموارد البشريّة في المنظمة، أي تقييم أصولها الفكريّة، وذلك من خلال متابعتها وقياسها ورصد التغيّرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنيّة، من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللّازمة لمساعدة الإدارة على تحديد قيمة أصولها البشريّة. وما يعاب على هذا المدخل صعوبة جمع وعرض بيانات رأس المال الفكري في الميزانيّة المحاسبية للمنظمة، بسبب تعدّد مكوناته وعناصره وصعوبة قياسها⁽¹⁾.

ثانياً: مدخل التعلّم التنظيمي

يركّز هذا المدخل على قياس وتحليل العلاقة بين التكاليف أو النفقات التي تدفعها المنظمة من أجل زيادة وتنميّة قدرات ومعارف أفرادها، وبين اكتساب أو تعلّم الأفراد العاملين لمعارف ومهارات معيّنة. أي أنّه يمكن قياس القيمة التي يضيفها المورد البشري للمنظمة من خلال قياس حجم التكاليف المنفقة عليه، ومن تمّ تحديد وقياس حجم رأس مالها الفكري. وما يعاب على هذا المدخل هو إشكاليّة قياس قيمة التعلّم، أي حجم المعارف والمهارات التي اكتسبها الفرد بدقّة، لأنّها أصول غير ملموسة⁽²⁾.

ثالثاً: مدخل الملكية الفكرية

أي أنّ قيمة رأس المال الفكري في المنظمة تتحدّد بحقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة، والمتمثّلة في العلامات التجاريّة، اختراعات جديدة، براءات الاختراع، حقوق النّشر وثقافة المنظمة⁽³⁾.

هذا وتوجد مداخل أخرى الى جانب المداخل السابقة منها:⁽⁴⁾

(1) علي أحمد باروني، التّسبيير الاستراتيجي للموارد البشريّة، الطبعة الأولى، دار المزيخ للنشر والتّوزيع، الرياض، 2000، ص: 27.

(2) علي أحمد باروني، مرجع سبق نكره، ص: 30.

(3) راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنميّة الموارد البشريّة، الدار الجامعيّة، الإسكندريّة، 2010، ص: 366.

(4) عبد الفتّاح بوخمخ، الرّأس مال المعرفي مصدر التّميّز في المنظّمات، المؤتمر الدّولي للتّميّة الإداريّة نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي، 04-01

نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامّة، الرياض، ص: 12. [على الموقع: <http://url?sa=t&rct=s&cd=1url=d.bGE>، تاريخ الاطلاع: 2013/12/13]

رابعاً: التقييم عنصر بعنصر

في ظل هذا المدخل يقيم رأس المال الفكري في المنظمة على أساس مساهمة كل عنصر من عناصره في تكوين المنافع الاقتصادية المستقبلية بصورة منفصلة، ويتم ذلك باستخدام وحدات القياس المناسبة لكل عنصر على حدى. وفي هذا المدخل طريقة صافي القيمة الحالية شائعة الاستخدام.

ويُعبأ على هذا المدخل في قياس رأس المال الفكري ما يلي:

- صعوبة فصل المنافع الاقتصادية التي يحققها كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري؛
- صعوبة تحديد المنافع غير النقدية وغير الملموسة الناتجة عن عناصر رأس المال الفكري؛
- يتطلب تطبيق طريقة صافي القيمة الحالية التنبؤ بقيمة عناصر رأس المال الفكري على المدى البعيد، علماً أن هناك صعوبة في التنبؤ بقيمة عناصر رأس المال الفكري.

خامساً: مدخل تكلفة الفرصة البديلة

تستخدم تكلفة الفرصة البديلة لقياس قيمة عناصر رأس المال الفكري، فمثلاً تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري تنتج عن تخصيص شخص لأداء وظيفة دون أخرى.

سادساً: مدخل القياس الإجمالي لرأس المال الفكري

في ظل هذا المدخل تقاس الأصول الفكرية بصورة إجمالية على المستوى التنظيمي دون الإشارة إلى العناصر المكونة للأصول المعنوية.

الفرع الرابع: صعوبات قياس رأس المال الفكري

انطلاقاً من العبارة الشهيرة لـ Stewart والتي مفادها أن: " رأس المال الفكري شيء لا تستطيع أن تلمسه بيدك ولكنه يجعلك ثرياً مع ذلك"⁽¹⁾، يمكن أن نحدد أهم الصعوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري في النقاط التالية:⁽²⁾

- عدم الاتفاق على مكونات رأس المال الفكري؛
- عدم التأكد من قياس العائد عن رأس المال الفكري؛
- الاعتماد في القياس على مؤشرات ومقاييس تاريخية تغطي فترة زمنية ماضية، وليست مستقبلية والتركيز على حساب الموجودات الملموسة؛
- عدم إدراك أهمية رأس المال الفكري لدى كثير من مديري المنظمات، خاصة في الدول النامية؛
- ما يكتنف عملية القياس بطبيعتها من مشكلات، وقيود، ومعوقات؛

(1) كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد إصلاح، بميك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:80.

(2) سيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره، ص: 426.

- حداثة المفهوم وعدم التحديد الواضح من قبل العديد من الباحثين.
كما يمكن إضافة:
- التباين بين إدارة الموارد المادية وإدارة الموارد الفكرية، حيث أن المورد المادي يمكن قياسه وعده وإحصاؤه وسهل التحديد في القيمة والاستخدام والتوثيق، أما الموارد الفكرية فصعبة القياس لأنها أصول غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة وفي الاستخدام⁽¹⁾.
- إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس رأس المال الفكري تحتوي على عدد كبير من المؤشرات، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة تطبيقها لأنها تتطلب وقتاً وجهداً من جهة، ويصعب تطبيقها في نماذج رياضية من جهة أخرى⁽²⁾.

المطلب الثاني: النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري

يُعرّف النموذج بأنه: "مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً لتوضيح الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به"⁽³⁾.
وعليه فالنماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري هي النماذج التي تقوم في تحديدها لهذه العلاقات على مجموعة من المؤشرات المرتكزة على استطلاع الآراء والاتجاهات.
وتستحوذ النماذج الوصفية على الجزء الأكبر من حيث الاستخدام في عملية قياس رأس المال الفكري. وذلك بسبب طبيعته الغير ملموسة وعدم قابليته للقياس المباشر، وبالتالي دمجها في التقارير المحاسبية والمالية، ومن أهم النماذج الوصفية نجد:

الفرع الأول: نموذج Scandia Navigator

يرتبط هذا النموذج بشركة التأمين السويدية Scandia، والتي تعتبر أول منظمة أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، وبفضل جهود Edvinson مدير رأس المال الفكري في المنظمة ورفقة زملائه قام بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر على المؤشرات المرتبطة برأس المال المادي فقط، بل يشمل مؤشرات رأس المال الفكري أيضاً، لغرض تقييم وتوضيح قيمة رأس المال الفكري⁽¹⁾.

(1) حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 186.

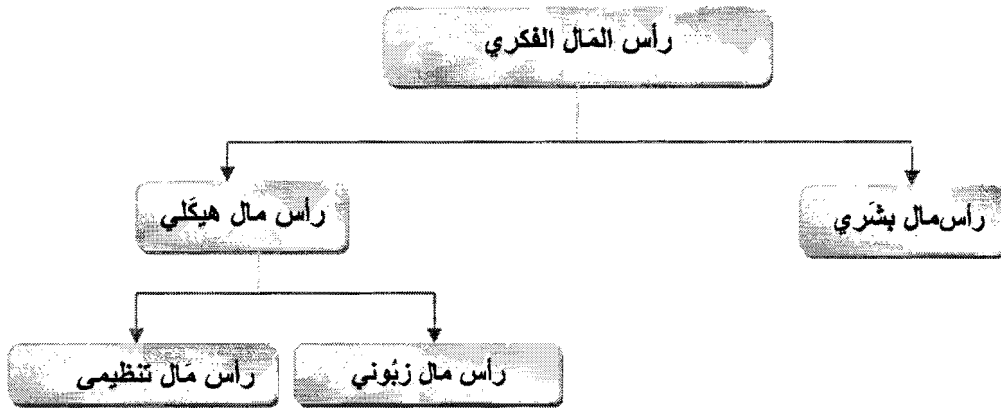
(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

(3) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 276.

(1) Nick Bontis, *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital*, international journal of management reviews, vol 3, issuse 1, Canada, 2000, p: 05.

وكما ذكرنا سابقاً فإنّ مكونات رأس المال الفكري حسب *Edvinson* تتمثل في رأس المال البشري والذي يضم المعرفة والمهارات والخبرات العلمية والتقنية لدى العاملين، ورأس المال الهيكلي الذي يضم رأس المال الزبوني و رأس المال التنظيمي، كما يوضّحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الفكري حسب *Edvinson*

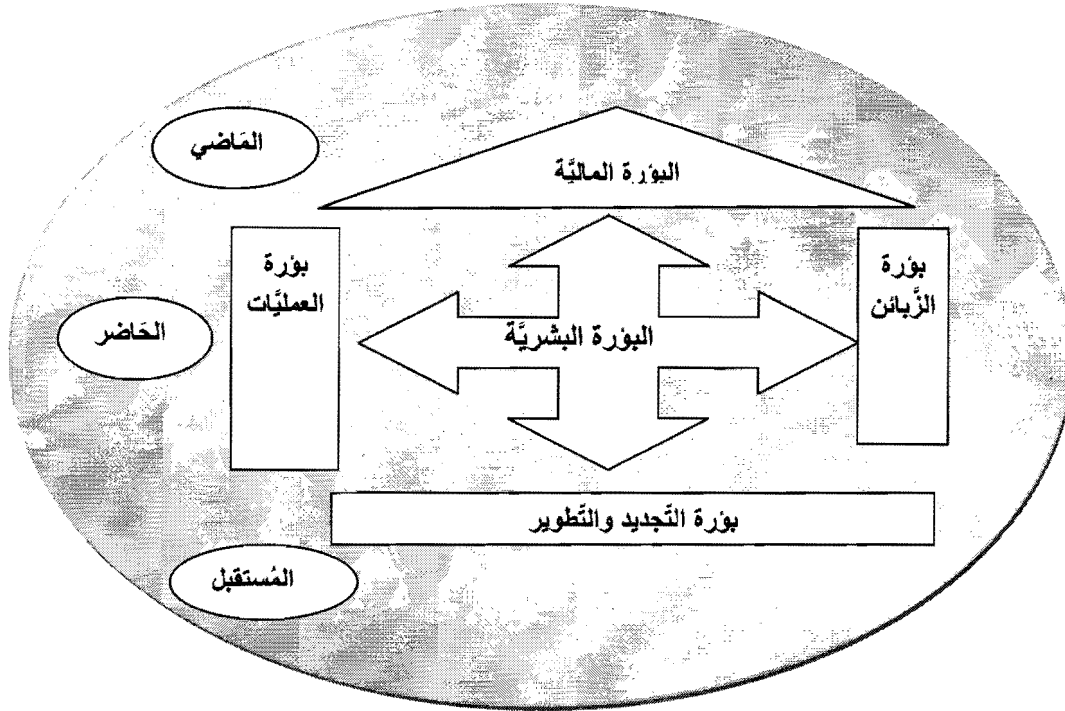


المصدر: من إعداد الطالبة

ونجد أنّ نموذج ملاح *Scandia* قد ركّز على خمسة حقول لخلق القيمة وهي: البؤرة المالية، بؤرة الزبائن، بؤرة العمليات، بؤرة التجديد والتطوير، والبؤرة البشرية⁽²⁾. فإذا كان من الممكن تصوّر رأس المال الفكري كمبنى، فإنّ بؤرته المالية سوف تكون السقف، والعلاقات الخارجية مع الزبائن والموردين تكون الجدران الجانبية، أمّا الأساس والطابق السفلي في نموذج ملاح *Scandia* فهما بؤرة التجديد والتطوير. والبؤرة البشرية هي بالطبع رُوح ومركز هذا المبنى، وتمثّل البؤرة المالية الماضي المدّخر، أي ما تمّ إنجازه حتّى الآن، ويحدّد العاملون في المنظمة والزبائن والعمليات وجود المنظمة ويبرّرون هدفها، وتشكل قوى الإبداع والتطوير أساس المنظمة ومنظورها المستقبلي، وتكوّن الخطّ القاعدي الجديد.

(2) ليفادفينسن، مرجع سبق ذكره، ص ص: 208، 209

الشكل رقم (02): نموذج ملاحظ Scandia



المصدر : ليف ادفينسن، مرجع سبق ذكره، ص 209.

وإلى جانب النّتائج الماليّة، يُوفّر الملاحظ نسبًا وقياسات لمستوى رأس المال الفكري، فقد قام *Edvinson* بوضع مجموعة من المؤشّرات تُستخدم لقياس كلّ بؤرة من البؤر السّابقة، والتي من خلالها يتمّ قياس رأس المال الفكري، وقد بلغ عدد هذه المؤشّرات 109 مؤشّر، نذكر بعضها منها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): بعض مؤشرات نموذج Scandia Navigator لقياس رأس المال الفكري

نوع المؤشرات	بعض المؤشرات
المؤشرات المالية	<ul style="list-style-type: none"> - مجموع النشاطات - رقم الأعمال لكل موظف - الإيرادات الناجمة عن عمليات تجارية جديدة - القيمة المتأثية من زبائن جدد
المؤشرات المتعلقة بالزبائن	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الزبائن - المبيعات السنوية للزبائن - عدد زيارات الزبائن للمنظمة - متوسط ولاء الزبون للمنظمة
المؤشرات المتعلقة بالعمليات	<ul style="list-style-type: none"> - انجاز العقود دون أخطاء - الحواسيب وأجهزة الإعلام الآلي/ موظف - نوعية التقارير المقدمة حول أداء المنظمة - زمن إنجاز العمليات
المؤشرات المتعلقة بالتجديد والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> - عدد براءات الاختراع - مصاريف الاستثمار في تطوير رأس المال الفكري - منتجات جديدة - مؤشر رضا الموظفين - متوسط عمر براءات الاختراع
المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - مؤشر القيادة - متوسط الغياب السنوي للموظفين في المنظمة - الوقت المخصص لتكوين الموظفين - نسبة دوران العمل - متوسط أعمار الموظفين

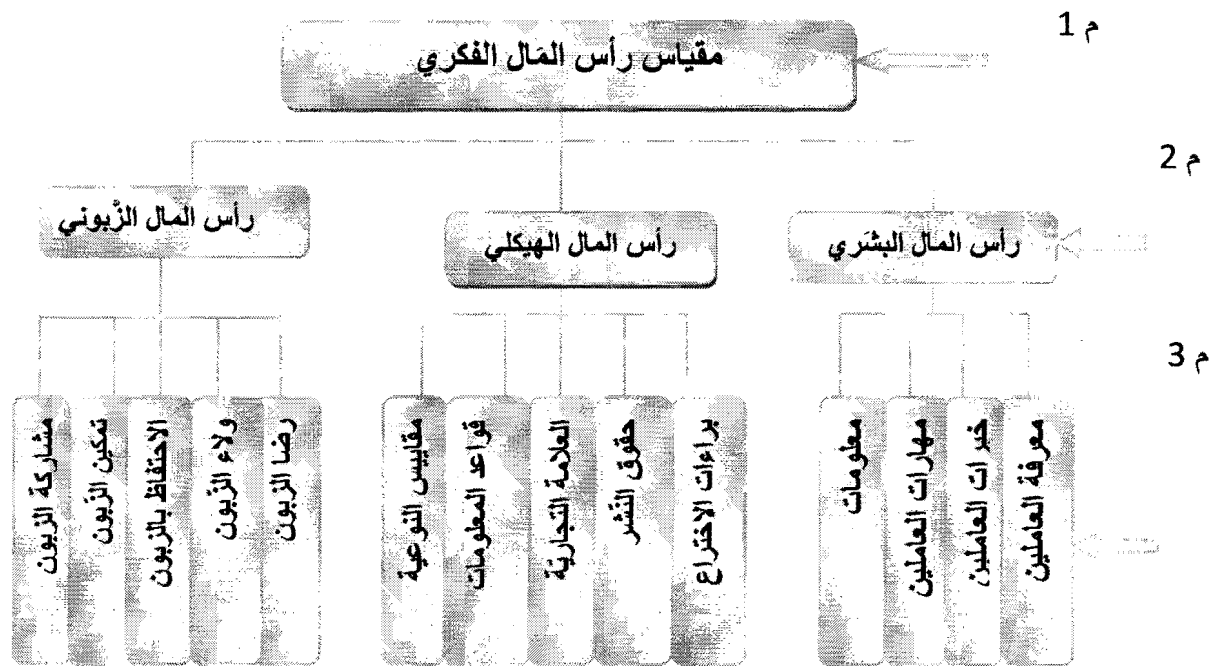
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على

IssamJallouli, Relation entre le capital immatériel des PME manufacturières et leur performance une étude exploratoire, université de Québec, 2008, p : 39.

الفرع الثاني: نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة لـ Stewart

قدّم Stewart نموذجًا لقياس رأس المال الفكري، يتكوّن من ثلاث مستويات تتمّ من خلالها عمليّة القياس، ويتضمّن المستوى الأوّل قياس رأس المال الفكري، أمّا المستوى الثاني فيشمل ثلاثة أجزاء وهي رأس المال البشري، رأس المال الرّبوني. ويتضمّن كلّ جزء من الأجزاء السابقة مجموعة مؤشرات فرعيّة تمثل المستوى الثالث، ويمكن توضيح هذه المستويات في الشكل التالي:

الشكل(03): مستويات قياس رأس المال الفكري حسب Stewart



المصدر: عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

ويُتّضح من الشكل أن المستوى الثاني والذي يضمّ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلّي، ورأس

المال الرّبوني ينقسم بدوره إلى أجزاء فرعيّة، حيثُ نجد أنّ: (1)

- رأس المال البشري يمكن قياسه من خلال أجزائه الفرعية والمتمثلة في:
 - معرفة العاملين: وتتضمّن القدرات الإبداعية، والابتكارية، والتّجديد؛
 - خبرات العاملين: وتتضمّن التّراكم المعرفي النّاجم عن التّجارب المتعدّدة في الحياة العمليّة؛
 - مهارات العاملين: وتتضمّن القدرات التي يميّز بها العاملون في أداء عملهم؛
 - معنويّات العاملين: وتشمل مَيول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

(1) عادل حرشوش المفرجي مرجع سبق ذكره، ص: 86، 87.

- رأس المال الهيكلي يُمكن قياسه من خلال تحليل أجزائه الفرعية وهي:
 - براءات الاختراع: تمثل أحد مكونات الملكية الفكرية، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص من جراء اختراعه لشيء معين؛
 - حقوق النشر والتأليف: امتياز تحصل عليه المنظمة نتيجة لتأليف أو نشر شيء ما؛
 - العلامة التجارية: تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها؛
 - مقاييس النوعية: تمثل مدى مطابقة المخرجات النهائية لمقاييس الجودة ورغبات الزبائن؛
 - قواعد المعلومات: مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة التي تتفاعل فيما بينها بانتظام.
 - رأس المال الزبوني: ويمكن قياسه أيضاً من خلال أجزائه الفرعية وهي:
 - رضا الزبون؛
 - ولأء الزبون؛
 - الاحتفاظ بالزبون؛
 - تمكين الزبون؛
 - مشاركة الزبون.

وبالتالي فإن نموذج Stewart يهدف إلى تحليل مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، وبيان مقدار تأثيرها مجتمعة في المستوى الكلي لرأس المال الفكري.

الفرع الثالث: نموذج رصد الموجودات غير الملموسة لـ Sveiby

ويُعرف بنموذج *Intangible asset monitor* أو مراقب الأصول غير الملموسة، والذي قدمه *Karl Erik Sveiby*. وقد قسّم هذا النموذج رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية وهي: الكفاءات البشرية وهم العاملون في مجال المعرفة، الهيكل الداخلي والمتمثل في العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات وبراءات الاختراع، والهيكل الخارجي والمتمثل في العلاقات مع العملاء والزبائن.

وقد وضع Sveiby ثلاثة معايير مشتركة لقياس كلِّ مكوّن من المكوّنات السابقة وهي: النّمو والتّجديد، الفعاليّة، الاستقرار⁽¹⁾، وكلُّ معيار يضمُّ مجموعة من المؤشّرات تُستخدم في عمليّة القياس، والجدول التالي يبين بعضاً من تلك المؤشّرات:

الجدول رقم (02): بعض مؤشّرات نموذج مراقب الأصول غير الملموسة لـ Sveiby

المكوّنات	معايير القياس	بعض المؤشّرات
رأس المال الكفاءات	النّمو والتّجديد	- متوسط عدد سنوات الخبرة المهنيّة - درجة التّعلم - تكاليف التّدريب والتّعليم - متوسط مستوى التّكوين
	الفعاليّة	- القيمة التي يضيفها العميل - نسبة الأفراد المهنيين والتميّزين داخل المنظّمة
	الاستقرار	- متوسط أعمار الأفراد داخل المنظّمة - سنوات الخبرة - معدّل دوران العمّل
رأس مال الهيكل الداخلي	النّمو والتّجديد	- الاستثمار في الهيكل الداخلي من خلال إدخال طرق ونظم جديدة - العملاء الذين يساعدون على نمو المنظّمة - الاستثمار في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا الإعلام الآلي
	الفعاليّة	- تطوّر نسبة الإداريين في المنظّمة - حجم المبيعات بالنّسبة للإداريين
	الاستقرار	- معدّل دوران الإداريين - سنوات الأقدمية بالنّسبة للمدراء - عدد الأفراد العاملين الأقل من سنتين
رأس مال الهيكل الخارجي	النّمو والتّجديد	- نمو رقم الأعمال - عدد العملاء الذين يحسنون صورة المنظّمة في السّوق
	الفعاليّة	- رضا الزّبون - تطوّر المبيعات لنفس الزّبون
	الاستقرار	- مدى احتفاظ المنظّمة بالرّبائن المهمين - تكرار الطلبيات من قبل الرّبائن

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: ImenMhedhbi, op-cit, p p : 84, 85.

⁽¹⁾ImenMhedhbi, *Capital immatériel : interaction et création de valeur cas d'entreprise Tunisien*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Lyon, 2010, p : 83.[disponible sur le site : <http://Fiae.univ-lyon3.univ-lyon3.fr/%252F1a-recherche-a-l-iae-lyon%252Ftheses%RECHthes&ei=bvm=bv.65397613,d.bGQ>. consulté le : 02/11/2013].

المطلب الثالث: النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري

تركز النماذج الكمية على مجموعة من المؤشرات والتي تُستخدم لقياس رأس المال الفكري والمتمثلة في حساب أثر مساهمة الموجودات الغير ملموسة في زيادة قيمة المنظمة، سواء القيمة السوقية أو القيمة الدفترية، ومن بين النماذج الكمية لقياس رأس المال الفكري نجد: نموذج توبين لـ *Stewart*، نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر لـ *Standfield* ونموذج القياس الموزون لـ *Jin Chen*.

وسيتّم التّطرق إليها بشيء من التفصيل في الفروع التالية :

الفرع الأول: نموذج توبين لـ *Stewart*

يُعتبر نموذج توبين لـ *Stewart* طريقة لوصف الفرق بين الموجودات المادية وقيمتها السوقية، وذلك من خلال العلاقة التالية: (1)

$$\text{القيمة السوقية} = \text{قيمة الموجودات } q^*$$

حيث: q يمثل فجوة القيمة بين الاثنين.

فمثلاً إذا كان $q = 10$ ، فإن القيمة السوقية للمنظمة تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية، وهذا يدل على أن الأصول غير الملموسة الموجودة داخل المنظمة تحقق لها قيمة مضافة (الإيرادات) أعلى مقارنةً بالموارد أو الأصول المادية.

كما وضع *Stewart* علاقةً أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي: (2)

$$\text{قيمة رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية للمنظمة}$$

وتُعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق الكمية المستخدمة في القياس حيث تمثل القيمة الدفترية مجموع الأصول والأموال السائلة مطروحاً منها الديون، أمّا القيمة السوقية فتُمثل القيمة الكلية لأسهم المنظمة، وعادةً ما تكون القيمة السوقية أعلى من القيمة الدفترية بسبب رأس المال الفكري.

(1) سعد علي العنزي مرجع سبق ذكره، ص: 279.

(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

الفرع الثاني: نموذج قيمة السوق التي يحددها المُستثمر لـ *Standfield*

تم وضع نموذج قيمة السوق التي يحددها المُستثمر من قبل *Standfield* سنة 1998 يهتم بتحديد القيمة الحقيقية للمنظمة من القيمة السوقية لأسهمها، والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي: (1)

- القيمة الحقيقية للمنظمة TV؛
- رأس المال الفكري المدرك RIC؛
- رأس المال الفكري المعروض للتداول ICF؛
- الميزة التنافسية المستدامة SCA.

وقد تمت صياغة هذا النموذج في العلاقة الآتية:

$$TV = RIC + ICE + SCA$$

تقوم هذه الطريقة على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للمنظمة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكوناتها رأس المال الملموس، رأس المال الفكري (وما يرتبط به)، والميزة التنافسية المستدامة.

الفرع الثالث: نموذج القياس الموزون لـ *Jin Chen*

يُعتبر نموذج القياس الموزون من النماذج الكمية الحديثة المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، وقد تم وضع هذا النموذج من قبل *Jin Chen* الذي قام بتقسيم رأس المال الفكري إلى مجموعة من العناصر، لكل منها وزن معين ومجموعة من المؤشرات تُستخدم لقياسه، وهذه العناصر هي: (2)

- رأس المال البشري: وهو مزيج بين الكفاءات، والسلوكيات، والقدرة على الإبداع لدى الأفراد داخل المنظمة؛
- رأس المال الهيكلي: ويضم ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات التشغيلية ونظام المعلومات؛
- رأس المال الإبداعي: يتضمن الإنجازات الإبداعية، آلية الإبداع وثقافة الإبداع؛
- رأس المال الزبوني: ويضم القدرة التسويقية، كثافة الأسواق، وولاء الزبون.

(1) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

(2) المرجع السابق، ص: 284.

ولقياس رأس المال الفكري يتم قياس كل عنصر من العناصر السابقة، بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): بعض مؤشرات نموذج القياس الموزون لـ Jin Chen

المؤشرات	العناصر	المكون
القيادة الاستراتيجية، قابلية الأفراد للتعلم، فاعلية تكوين الأفراد، نوعية الأفراد.	الكفاءات	رأس المال البشري
درجة الرضا، معدل دوران العمل، درجة شعور الفرد بجودة الحياة في العمل.	السلوكيات	
قدرة الأفراد على الإبداع، الإيرادات المتأتية من الأفكار الخاصة بالأفراد.	الإبداع	
بناء ثقافة المنظمة، تفاعل الأفراد مع أهداف المنظمة.	ثقافة المنظمة	رأس المال الهيكلي
وضوح المسؤوليات والسلطات، مصداقية نظام الرقابة داخل المنظمة.	الهيكل التنظيمي	
بناء واستعمال المعلومات عبر الانترنت.	التعلم التنظيمي	
زمن إجراء الأعمال، مستوى جودة المنتج، الكفاءة التشغيلية للمنظمة.	العمليات التشغيلية	
تعاون ودعم الأفراد لبعضهم البعض، توفر المعلومات في المنظمة، تشارك المعارف.	نظام المعلومات	رأس المال الإبداعي
متوسط عدد براءات الاختراع، نسبة مبيعات المنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات، عدد التكنولوجيات التي تم تطويرها.	الإنجازات الإبداعية	
نوعية وعدد الموظفين في البحث والتطوير، التعاون مع القوى الإبداعية الخارجية، تحفيز الأفراد المبدعين.	آلية الإبداع	
ثقافة المنظمة في تحفيز ودعم المبدعين، دعم الإدارة العليا للإبداع.	ثقافة الإبداع	
بناء واستعمال قواعد بيانات متعلقة بالزبون، القدرة على خدمة الزبون، القدرة على تحديد حاجات الزبون.	القدرة التسويقية	رأس المال الزبوني
الحصة السوقية، العلامة التجارية، الأسواق المحتملة، بناء قنوات توزيع.	كثافة الأسواق	
رضا الزبون، دراسة شكاوى الزبون، الاستثمار في العلاقة مع الزبون.	ولاء الزبون	

المصدر : إعداد الطالبة بالاعتماد على

Jin Chen et al, *Measuring intellectual capital, a new model and empirical study*, journal of intellectual capital, vol 5, n 1, China, 2004, pp: 201, 202. [available online : www.emeraldinsight.com/researchregister]

وحسب *Chen* فإنَّ الأوضاع التي تُواجهها المنظَّمات تختلفُ من منظِّمة إلى أخرى، وكلُّ منظِّمة تنتهجُ الاستراتيجية المناسبةَ لها، وبالتالي فإنَّ أهميَّة كلِّ مكوِّن من مكوِّنات رأس المال الفكري ستختلفُ حسب الحالة، وبالتالي اختلاف أوزانها ضمنَ العلاقة التَّاليَّة لقياس رأس المال الفكري: (1)

$$ICI = \sum_{i=1}^m Cij * Qij \sum_{i=1}^m Qij$$

حيثُ:

Ici: رأس المال الفكري.

Cij: قيم عناصر رأس المال الفكري.

Qij: وزن عناصر رأس المال الفكري.

m: عدد عناصر رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أبعاد إدارة رأس المال الفكري

انطلاقاً من الأهميَّة التي حضي بها رأس المال الفكري، بدأ الاهتمام تدريجياً بإدارة رأس المال الفكري في المنظَّمات، بدايةً من فترة الثمانينات، وهي الفترة التي أدرك فيها المديرون أنَّ رأس المال الفكري يُعتبر محددًا أساسيًا لما تحقَّقه المنظِّمة من أرباح، وبذلك برزت ضرورة تعلُّم المنظَّمات إدارة أصولها الفكريَّة بكفاءة.

المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري

تسعى المنظَّمات جاهدةً إلى التَّعرف على مُختلف الممارسات والأساليب التي تساعدُها على إدارة رأس مالها الفكري بشكل فعَّال، فالإدارة الجيِّدة لمثل تلك الموارد تنجم عنها قيمة مضافة للمنظِّمة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة رأس المال الفكري

يكتسي موضوع إدارة رأس المال الفكري أهميَّة متزايدة اليوم باعتباره النِّشاطات أو العمليَّات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفُّق القدرات المعرفيَّة والتنظيميَّة للأفراد، وتمكِّنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظِّمة، و من ثمَّ توسيع حصَّتها السوقيَّة من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، و تكسبها ميزة تنافسيَّة تميِّزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

(1) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 284.

وتتمثل إدارة رأس المال الفكري في قيام الإدارة بأداء دور هام في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف واستخراج إمكانياتهم المحتملة. وحتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى⁽¹⁾.

وإذا أخذنا كمثال المراحل الرئيسية لتطور إدارة رأس المال الفكري في شركة *Skandia* نجد أن *Edvinson* قد حدد خمسة مراحل رئيسية في تطور إدارة رأس المال الفكري داخل هذه الشركة، وتتمثل هذه المراحل في:⁽²⁾

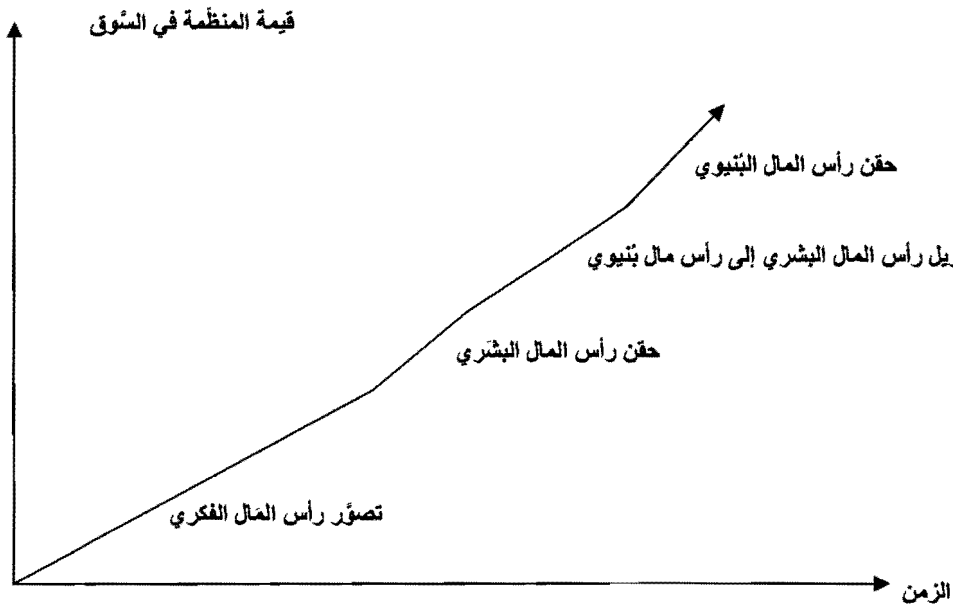
- المرحلة الأولى: تتعلق إلى حد كبير بتصوّر الأصول المعنوية من منظور كتابة التقارير داخلياً أو الاعتماد على منظمات من الخارج؛
- المرحلة الثانية: تركز كثيراً على حقن رأس المال البشري، من خلال البحث عن إضافة الكفاءات، المواهب، وتنفيذ البنى والعمليات ونظم تقنية المعلومات؛
- المرحلة الثالثة: تتمثل في تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال بنيوي، أي احتمال كسب المنظمة لرأس المال البشري أطول مدة ممكنة؛
- المرحلة الرابعة: هي حقن رأس المال البنيوي بمصادر خارجية من خلال البحث عن مصادر خارجية تدعم رأس المال البنيوي الداخلي، مثل إقامة علاقات مع الزبائن، قنوات توزيع أخرى؛
- المرحلة الخامسة: تتمثل في تشكيل بنية تحتية خارجية، أساسها تحالفات المعرفة بين المؤسسات الخاصة والعامة التي لها أنواع مختلفة من رأس المال البنيوي، بالإضافة إلى قوانين للعمليات من أجل الفائدة المشتركة وخلق الثروة، كل هذا ينجّم عنه توليد رأس مال فكري ليس في المنظمة فحسب بل يتعداه إلى المجتمع.

⁽¹⁾ عبد الله بلوناس، قدايفية أمينة، *نور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال*، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال التحديثات الإدارية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، ص: 02. [على

الموقع <http://to22to.com/vb/showthread.php?t=8297>، تاريخ الاطلاع: 2013/12/27

⁽²⁾ أيف إدينسون مرجع سبق ذكره، ص: 213-215.

الشكل رقم (04): المراحل الرئيسية لتطور إدارة رأس المال الفكري في شركة Skandia



المصدر: ليف ادفنسن، مرجع سبق ذكره، ص: 214

الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري

قدّم الكثير من الباحثين نماذج أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة، ومن بين هذه النماذج

نجد:

أولاً: نموذج Stewart

قدّم نمودجه وفقاً للآتي:⁽¹⁾

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين والزبائن؛
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها؛
- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيداً عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح؛
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة.

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 127.

ثانيًا: نموذج Daniel

- قدّم الباحث Daniel نموذجًا لإدارة الموجودات الفكرية يتضمّن خمسة خطوات يجب على المنظمة اعتمادها من أجل إدارة رأس مالها الفكري بكفاءة، وهذه الخطوات تتمثل في:⁽¹⁾
- البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء، أي دمج استراتيجية الاستثمار في رأس المال الفكري ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها، وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري، من أجل الإلمام بأهمّ الممارسات التي ستساعد على الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري؛
 - فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، وتحديد عددها، أنواعها، كيفية استخدامها، والعوائد الناجمة عنها؛
 - تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها، وتحديد سبل تعظيم قيمتها، فهذه الخطوة موجّهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم، وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملاّ الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية؛
 - تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ثالثًا : نموذج Leonard and Straus

يتضمّن هذا النموذج الممارسات الآتية:⁽²⁾

- تعزيز قابليّات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم وبرمجيّات الحاسوب؛
- التغلّب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأنّ المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، ولأنّ الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛
- تحويل التّنظيم حول الموجودات الفكرية، إذ أنّ المنظمات المعاصرة ينصبّ جلّ اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية؛
- اعتماد الهياكل المقلوبة، وذلك بالنّخلي عن الهياكل الهرميّة التقليديّة وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية؛
- تكوين شبكات فرديّة، وهي تكوين ما يُطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معًا لحل مشكلة معيّنة ثمّ حل المجموعة بانتهاء المهمّة.

(1) مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

(2) محمود علي الرّوسان، مرجع سبق ذكره، ص: 45، 46.

مما سبق يَنْضَحُ أَنَّ الأهميةَ لا تكْمُنُ في امتلاك رأس المال الفكري وحده ، وإنما تكْمُنُ أيضاً في الكيفية التي ينمُّ من خلالها تطبيق المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ، ممَّا يتطلَّب أن يكون هناك إدارة كفوءة تتمكَّن من ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي، لتكوِّن بمثابة مفتاح لنجاح المنظمة وبقائها.

الفرع الثالث: أهمية إدارة رأس المال الفكري

إنَّ اهتمام المنظمة بإدارة أصولها الفكرية تنتج عنه عدَّة مزايا، نذكر منها:

- زيادة النشاطات أو العمليات التي تُساعد على اكتشاف وتدعيم تدفُّق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد؛
- تمكين هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثمَّ توسيع حصَّتها السوقية من جهة، وكسب ميزة تنافسية وتعظيم نقاط قوتها؛
- إدارة رأس المال الفكري من قبل المنظمة يمكِّنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وكذلك معرفة أساليب المحافظة عليه؛
- إظهار أهمية العنصر البشري ودوره الفعَّال في نجاح المنظمة؛
- تدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

وعليه يمكن القول إنَّ إدارة رأس المال الفكري تعدُّ استراتيجية نجاح مستقبلية للمنظمة وهو ما

يتطلَّب:

- فهم كل المكونات الملموسة وغير الملموسة لرأس المال الفكري؛
- تنمية ممارسات إدارية لتدعيم حصد المعرفة؛
- تقدير قيمة رأس المال الفكري؛
- إدارة رأس المال الفكري على أنه أصل.

ولكي تتم إدارة الأصول الفكرية بفعالية لا بد من إدراك قيمة هذه الأصول، إذ أنَّ بعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها والبعض الآخر يحتاج لوقف الاستثمار فيه. أمَّا البعض الآخر فقد لا تكون له قيمة على الإطلاق.

المطلب الثاني: تكوين رأس المال الفكري

أصبح تكوين رأس المال الفكري من الاهتمامات الأساسية للكثير من المنظمات التي أدركت أنّ هذا الأخير مطلب أساسي للبقاء في مجال الأعمال، في ظلّ اقتصاد قائم على المعرفة، وبالتالي أصبحت تولي اهتمامًا بالغًا لآليات بناء وتكوين رأس المال الفكري، إمّا من خلال الاستقطاب من خارج المنظمة أو صناعته.

الفرع الأول: استقطاب رأس المال الفكري

يُقصد باستقطاب رأس المال الفكري قدرة المنظمة على جذب المهارات والخبرات العالية وتوفير نظام معلومات فعّال يُسهّل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد، ويكون هذا الاستقطاب من مصادر مختلفة.

وهناك عدّة استراتيجيات تعتمدها المنظمة من أجل استقطاب الموارد البشرية الكفّوة، من بين هذه الاستراتيجيات نذكر: (1)

أولاً: شراء العقول من السوق

من خلال وضع لجان متخصصة في إدارة الموارد البشرية، مهمتها تتمثل في متابعة والبحث عن العقول المتميزة لغرض جذبها واستقطابها، كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ثانياً: شجرة الكفايات

تعدّ شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتُمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة التي تخدم المنظمة، فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، فهذه الاستراتيجية تسهّل استخدام أسواق الموارد البشرية من خلال الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري باستخدام شبكة الحواسيب.

ثالثاً: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم

تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أنّ المنظمات التعليمية من مدارس، معاهد، وجامعات تعدّ مصدرًا مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم وتعيينهم، بدلاً من اللجوء إلى المنظمات الأخرى. إذ يجب على المسؤولين عن التّعيين أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل النهائية، لأجل استقطاب الأفراد الذين يتمتّعون بخبرات ومقدّرات خاصة وبمستويات معرفيّة عالية.

(1) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري

يُمكن للمنظمة أن تلجأ إلى صناعة رأس المال الفكري بدلاً من استقطابه، ويُقصد بصناعة رأس المال الفكري تعزيز قدرات العاملين، وتحقيق الانسجام في التعامل بينهم وتوفير ظروف التعاون والتعلم المشترك والمستمر ونشر وتقاسم المعرفة من خلال أساليب معينة.

ومن بين الأساليب المستخدمة في صناعة رأس المال الفكري نجد:

أولاً: خريطة المعرفة

خريطة المعرفة عبارة عن عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة، أي أن المنظمة تقوم برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، والغاية من استخدام خريطة المعرفة تكمن في: (1)

- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنةً بالمنظمات المنافسة، وهناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحدّد المركز المعرفي للمنظمة وهي:
 - المعرفة الجوهرية: هي معرفة غير كافية للمنظمة من أجل مواجهة منافسيها، ولكن بموجبها تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تنشط فيه، لكنّه لا يعطيها ميزة على المدى الطويل؛
 - المعرفة المتقدمة: هي التي تسمح للمنظمة باكتساب القدرة على المنافسة؛
 - المعرفة الابتكارية: تسمح للمنظمة باكتساب قدرات تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه، لكنّه لا يعطيها ميزة على المدى الطويل.
 - تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، والعمل على معالجتها وتقويتها:
- تقوم هذه الاستراتيجية في صناعة رأس المال الفكري على مشاركة المعرفة من خلال تكوين فرق تضم مجموعة من الأشخاص يتفاعلون ويتعلمون مع بعضهم البعض لإنجاز عمل معين، وبانتهاء العمل تُحلّ الفرقة، ويُعاد تشكيل فرقة أخرى لإنجاز عمل آخر، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية توفر درجة كافية من المرونة والاستقلالية والتفاعل والتجانس بين أعضاء الفرقة.

(1) المرجع السابق، ص: 269.

ثانياً: القيادة الذكيّة

إنّ التعامل مع رأس المال الفكري يتطلّب قيادة ذكيّة من المديرين، فالمدير الذكي هو الذي يركّز اهتمامه على التعلّم المنظّم، ويكون مساعداً على التعلّم أكثر ممّا يكون مشرفاً ومعطياً للأوامر، بالإضافة إلى قدرته على ممارسة أسس التّقدير الفعّال، لأنّ التّقدير يودّي إلى التفوّق، وهذا التّقدير يجب أن يكون فورياً، شاملاً، وصعب النسيان⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك مجموعة من المؤشّرات تحكّم عمليّة المفاضلة بين استقطاب أو صناعة رأس المال الفكري من قبل المنظّمة، يُمكن تلخيصها فيما يلي:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/ و الصناعة والعائد منها.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخلياً والحاجة إليها من خارج المنظّمة.
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه

يجبُ على المنظّمة أن لا تكتفي بتكوين رأس المال الفكري فقط بل تتعداه إلى البحث في سبل تنشيطه والحفاظ عليه من الاندثار والتّقادم.

الفرع الأول: تنشيط رأس المال الفكري

يُقصد بتنشيط رأس المال الفكري الاهتمام بأراء العاملين، ومقترحاتهم، وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، واستخدام طرق مختلفة من أجل تحويل معارفهم الضمنيّة إلى معارف صريحة، ومن بين الطرق المستخدمة في تنشيط رأس المال الفكري، نجد:⁽²⁾

أولاً: طريقة حلقة السيطرة النوعيّة

وهنا يتمّ تكوين مجموعة من خمسة إلى عشرة أفراد، يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد ويلتقون ساعة في الأسبوع لدراسة طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي وتطوير برنامج العمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار وتحديد الاستراتيجية الأمثل للعمل، وتتدخّل الإدارة مرّة أو مرّتين في السنّة، للاطلاع على التّقدم الذي أحرزه أفرادها وتدعيم أنشطتها المستقبلية.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 272، 273.

⁽²⁾ عادل حرشوش المفرجي، مرجع سبق ذكره، ص: 134-137.

والهدف من هذه الطريقة هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيًا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها، وبالتالي إبراز أهمية رأس مالها الفكري.

ثانيًا: طريقة الإدارة على المكشوف

يتم تكوين جماعة عمل تكون على معرفة دقيقة باستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ويتم ترشيح استشاري لمساعد الفريق على الالتزام بمنهج المنظمة، كذلك تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق وأماله وطموحاته، بالإضافة إلى وضع قواعد وقوانين تتضمن الثواب والعقاب على جماعة العمل احترامها.

والهدف من هذه الطريقة هو استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لديهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ويفهمون علاقاتها بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

ثالثًا: طريقة العصف الذهني

الهدف من هذه الطريقة هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد، لأن الجماعة تؤدي دورًا كبيرًا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية. وهنا يتم تكوين مجموعة من خمسة إلى عشرة أفراد، ويكون أحد أفراد المجموعة قادرًا على الإبداع وخلق الجو المناسب ويُعين مديرًا للجلسة، ثم يتم توضيح المشكلة، كيفية العمل وتنقية الأفكار، وتستغرق الجلسة من خمسة عشر دقيقة إلى عشرين دقيقة. وهناك أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني تتمثل في: (1)

- استبعاد النقد؛
- التشجيع على الانطلاق؛
- الرغبة في الكمية؛
- الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات.

رابعًا: طريقة الجماعات الحماسية

الجماعات الحماسية هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتتميز بالمخاطرة والمغامرة وانجاز المهام الصعبة، حيث يتم إشراك هؤلاء الأفراد وجهًا لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة ومحاورتهم باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصوتية والصوتية والبريد الإلكتروني، والهدف من هذه الطريقة هو جعل الأفراد المشتركين في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

(1) نيجل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 56.

الفرع الثاني: المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تتحقق من خلال الاهتمام بالتدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي وتنظيم العمل بالكيفية التي تقلل من التّقدم التنظيمي، وتسعى المنظمة إلى المحافظة على رأس مالها الفكري للأسباب التالية:⁽¹⁾

- أن رأس المال الفكري يحقق لها ميزة تنافسية، فالمنظمة النّاجحة هي القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخلها؛

- يعدّ رأس المال الفكري ثروة كبيرة للمنظمة، فهو يُعطي قيمة مضافة للمنظمة؛

- أن رأس المال الفكري يتطلّب تكاليف عالية، وهي تكاليف الاختيار، التّعيين والاستنجاز، وكذلك تكاليف التّدريب وصقل المعارف والمهارات، لذلك نجد أن المنظمة تسعى للمحافظة على رأس مالها الفكري أطول مدة ممكنة مع استخدامه بطريقة فعّالة؛

- يعدّ رأس المال الفكري عامل بقاء للمنظمة، فبقاء المنظمة في مجال التّنافس واستمرارها لمدة طويلة مرهون بقدره رأس مالها الفكري على الابتكار المستمر.

أما بالنسبة للأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل المحافظة على رأس المال الفكري، فيمكن

حصرها في سبعة عشر أسلوب تعود إلى ثلاثين دراسة تتعلّق بمواضيع ذات صلة، وهذه الأساليب هي:⁽²⁾

التّصديّ للتّقدم التنظيمي، تنشيط الحفز المادي والاعتباري، تفعيل أساليب تقويم الأداء، تشجيع العمل الجماعي، نمط الإشراف، توافر المناخ التنظيمي الداعم، تعزيز التّمييز، الموازنة بين العمل والحياة، مواجهة الإحباط، تخفيض تعقيد الرّوتين، تهيئة مستلزمات رأس المال الفكري للبحث العلمي، زيادة المشاركة في اتّخاذ القرارات، المشاركة بالمعلومات، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي، زيادة الولاء، تحقيق الاستقلال، الرّغبة والقدرة على العمل.

ومن الأساليب السابقة، تمّ اختيار خمسة أساليب كأكثر الأساليب المؤدّية إلى المحافظة على رأس المال الفكري في المنظمات، وتتمثّل هذه الأساليب في: تنشيط الحفز المادي والاعتباري، التّصديّ للتّقدم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي، تعزيز التّمييز التنظيمي.

(1) عادل حرشوش المفرجي مرجع سبق ذكره، ص: 125-127.

(2) المرجع السابق، ص: 140.

ويُمكن شرح هذه الأسباب كما يلي: (1)

أولاً: تنشيط الحفز المادّي والاعتباري

يُتصد به الاهتمام بالجانب المادّي للأفراد مثل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز التي تُؤدي إلى زيادة إبداعهم، وكذلك بالجوانب المعنويّة مثل إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة، وكذلك الاهتمام بالجوانب الاجتماعيّة لهم من خلال توفير الخدمات الطبيّة والسكن وفرص التعلّم.

ثانياً: النّصي للتّقدم التّنظيمي

يُتصد به جميع الإجراءات والوسائل التي تتّخذها المنظّمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار، ممّا يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطوّرات الجارية. ويحبّب النّصي لجميع أنواع التّقدم التّنظيمي، والمتمثّلة في تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإداريّة، وتقدم الخبرات والمهارات الفنيّة، وتقدم الخبرات المهنيّة، تقادم القدرات، والتّقدم التّقافي.

ثالثاً: مواجهة الإحباط التّنظيمي

ويُعرّف الإحباط التّنظيمي بأنّه الحالة النفسيّة التي تنشأ من جرّاء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معيّنة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يُمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التّحكّم فيها، تمنعه من ذلك، ممّا يُؤدي إلى وجود مظاهر للإحباط التّنظيمي والتي قد تكون نفسيّة مثل عدم الرضا، الفشل في أداء المهام، وقد تكون ماديّة كتخريب الآلات والمعدّات، أو تنظيميّة كالغياب، ارتفاع معدّل دوران العمل، ترك المنظّمة.

رابعاً: تقليل فرص الاغتراب التّنظيمي

الاجتراب التّنظيمي هو عجز الفرد عن التّكيف مع منظّمته، وعدم قدرته على الاندماج مع ثقافتها، وعلى المنظّمة تقليل الاغتراب التّنظيمي من خلال التّحفيز، مساعدة الفرد على الاندماج من خلال العمل الجماعي، زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من خلال إعطائهم مجال للإبداع وتقليل الرقابة عليهم، وهذا من شأنه المحافظة على رأس المال الفكري، ذلك أنّ المُبتكرين والمُبدعين وأصحاب القدرات أكثر إحساساً بالاغتراب من الآخرين، لأنّهم يأتون بأراء جديدة كثيراً ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم (2).

(1) نفس المرجع السابق، ص: 147.

(2) سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 451.

خامسًا: تعزيز التميّز التنظيمي

من خلال إتباع المنظمة لمجموعة من الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بها، وتشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، وزيادة الحوار بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل والذي جعل كمدخل لرأس المال الفكري، النظرة المعاصرة للعنصر البشري وكيف أنه أضحي ضرورة ينبغي الاهتمام به، حيث أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الأداء التقليدية، وبالتالي فالمنظمات مطالبة بتثمين رأس مالها الفكري سواء ما يمتلكه المورد البشري من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات مع الزبائن والموردين وسُمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات عمل وبراءات اختراع وكذلك ما تمتلكه المنظمة من أصول غير ملموسة، كل ذلك يقود إلى توفير البنى الأساسية اللازمة لتكوين القيمة في المنظمة.

ولكون مساهمة رأس المال الفكري مصدر للتمييز وأساس تكوين القيمة، أصبح من الضروري قياسه، لذلك وضع الباحثون العديد من النماذج لقياس رأس المال الفكري وتعتمد كل هذه المحاولات على استخدام العديد من المؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة المشكلة لرأس المال الفكري، إلا أن هذه المحاولات لا زالت لم تلبي بعد طموح الباحثين .

وبالنظر أيضا إلى الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وباعتباره موردا استراتيجيا تنامي الاتجاه نحو البحث عن سبل تكوينه وإدارته ويتجلى ذلك على وجه الخصوص في النماذج المختلفة المقترحة لهذا الغرض، وفي نفس السياق تزايد الاهتمام بالبحث عن طرق لتنشيطه والمحافظة عليه.

الفصل الثاني

رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد

المبحث الأول: التأسيس النظري للميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية

المبحث الثالث: رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

خلاصة

تمهيد:

في بيئة الأعمال الحاليّة، المؤكّد الوحيد هو عدم التأكيد، والمبدأ الثّابت هو التغيّر، والقاعدة الجديدة في النمو والتّطور هي المنافسة، في هذه الحالة تجد المنظّمة نفسها أمام عدّة تحديات وتحولات في ظلّ شدّة المنافسة وذلك في بيئة ترتكز على المعرفة والمعلومات، ولذلك فإنّها تلجأ إلى عدّة عوامل تنافسية لمواجهة ومواكبة هذه التحدّيات كالجودة، الإنتاجيّة، المرونة، الابتكار والإبداع.

ومنه فإنّ حدّة المنافسة لم تترك خيار أمام هذه المنظّمات سوى التكيف مع مُعطياتها ولا يحدث ذلك إلاّ بالاستعانة بالعوامل السّابقة.

وسنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث سنتطرّق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية بصفة عامّة من مفهوم ، محدّدات، أبعاد وغيرها، أمّا المبحث الثّاني فسنحاول من خلاله التّركيز على كيفة بناء وتطوير الميزة التنافسية، من خلال التعرف على مصادر الميزة التنافسية واستراتيجيات تحقيقها، ومعايير الحكم على جودتها، وفي الأخير سنختتم هذا الفصل بالمبحث الثّالث الذي جاء تحت عنوان رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية والذي سنتناول فيه خصائص كل من المورد ورأس المال الفكري المحققين للميزة التنافسية، ثمّ مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وأخيراً سيتم التطرّق إلى مداخل تفعيل تلك المساهمة.

المبحث الأول: التأسيس النظري للميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث الإلمام بالجوانب الرئيسية للميزة التنافسية من خلال التعرف على مفهومها، محدداتها وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يعدُّ مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً، لاسيما مع ما أفرزته العولمة من اشتداد للمنافسة. ممَّا جعل المنظمات في أمسِّ الحاجة إلى أسس وأساليب جديدة، خاصَّة وأنَّ التَّنَافس لم يعد يقتصر على حرية الدُّخول والخُروج من السُّوق وإنَّما العمل على البقاء في الواجهة، لذلك لا بدُّ من تحقيق تميُّز تنافسي ليس فقط من أجل تحقيق النَّجاح وإنَّما بهدف التَّفوق الدَّائم.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تُوجد عدَّة تعاريف للميزة التنافسية. نذكر منها:

حَسب Michael Porter تُعرف الميزة التنافسية بأنَّها: "الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عمليَّة إبداع بمفهومه الواسع"⁽¹⁾.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنَّها: "المهارة أو التَّقنية أو المورد الذي يُتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عمَّا يقدِّمه المنافسون، ويؤكد تحيزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء الذين يتقبَّلون هذا الاختلاف والتميُّز، حيث يُحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدِّمه الآخرون"⁽²⁾.

وفي تعريف آخر تعرّف الميزة التنافسية على أنَّها: "الأداء المتحقَّق من المنظمة والعاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبني أو تمتلك أيَّة منظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق فيه على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها على الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنَّ:

(1) إصلاح علي بدري، المنظمة وتحقيق التميُّز الفعال، الطبعة الأولى، تميم للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 16.

(2) علي السُّلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1998، ص: 104.

(3) تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 194.

- الميزة التنافسية تضمن للمنظمة قيمة مضافة تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها خلال فترة زمنية معينة؛
- تمكن الميزة التنافسية المنظمة من زيادة حصتها السوقية وبالتالي تعظيم أرباحها؛
- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية إما من خلال امتلاكها لمورد متميز أو قيامها بنشاط متميز؛
- يعتبر العملاء أساس الميزة التنافسية باعتبارها تُشتق من حاجاتهم ورغباتهم، والمحدد لها من خلال القيمة المدركة من قبل العميل.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

- على المنظمة أن لا تهتم بخلق ميزة تنافسية فقط، بل يجب أن تتعدّها إلى ضمان فعاليتها واستمرارها، ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير مجموعة من الشروط منها: (1)
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- صعوبة التقليد: حيث يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.
- حيث تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لكون كل شرط مرهون بالآخر، إذ أنّ شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط الدفاع، أي أنّ الميزة التنافسية يجب أن تكون حاسمة من خلال استمرارها طويلا وحتى تستمر طويلاً يجب أن تكون صعوبة التقليد أي لا يمكن إلغائها.
- كما يجب أن تتميز الميزة التنافسية بما يلي: (2)
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تُريد المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛
- أن تكون مرنة أي يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة، أي أن تحقّقها المنظمة على المدى الطويل وليس القصير فقط.

(1) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2007، ص: 50. [على الموقع

http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com215&Itemid=4، تاريخ الاطلاع: 2014/01/18]

(2) الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الثانية، 2009، ص: 309.

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية:⁽¹⁾

- تُعطي للمنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء ولاقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- الميزة التنافسية تمثل أداة هامة تستعملها المنظمة لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية كظهور منافسين جدد في القطاع أو ظهور منتجات أحسن، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معارفها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن؛
- تمكن الميزة التنافسية المنظمة من الحصول على حصّة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية المخططة⁽²⁾.

الفرع الرابع: أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاث أنواع رئيسية من الميزة التنافسية وهي: التكلفة الأقل، ميزة تمايز أو تميز المنتج وميزة

اختصار الوقت.

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

تتجسد في قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة والتي تعدّ مصدرًا هامًا للميزة التكاليفية⁽³⁾.

وسلسلة القيمة Value Chain هي عبارة عن: أسلوب أو طريقة تتطلب دراسة كل الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة، بحيث يتم ترتيب تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية الكفوة القادرة على الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمنظمة⁽⁴⁾.

ثانياً: ميزة تميز المنتج

تتجسد في قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع...)، لذا يُصبح من الضروري فهم المصادر

(1) الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وانل، مرجع سبق ذكره، ص: 309.

(2) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

(3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 84.

(4) إسماعيل أحمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص: 98.

المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التمييز⁽¹⁾.

ثالثاً: ميزة اختصار الوقت

هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛
- تخفيض زمن تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج؛
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون؛
- تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع)؛
- الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

ونجد أنّ هناك قوى مؤثرة في محيط المنظمة والتي تؤثر على ميزتها التنافسية، وهي عبارة عن متغيرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة نشاط المنظمة ولها علاقة مباشرة بها، إذ تؤثر على نشاطاتها واستراتيجياتها، وقد حدّد Porter هذه القوى هي خمسة قوى وهي: شدة المنافسة، دخول منافسين جدد، قوة الموردّين، قوة الزبائن، ظهور سلع بديلة⁽²⁾.

ويمكن توضيح هذه القوى بشكل مبسّط كما يلي:

- شدة المنافسة: وتزداد حدّة المنافسة كلّما زاد عدد المنافسين الذين ينشطون في نفس القطاع، وكلّما تساوى المنافسون في الحجم والقدرات، وكذلك انخفاض حجم الطلب على المنتجات من قبل المستهلكين، كذلك إمكانية تخفيض الأسعار أو تحوّل العملاء إلى علامة أخرى، وعند صعوبة تمييز المنتج وكذلك عندما تختلف المنظمات المنافسة في الاستراتيجيات والثقافة.

- دخول منافسين جدد: والذين يقدمون نفس المنتجات ويتنافسون على الجودة، السعر، الخدمات، أو عليها جميعاً.

- قوة الموردّين: يساومون لدفع أسعار مرتفعة لما يبيعونه للمنظمة، وبالتالي يقللون من أرباحها.

- قوة الزبائن: والذين يساومون على تخفيض ما يشترون، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، أو زيادة الجودة، وفي هذه الحالة تزداد حدّة التنافس بين المنظمات المقدّمة لهذه المنتجات.

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

(2) Porter et autre, *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, MBA séries :Paris :1997 :p250.

- ظهور سلع بديلة: هي مصدر تهديد لسحب الرِّبائن والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم تمكنها من تحقيق أو المحافظة على تميزها في هذا المجال.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

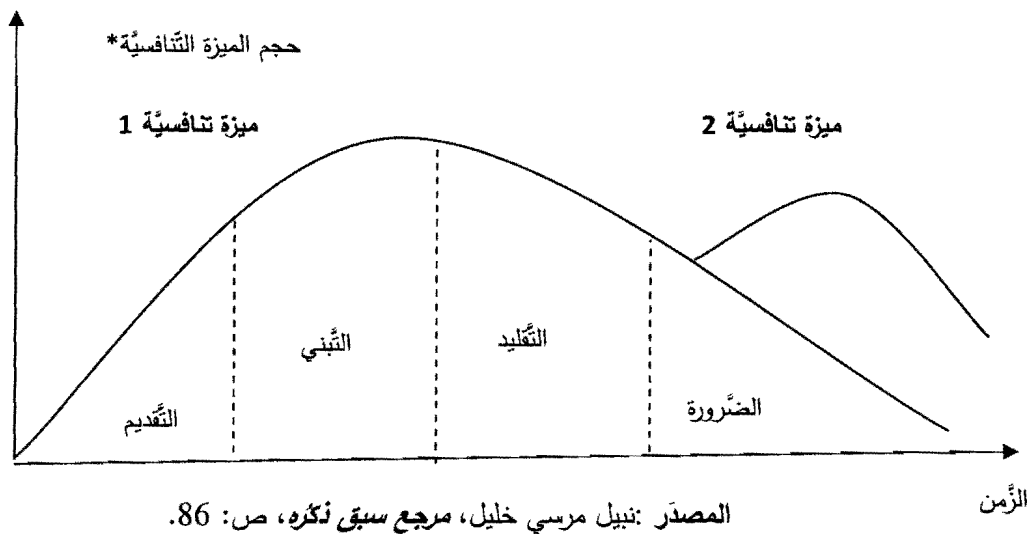
تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين هامّين، وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا ما تمكنت المنظمة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات الأخرى المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموماً كلما كانت الميزة أكبر كلما تطّبت مجهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها. وما تجدر الإشارة إليه هو أنّ الميزة التنافسية تتأثر بالمرحلة الحياتية لها، حيث أن للميزة التنافسية دورة حيات مثل المنتجات الجديدة، حيث تبدأ بمرحلة التقديم، ثم مرحلة التّبنى، ثم مرحلة التقليد، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة⁽¹⁾.

ويمكن توضيح المراحل التي تمرُّ بها الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل الميزة التنافسية



(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

يُضح من خلال هذا المنحنى مُختلف المراحل التي تمرُّ بها الميزة التنافسيَّة وهي:

- مرحلة التَّقْدِيم: تُعدُّ أوَّل مراحل دورة حياة الميزة التنافسيَّة والتي قد تكون قصيرة أو طويلة وفقاً لخصوصيَّة المنظِّمة أو المُنتجات التي تُقدِّمها وطبيعة السُّوق الذي تعمل به وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلِّما طالَّت هته الفترة كلِّما تطلَّب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدِّمة تُتيح لها فرصة التفوُّق على منافسيها في ذات الصنَّاعة⁽¹⁾.

- مرحلة التَّبْنِي: هنا تُعرف الميزة نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، لأنَّ المنافسين بدؤوا يركِّزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يُمكن.

- مرحلة التَّقْلِيد: يتراجع حجم الميزة وتنتجُه تدريجياً إلى الرُّكود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظِّمة، وبالتالي يتراجع تفوُّقها عليهم ومن تمَّ انخفاض الوفرات.

- مرحلة الضَّرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحاليَّة وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماماً عن الميزة الحاليَّة.

وإذا لم تتمكَّن المنظِّمة من التَّحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنَّها تفقد أسبقيَّتها تماماً وعندها يكون من الصَّعب العودة إلى التَّنَافس من جديد⁽²⁾.

وتجدرُ الإشارة إلى أنَّه من الصعب على المنظِّمة تحقيق سمة الاستمراريَّة لميزتها التنافسيَّة، بسبب الجهود المعبَّرة التي تبذل من طرف المنظِّمات المُنافسة للتَّغلب على ميزة المنظِّمة أو تقليل أثرها، بالإضافة إلى أنَّ تلك الميزة التنافسيَّة تمتاز بقصر عُمرها نظراً للتَّغيُّرات المُتسارعة في بيئة المنافسة من الابتكارات، سواء في تغيير المنتجات أو طرق التَّصنيع أو التَّوزيع... الخ

الفرع الثَّاني: نطاق التَّنَافس

يُقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليَّات المنظِّمة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسيَّة، فالتَّساع نطاق النشاط يُمكن أن يحقِّق وفرة في التَّكلفة عن المنافسين، ومثال ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التَّوزيع لخدمة قطاعات سوقيَّة مُختلفة أو مناطق مُختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقَّق

(1) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

* الميزة في شكل تكلفة نسبة أقل و/ أو سعر مرتفع.

(2) هلاي الوليد، الأسس العامَّة لبناء المزايا التنافسيَّة وديورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكر ماجستير، كلية

العلوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمَّد بوضياف، المسيلة، 2009، ص: 33. [على الموقع:

<http://www.s-ajfan.com/vb/showthread.php?t=111133>، تاريخ الاطلاع: 2013/11/2]

اقتصاديات النطاق، وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المنظمة، وفي المقابل يُمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

ويشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي: (1)

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- النطاق الرأسي: ويُعرف كذلك بالنطاق الأمامي، يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية (قرار التصنيع) أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- النطاق الجغرافي: يُمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم خدمات أو منتجات في كل أنحاء العالم.

- نطاق الصناعة (النشاط): يُعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يُمكن من استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في محددات الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بعوامل متعددة، ومُتفاوتة في الأهمية ومن أبرزها القدرات الإبداعية والإنتاجية والتسويقية.

أولاً: القدرات الإبداعية

طالما أنه ليس بإمكان المنظمة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق

(1) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 86، 87.

ورغبات المستهلكين، والحصول على حصّة مُعتبرة من السوق. وهذه العملية تعتمد أساسًا على ما يلي:⁽¹⁾

-دراسة السوق لمعرفة الطّلب الحالي والمتوقّع والاستماع إلى آراء المستهلكين حول ما تقدّمه المنظّمة من مُنتجات، وذلك من خلال نظام معلومات أساسه المعرفة؛

-الخبرة التكنولوجية للمنظمة، باعتبار الإبداع نُقطة تقاطع بين ما هو مُمكن تكنولوجيًا وما هو مقبول من طرف المُستهلكين.

والإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات جديدة وغيرها، بل يتعدّاه إلى تحسين جودة المُنتجات وزيادة الإنتاجية واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع وأكثر كفاءة وسلامة وتخفيف المعاناة عن الأفراد العاملين.

ثانيًا: القدرات الإنتاجية

إنّ القدرات الإنتاجية تعني عنصرين مهمّين وهما: الجودة، والإنتاجية.

• الجودة: وهي في نظر المُستهلك تتمثّل في قدرة المُنتج على تلبية حاجاته ورغباته، حيث تعرّف الجودة بأنها: "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظّمة من خلال التّخطيط والتّنظيم والفهم لكلّ النّشاطات وإشراك كل فرد في أيّ مستوى تنظيمي في المنظّمة"⁽²⁾.

وبالتّالي فجودة المُنتج مُرتبطة بخصائصه النّاتجة عن مكوّناته، كذلك بالخدمات المرافقة له، ومن بين أهمّ مُرتكزات إدارة الجودة في المنظّمة ما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها لمعرفة حاجات ورغبات الرّبائن؛

- الإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الرّبائن بخصوص المُنتج؛

• الإنتاجية: تُعتبر الإنتاجية معيار لقياس مدى كفاءة المنظّمة في استخدام مواردها، أي مقارنة المُخرجات بالمُدخلات، وعليه فإنّ رفع الإنتاجية يعتبر من أهمّ الأهداف الرئيسيّة للمنظمة وهو يعبر عن كفاءة المنظّمة مقارنةً بمنافسيها⁽³⁾.

ثالثًا: القدرات التسويقية

تمثّل وظيفة التسويق في المنظّمة أحد المُرتكزات الأساسيّة التي تُؤثّر في قدرتها التنافسية، لما تُوفّره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلّعاتهم وكذا التغيّرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة وتقلّباته، وذلك من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المُستهلك.

⁽¹⁾ إصلاح علي بدري، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

⁽²⁾ عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلميّة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 78.

⁽³⁾ إصلاح علي بدري، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى المنظمة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن و رغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو نشاطات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية رغبات عملائها. ورغم الاختلاف الموجود بين الباحثين من حيث عدد وتسميات أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن الأغلبية تتفق على أربعة أبعاد رئيسية للميزة التنافسية وهي: بُعد الكلفة، بُعد الجودة، بُعد المرونة، وبُعد التسليم.

الفرع الأول: بُعد الكلفة

إنّ المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدّم منتجات بكلفة أدنى من المنافسين لها، من خلال جعل تكاليف الإنتاج وتسويق المنتجات أدنى من المنظمات الأخرى المنافسة.

وذلك من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في التصميم.

وعليه يمكن أن تكون الكلفة ميزة مهمة تُركّز عليها المنظمة باتجاه تحقيق هدفها في البقاء والاستمرار تجنّباً لتكاليف عالية قد تؤدي بها إلى التدهور والانحدار⁽¹⁾.

الفرع الثاني: بُعد الجودة

تتحقق الجودة عندما تتجح المنظمة في تصميم، وتنفيذ، وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك فالمنظمة المتميزة تجعل أفرادها العاملين يركّزون على تخيل ما يمكن أن يفكر فيه العميل، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو الخدمة، وبذلك تعدّ الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً، فلن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات بأعلى جودة، وأكثر انسجاماً مع توقعاتهم⁽²⁾.

⁽¹⁾ أحمد سعد عبد المجيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، عمان، 2000، ص: 108.

⁽²⁾ سعيد قاسم شاوش، اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليلة، 2001، ص: 41. [على الموقع: [https:// document/d/1Uz3NOuytssuijqEXUhQ9_m4tpVh188A2EvL53U/edit?pli=1](https://document/d/1Uz3NOuytssuijqEXUhQ9_m4tpVh188A2EvL53U/edit?pli=1)، تاريخ

الفرع الثالث: بُعد المرونة

المرونة هي أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، وكذلك تغيير وقت وطريقة أداء العمليات. ونجد أن المرونة تتضمن: (1)

- مرونة المنتج: تعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المتغيرة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب؛
- مرونة التسليم: من خلال القدرة على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

الفرع الرابع: بعد التسليم

قدرة المنظمة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن، وبالذقة والسُرعة المطلوبين، وهي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتعطل في وسائل الإنتاج وغياب العاملين، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وسياسة التخزين (2).

إذا بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في قطاع النشاط، من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسُرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن في أقصر وقت ممكن.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية

تعمل المنظمة جاهدة من أجل التعرف على نقاط قوتها، ووضع الاستراتيجية المناسبة من أجل تطويرها والمحافظة عليها لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية ومصادرها

إن مصادر الميزة التنافسية للمنظمة كثيرة ومتعددة، إلا أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية. وقبل التطرق إلى هذه المصادر يجب أولاً التعرف على مبررات تطوير الميزة التنافسية.

(1) أحمد سعد عبد المجيد مرجع سبق ذكره، ص: 109.

(2) الغالبي طاهر محسن منصور مرجع سبق ذكره، ص: 309.

الفرع الأول: أسباب تطوير الميزة التنافسية

إنَّ تطوير الميزة التنافسية لأيّ منظمة يُعد هدفاً واستثماراً في آن واحد، لأنَّ وجود هذه الميزة يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتَّصف بالشمول والديناميكية وجمع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:⁽¹⁾

أولاً: ظهور تكنولوجيا جديدة

إنَّ التطوُّر التكنولوجي يُمكن أن يخلق للمنظمة فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، والتسويق عبر الإنترنت، وهذا يدفع بالمنظمة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة للحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال استغلالها في خفض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية من أجل تحقيق قيمة أكبر من تطلُّعات العميل.

ثانياً: ظهور حاجات جديدة للمستهلك

ظهور رغبات جديدة لدى العملاء يدفع بالمنظمة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية، أو تنمية ميزة تنافسية أخرى خاصة وأنَّ الأمر لم يعد يقتصر على إشباع الحاجة القائمة فقط، بل تعدى ذلك إلى صناعة الرغبة والارتقاء بالحاجة وهذا ما أدَّى إلى ظهور منافسة شديدة بين المنظمات على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.

ثالثاً: تغيير تكاليف المدخلات

عند ارتفاع تكاليف المدخلات بشكل كبير فإنَّ الميزة التنافسية تتأثر، وهذا ما يدفع المنظمة للبحث عن ميزة تنافسية أخرى بأقل تكلفة ومن ثمَّ تحقيق التميز مرَّةً أخرى.

رابعاً: التغيير في القيود الحكومية

إذا ما حدث تغيير في القيود المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدُّخول إلى الأسواق، فإنَّ المنظمة مُلزَمة بمواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق والصمود في وجه المنافسين.

(1). محسن أحمد الخيزري، صناعة المزاي التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة الثيل العربية، 2004، ص: 116.

الفرع الثاني: المصادر الداخلية للميزة التنافسية

إنَّ بناء الميزة التنافسيَّة يُمكن أن يتمَّ على أساس تحليل نقاط القوَّة التي تمتلكها المنظَّمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين، كما أنَّ الحديث عن المصادر الداخليَّة يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسيَّة حيث تُصنَّف موارد المنظَّمة إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة⁽¹⁾.

أولاً: الموارد الملموسة

وتشمل مُختلف الموارد التي يمكن تحديدها في المنظَّمة وهي:⁽²⁾

-المواد الأوليَّة: تتمثَّل في المُدخلات التي تحتاجها المنظَّمة من أجل تحويلها إلى مُنتجات، وتظهر أهميَّة المواد الأوليَّة في أنَّ جودة المُنتج وتميُّزه يعتمد بالدرجة الأولى على جودة هذه المواد. وبالتالي فالمنظَّمة مطالبة بتوفير المواد الأوليَّة بالكميَّة المناسبة والجودة العالية، وكذلك في الوقت المناسب وهذا من أجل حُصولها على ميزة تنافسيَّة؛

-مُعَدَّات الإنتاج: وهي الوسائل والأجهزة المُستعملة في العمليَّة الإنتاجيَّة؛

-الموارد الماليَّة: هي الموارد اللزَّمة لتوفير المواد الأوليَّة ومُعَدَّات الإنتاج، وكلِّما كانت متوفرة لدى المنظَّمة في الوقت المناسب أدَّى ذلك إلى الوفاء بالتزاماتها اتِّجاه العميل وبالتالي الحُصول على ميزة تنافسيَّة. وعليه فإنَّ الموارد الثَّلاثة متكاملة فيما بينها، وعلى المنظَّمة الحُصول عليها جميعاً.

ثانياً: الموارد غير الملموسة

تُعَدُّ من الموارد التَّنافسيَّة الصَّعبة، وتُمثَّل هذه الموارد بالخبرة المُتراكمَة والتَّجارب التي تحصل في المنظَّمة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مُختلفة، بالإضافة إلى المعرفة سواء كانت ضمنيَّة أو صريحة التي تُوجد لدى الأفراد العاملين، وكذلك شهرة المنظَّمة وهي ما تمتلكه المنظَّمة من سُمعة ومكانة في ذهن الأطراف الآخرين سواء كانوا عملاء، مُوردين، أو المنظَّمات الأخرى المنافسة، فضلاً عن ثقافة المنظَّمة والتي يُمكن اعتبارها كسُمعة وميزة تنافسيَّة تدعم موقفها التَّنافسي اتِّجاه الآخرين⁽²⁾.

(1) عبد الجليل الحمصي بناءً وتطوير ميزة المنظَّمة، الطبعة الأولى، البراء للنشر، الإسكندرية، 1999، ص: 105.

(2) أحمد سعد عبد المجيد، مرجع سبق نُكِّره، ص: 97.

(2) إصلاح علي بدري، مرجع سبق نُكِّره، ص: 109.

الفرع الثالث: المصادر الخارجية للميزة التنافسية

تُساهم العوامل البيئية الخارجية عامّة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص بالتشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تُقدمها إلى سوق الأعمال، كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، وتسهيلات الاستيراد،...، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق⁽¹⁾. وهذا ما يؤدي إلى إيجاد فرص ومميزات يُمكن أن تستغلها المنظمة، وتستفيد منها في تحقيق ميزة تنافسية، أو تطوير ميزتها الحالية.

يتضح ممّا سبق أنّ مصدر الميزة التنافسية للمنظمات لا يرتبط بالتّموّج الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية فقط، بل كذلك بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية بفاعلية للحصول على المصادر النهائية التالية:

- الكفاءة: تتجسّد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتُقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات مُحدّدة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. فكلّما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلّما قلّت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معيّنة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنةً بمنافسيها، ممّا يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .

- الجودة: نتيجة التغييرات السريعة و التطوّرات المتعاقبة زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم إذ لم يعد السّعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأوّل له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية .

- المعرفة: تُعدّ الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمات في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات بالأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، و براءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميّزة... فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

(1) تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 198.

المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تُعرّف الاستراتيجية على أنها إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات⁽¹⁾.

وتشير الاستراتيجية التنافسية إلى مجموعة متكاملة من التصرفات التي تنتهجها المنظمة لتقديم قيمة لزيائنها تختلف عن القيمة التي يُقدّمها المنافسون⁽²⁾.

وقد وضع Michael Porter ثلاث استراتيجيات عامة تستفيد منها المنظمات في التعامل مع المنظمات المنافسة داخل نفس القطاع، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز⁽³⁾.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة، حيث تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً إلى مفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية، أي الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، فالمنظمة تُحاول زيادة مبيعاتها مقابل تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية، التسويقية، وتكاليف البحث والتطوير⁽⁴⁾.

وتسعى المنظمة من وراء إتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظراً لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار منتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضي من الأرباح.

بالإضافة أن المنظمة التي تتمتع بريادة السوق من حيث التكلفة الأقل تتوقّر على ميزتين:

- الأولى ونظراً لانخفاض التكاليف فإن المنظمة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس الأرباح، فإذا قامت منظمة أخرى في نفس القطاع بفرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف تستمر المنظمة الرائدة في التكاليف في تحقيق أرباحا على من منافسيها نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص: 8.

(2) نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(3) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 231.

(4) روبرت ا. بتس، ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 302.

- الثانية تتمثل في أنه إذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع، من خلال تنافس المنظمات على الأسعار نجد أن المنظمة ذات المنتج الأقل تكلفة، قادرة على تحمّل المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى⁽¹⁾.
وحتى تتحقّق النتائج المنتظرة من إتباع المنظمة لاستراتيجية التكلفة الأقل يتطلّب ذلك توفر جملة من الشروط، هي:⁽²⁾

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين؛

- نمطية السلع المقدّمة للمستهلكين؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

- وجود طريقة وحيدة لاستخدام المنتج بالنسبة لكل المشتريين؛

- محدودية تكاليف التبدّل أو عدم وجودها إطلاقاً بالنسبة للمشتريين.

ورغم المزايا التي تقدّمها هذه الاستراتيجية إلا أنّها تتطوّر أيضاً على عيوب، من أهمّها:⁽³⁾

- قيام المنافسين بتقليد الاستراتيجية ممّا قد يؤدي إلى انخفاض أرباح المنظمة ككل؛

- قد يتحوّل اهتمام الزبائن إلى عناصر أخرى بخلاف السعر.

يتّضح من العرض السابق مدى أهمية التكلفة الأقل، التي توفر قدرًا من الحماية للمنظمة ضدّ

المنافسين برغم عيوبها، وهو ما يفسّر توجه العديد من المنظمات نحو هذه الاستراتيجية.

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

هي استراتيجية تنافسية موجّهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير في المنتج أو

الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو متميز⁽⁴⁾.

والافتراض الأساسي وراء تطبيق استراتيجية التمييز هو أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا

أسعارًا أكثر للمنتج أو الخدمة المتميزة (أو على الأقل يفهم على أنه كذلك) والتي تسمح بإشباع حاجات

العملاء بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ شارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي أحمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص: 308.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

⁽³⁾ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص: 110.

⁽⁴⁾ جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 274.

⁽⁵⁾ روبرت.ا. بتس مرجع سبق ذكره، ص: 323.

وهذا ما يُتيح للمنظمة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، والذي يكون في أغلب الحالات أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أنّ هذا الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج، وبالتالي يجري تسعير المنتج وفقاً لطبيعة السوق وإمكاناته.

كما أنّ القدرة على استحداث مزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح للمنظمة التي تتبنّى هذه الاستراتيجية بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط في السوق⁽¹⁾.

وتُحقّق هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا للمنظمة، نذكر منها:⁽²⁾

- التمييز يحمي المنظمة من منافسيها، من خلال تحقيق ولاء العملاء لها ولعلامتها التجارية، وهو ما يشكل صمام أمان للمنظمة اتجاه المنافسين؛

- تستطيع المنظمة فرض زيادات في الأسعار، كون العملاء لديهم الاستعداد للدفع مقابل الحصول على الجودة والتميز في المنتج أو الخدمة؛

- بالنسبة للموردين، إتباع المنظمة لهذه الاستراتيجية يدفعها للتوجه نحو السعر الذي تفرضه أكثر مما تتّجه نحو تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإنّه نادرًا ما يشكّل الموردون مشكلة للمنظمة، وهكذا فإنّ المنظمة تتسامح اتجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاتها؛

- يشكّل كلّ من التمييز والولاء للعلامة عوائق لدخول منظمات أخرى للقطاع، وبالتالي تجد هذه المنظمات نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها، لكسب القدرة على المنافسة وهذا يُعتبر أمرًا مكلفًا للغاية.

من جهة أخرى اعتماد المنظمة استراتيجية التمييز قد تكون له عيوب، يُمكن ذكر بعضها في النقاط

التالية:⁽³⁾

- أنّ المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميّز بدرجة تبرّر ارتفاع سعره، ممّا يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛

- سهولة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتمييز، ممّا يخلق للمنظمة مشكل يتعلّق بمدى قدرتها على تمييزها في نظر العملاء في المدى الطويل؛

- للتمييز تكلفة، وكلّما كانت التكاليف المصاحبة لعملية تمييز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلّما قلّ ذلك من فرصة نجاح استراتيجية التمييز.

(1) جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره، ص: 275.

(2) شارلز، جاريت جونز مرجع سبق ذكره، ص: 317.

(3) نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المُستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المُشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل⁽¹⁾.

أي أنّ استراتيجية التركيز تهدف إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات مجموعة مُعتبرة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو أنّه يُمكن للمنظمة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر كفاءة وفعالية، عمّا هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

لذلك فإنّ استراتيجية التركيز تكون على جانبين:⁽²⁾

- التركيز مع خفض التكلفة، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع معين في السوق؛

- التركيز مع التمييز، أي تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المستهلكين.

ويتوقّف نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجية التركيز وتعظيم نتائجها على مجموعة من الشروط، نذكر منها:⁽³⁾

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميّزة من المُشترين، لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

- عندما لا يحاول أيّ منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المُستهدف؛

- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلاّ بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق؛

- عندما تتباين القطاعات بشكل مُعتبر من حيث الحجم، ومعدل النمو والربحية.

وهناك خطوتان هامتان من أجل دخول المنظمة في استراتيجية التركيز، هما:⁽⁴⁾

- اختيار وتحديد أيّ قطاع من القطاعات التنافسية يتمّ التنافس فيها؛

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقيّة المُستهدفة.

(1) جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

(2) نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

(3) نفس المرجع السابق، ص: 122.

(4) نفس المرجع السابق، ص: 123.

- كما أن إبتاع المنظمة لاستراتيجية التركز يُتيح لها مجموعة من المزايا، نذكر منها: (1)
- تمتعها بالحماية من المنافسين على المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقديمها؛
 - يُشكّل ولاء العملاء للمنظمة التي تنتهج استراتيجية التركز حاجزاً أمام المنافسين الجدد، الذين تغلب عليهم على هذا الولاء؛
 - تطبيق المنظمة لاستراتيجية التركز يُجنبها تهديد ظهور منتجات بديلة، لأنّ العملاء لديهم ولاء للعلامة وليسوا في حاجة إلى هذه المنتجات.
 - وبالمقابل لهذه المزايا فإنّ اعتماد المنظمة لاستراتيجية التركز قد تكون لها عيوب، يُمكن ذكر بعضها في النقاط التالية: (2)
 - ارتفاع حجم التكاليف مقارنة مع المنظمات المعتمدة على استراتيجية قيادة التكلفة، وهذا نظراً لصغر حجم الإنتاج؛
 - إمكانية ظهور منافسين جدد يعملون في نفس القطاع الذي تركّز عليه المنظمة، ويُقدمون منتجات بجودة أفضل وأسعار أقل، ممّا يؤثر على نجاح المنظمة.
 - تغيّرات أذواق المستهلكين ورغباتهم يُوّدي إلى انخفاض شريحة العملاء المُستهدفين من قبل المنظمة.
 - ومن خلال كلّ ما سبق ذكره حول الاستراتيجيات التنافسية التي يُمكن أن تتبّعها المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، يُمكن صياغة الاستراتيجيات الثلاثة كما يلي:
 - استراتيجية قيادة التكلفة: من خلال قيام المنظمة بتقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة؛
 - استراتيجية التميّز: من خلال تقديم المنظمة لمنتجات أو خدمات متميّزة عن تلك التي تقدّمها المنظمات الأخرى؛
 - استراتيجية التركز: من خلال تخصّص المنظمة في خدمة شريحة أو شرائح محدّدة بما يُمكن من تقديم فرصة متميّزة لها من حيث الجودة أو السّعر أو الاثنين معاً.

(1) شارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 328.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية وفق ثلاثة عناصر أساسية هي: مصادر الميزة، عدد مصادر الميزة التنافسية، درجة التجديد المستمر للميزة. وسيتم تناولها في الفروع الآتية.

الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

من خلال هذا المعيار يُمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما: (1)

-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛

-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج، السمعة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص، من أهمها:

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوطيدة مع كبار العملاء.

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التنافسية

إذا اعتمدت المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يُمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة من خلال تقليدها أو محاكاتها، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً (2).

الفرع الثالث: درجة التجديد المستمر للميزة

يجب أن تسعى المنظمة دوماً نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمة بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة (3).

(1) نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره، ص: 99.

(2) نفس المرجع السابق، ص: 100.

(3) نفس المرجع والصفحة سابقاً.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على خصائص كل من المورد ورأس المال الفكري المحققين للميزة التنافسية، وبصفة خاصة كيفية مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، و مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية

يُمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد.

ونجد أنه كلما كانت هذه الموارد تتمتع بخصائص معينة أدى ذلك إلى زيادة تنافسية المنظمة.

الفرع الأول: خصائص المورد الاستراتيجي المحقق للميزة التنافسية

يُعرف المورد بأنه مجموع الأصول الملموسة أو غير الملموسة المرتبطة بالمنظمة.

ويُعتبر Barney من بين أهم الباحثين الذين اهتموا بتحليل الموارد للوصول بها إلى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، وقد عرّف الموارد بأنها كل الأصول، الطرق التنظيمية، المعلومات والتي تسمح للمنظمة بتصميم وتنفيذ الاستراتيجية التي تضمن لها البقاء والاستمرار.

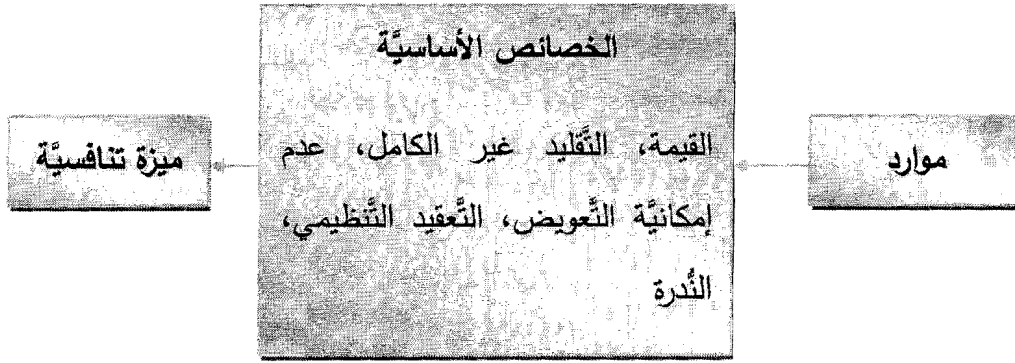
وقد قام Barney بتصنيف موارد المنظمة إلى ثلاثة أصناف هي: (1)

- موارد رأس المال المادي: يحتوي على التجهيزات، المباني، التكنولوجيا، الموقع الجغرافي للمنظمة؛
- موارد رأس المال البشري: ويضم المعارف، الخبرات، المهارات، الذكاء الموجود لدى الأفراد؛
- موارد رأس المال التنظيمي: يحتوي الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية.

ويُمكن إبراز الدور الذي تلعبه الموارد المختلفة الموجودة لدى المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

(1) قاسم الداوي، فرحات محسن المالك، استراتيجيات إدارة الموارد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار نزهة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 17.

الشكل رقم(06): خصائص موارد المنظمة المحققة للميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

وحسب Barney فإن كل الموارد حتى تُساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تتسم بأربعة خصائص وهي: (1)

-القيمة: أي إمكانية المورد إضافة قيمة للمنظمة، أي أنه يُسهم بطريقة مُعتبرة في قيمة المُنتج النهائي للمنظمة؛

-الندرة: يجب أن يكون المورد نادرًا، حيث يُمكن الحصول عليه لعدد محدود من المنظمات فقط، حتى تتميز به المنظمة مقارنة بمنافسيها؛

-صعوبة التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد من قبل المنظمات المنافسة، وتنتج هذه الصعوبة من عدم القدرة على تحليل العوامل التي أدت إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق التميز لهذه المنظمة؛

-التنظيم: حسب Barney على المنظمة تنظيم هيكلها من أجل استغلال هذه الموارد، ووضع إجراءات مناسبة تمكّنها من استخراج القوة الكامنة لمواردها واستخدامها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي محقق للميزة التنافسية

رأس المال الفكري هو موجودات غير ملموسة تُساهم بشكل كبير في زيادة قيمة الموجودات الملموسة للمنظمة وتعظيمها، فهو يمتلك نفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية الأخرى المسؤولة عن خلق الميزة التنافسية للمنظمة، وعليه فإنه من بين الخصائص التي يجب أن تتوفر في رأس المال الفكري المحقق للميزة التنافسية ما يلي:

(1)كارول لويس، الاستثمار في الموارد البشرية المفهوم والأهمية، ترجمة مراد ناجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2000، ص:111.

أولاً: أن يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة

وذلك من خلال مساهمته في زيادة القيمة الدفترية أو القيمة السوقية للمنظمة، فالفعالية المالية للأصول الفكرية أصبحت أكثر أهمية من أي نوع من الأصول الأخرى.

ويمكن توضيح كيفية خلق رأس المال الفكري قيمة مضافة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

- المنظمات التي تحقق الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال رأس مالها الفكري تحظى منتجاتها بجودة عالية وأفضلية وجاذبية أكبر للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي فإن هذه المنظمة تحصل على قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيرادات مالية ناجمة عن تسويق وبيع منتجاتها، أو في شكل معنوي مثل اكتسابها مركز استراتيجي تنافسي مهم (سمعة جيدة، شهرة عالية، ولاء العملاء لها...).

- تحقق المنظمات أرباحاً نتيجة بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري.

ثانياً: أن يكون رأس المال الفكري صعب التقليد ونادر

استمرارية الميزة التنافسية للمنظمة مرتبط بصعوبة التقليد والإلغاء من طرف المنافسين، الذين يسعون إلى محاكاة وتقليد ميزة المنظمة من خلال سعيهم لتقليد الموارد والكفاءات الأساسية المتميزة لهذه المنظمة، فكلما استطاع المنافسون التعرف على هذه الكفاءات المميزة التي تبني على أساسها المنظمة ميزتها التنافسية، كلما أمكنهم تقليدها وبالتالي القضاء على الميزة التنافسية للمنظمة.

ومن هنا وجب على المنظمة بناء ميزتها التنافسية من خلال وضع حواجز تمنع المنافسين من تقليد أو استنساخ الكفاءات المميزة للمنظمة، وكلما ارتفعت هذه الحواجز ترسخت المزايا التنافسية، ومن هنا فإن رأس المال الفكري للمنظمة يشكل أهم الأصول التي تنشأ حواجز للتقليد، فالمعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تجسد في قدرة المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، كما أن الفدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات والتي تحدث داخل المنظمة، وهي نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة، وبالتالي فإن هذه الموارد تكون صعبة التقليد والإحلال، نادرة ومحمية قانونياً.

ثالثاً: أن يكون رأس المال الفكري غير قابل للإحلال

بمعنى أن المنظمة لن تتمكن من الحصول على نفس النتائج إذا ما قامت باستبداله بموارد أخرى، أي أن الميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها في حالة استبدال رأس المال الفكري الذي ساهم في خلقها.

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

يُمكن توضيح مساهمة ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التّطرق إلى دور مكوّناته الأساسية وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات في تلك العملية.

الفرع الأول: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

تحدّد المنظمة مدى مساهمة رأس مالها البشري في تحقيق القيمة، من خلال مساهمة المورد البشري في زيادة أو انخفاض القيمة المضافة. ونجد أنّ هناك أربع حالات لنوعية المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال، يُمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري



لمصدر: سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص: 119. [على الموقع <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2871/D8%A3%80%8F#downloadarea>، تاريخ

الاطلاع: 2014/03/17

❖ **الخلية رقم 01:** تُعبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب نُدرته، إلا أنه ذو قيمة مُضافة مُنخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف و المهن المندثرة التي لا تتوفّر على الأعداد الكافية من المتخصّصين رغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيّات وأساليب عمل تقليديّة بالإضافة إلى افتقاره إلى التّدريب والتّأهيل، ومن ثم تكون قيمة رأس المال منخفضة نسبيّاً، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المُضافة من خلال التّدريب والتّمتية المُستمرة.

- **الخلية رقم 02:** تمثّل أفضل و أعلى رأس مال بشري، بالرّغم من نُدرته وصُعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميّز بالإنتاجيّة العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يُعبر عن رأس مال بشري مُرتفع القيمة، لذا يجب على المنظّمة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وإِتاحة فرص الإبداع ، والتّطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المُضافة التي يُحقّقها، إنّ المورد البشري المُشار إليه في هذه الخلية يُمثل رأس المال الحقيقي للمنظّمة بالنّظر إلى أفراد الذين يتمتّعون بالقدرات والمهارات المُنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تُمكن المنظّمة من امتلاك ميزة تنافسيّة.

- **الخلية رقم 03:** يتميّز موردها البشري بأنّه مُنتج لقيمة مُضافة أقل، فهو يدل على رأس المال البشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشريّة المُتوفرة والتي يسهل على المنظّمة، إحلالها أو استبدالها في حالة المُغادرة، إنّ هؤلاء الأفراد لا يُسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، و بالتّالي تكون قيمتهم السّوقية مُنخفضة الأمر الذي يُؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم إلى قسم أو وحدة تنظيميّة تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التّقليدية.

- **الخلية رقم 04:** ضمن هذه الخلية يتميّز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللّازمة لإعداده وتهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقّق قيمة مضافة مُرتفعة، فهو يدلّ على رأس المال البشري المُتوسط القيمة إلا أنه يكون عالي القيمة نسبيّاً، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المُضافة المُرتفعة.

نستنتج ممّا سبق أن رأس المال البشري الذي يصعب استبداله والذي يُنتج قيمة مضافة مُرتفعة يعبر عن رأس مال المنظّمة الحقيقي، أي أنّهم الأفراد الذين يتمتّعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، ويُنتجون السّلع والخدمات التي يرغبها العملاء، لذلك وجب على المنظّمة التّركيز على هذا المورد والاستثمار فيه.

ويمكن إبراز مُساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التّنافسية للمنظّمة من خلال تحليل الخصائص التي يتميّز بها وهي : الإبداع، المعارف والكفاءات، الابتكار.

أولاً: الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية

لقد برز الإبداع كإحدى الضرورات الأساسية في المنظمات وكمدخل حاسم قادر على قلب قواعد اللعبة التنافسية، بما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع المنظمة إلى الأمام، خصوصاً في ظل النمو المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال، فلم تعد المداخل التقليدية للإدارة كافية لاستمرار الميزة التنافسية مما يؤدي إلى التخلف عن ركب المنافسة والفتل في اللحاق بها، لذا تولي العديد من المنظمات الاهتمام بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية في ظل سعي منظمات الأعمال للحصول على مزايا تنافسية مستدامة⁽¹⁾.

وهناك من يرى أنه مع تصاعد المنافسة وتزايد عدد المنافسين واعتمادهم على أساليب ومنتجات جديدة، فإنه لا توجد ضمانات لاستمرار الميزة التنافسية لوقت طويل ما لم يتم تطويرها بشكل مستمر. لذا وجب على المنظمات زيادة قدرتها على الإبداع المستمر الذي يضمن استمرارية استدامة ميزتها التنافسية، وتبرز أهمية ودور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- يسمح الإبداع بالحفاظ على معدل النمو في السوق لفترة طويلة، من خلال التحسينات على المنتج أو على طرائق الإنتاج، بما يدعم المبيعات، ويسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربحية المتفوقة واستدامتها؛

- يؤدي الإبداع إلى بعث نشاط كان مستقرًا أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده واستدامته تكنولوجياً.

ونجد أن الإبداع قد يكون من خلال إنتاج منتج جديد، إيجاد طريقة إنتاج جديدة، التمرکز في سوق جديدة، إيجاد مصادر جديدة للمواد الأولية، أو تنظيم جديد للإنتاج.

ثانياً: المعارف والكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية

يُمكن القول أن امتلاك رأس المال البشري لمعارف وكفاءات متميزة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات، وكذا امتلاك براءات اختراع، وبذلك تمكين المنظمة من البقاء في منافسة الآخرين، ومن جهة أخرى نجد أن هذه المعرفة تتميز بالندرة كونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية لأنها مبنية

(1) مامون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 10.

(2) Navdeep Kumar Gandotra, *Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage*, APJRB Volume 1, Issue 2, 2010, p: 6.

على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى، كما أن هذه المعارف تتميز بخاصية عدم التقليد بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي لا تُكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجموعات العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

ثالثاً: الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية

إن امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز يمتلك المعارف والمهارات والخبرات الكافية يمنحها الأفضلية في إجراء تعديلات باستمرار على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ففي ظل المنافسة لجأت المنظمات إلى تسريع حركة التجديد والابتكار، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ولا يتحقق لها ذلك إلا عن طريق امتلاكها لموارد بشرية كفئة وذات أفكار متجددة تُساعدها في التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة ذات جودة عالية في السوق، والتجديد الدائم لها، أي التقليص في دورة حياة المنتج، فالسعر لم يعد العامل الوحيد والأهم لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها. وهذا ما يساهم في إمكانية تحقيق المنظمة لميزة تنافسية.

الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

رأس المال الهيكلي هو عبارة عن القدرات التنظيمية والتكنولوجية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها بأكثر كفاءة وفعالية، فهو يُعتبر دعامة أساسية تُساعد رأس المال البشري على أداء مهامه. ويمكن إبراز مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحديد وتحليل دور مختلف العناصر المكونة له وإظهار دورها في نجاح تلك العملية، ومن بين عناصر رأس المال الهيكلي نجد: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، وهذه العناصر هي التي تصنع الفروق بين أداء مختلف المنظمات⁽¹⁾.

أولاً: ثقافة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، والتي تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها ويُشارك كل فرد في تكوينها ويتم اكتسابها من قبل أفراد الجدد"⁽²⁾. وحتى تكون ثقافة المنظمة مصدراً للميزة التنافسية يجب أن تكون هذه الثقافة قيمة تُساعد على الأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

(1) José Emilio Navas Lopez, and all, *Organizational capital as competitive advantage of the firm*, Academic track, university the Madrid, p : 13.[available online:

<http://url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&uIYnuQ&bvm=bv.65397613,d.bG>

(2) محمد أحمد القاسم، *التنظيم المعاصر مبادئ ومفاهيم*، ط 1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 102.

إضافة إلى ضرورة توافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، من خلال احتوائها على القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

كما أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على قيم ومعتقدات معينة والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها⁽¹⁾.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

لا يمكن القول أن لدينا أفراد ذوي كفاءات عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائياً، بل يتطلب ذلك هيكل تنظيمي فعال، فهو المحور الذي يركز عليه العاملون خلال أداء عملهم فهو يوضح طرق وأساليب الاتصال وانتقال المعلومات بين الأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، فاعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي فعال يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة في الوقت المناسب وللجهة المناسبة، لذلك نجد أن المنظمات الناجحة تعمل على خلق الإبداع التنظيمي داخلها من خلال إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير بهدف تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، والتقنيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المنظمة والأفراد أكثر ايجابية وذات مردودية⁽²⁾.

ولذلك يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل معين في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: التعلم التنظيمي

يقع التعلم في صميم قدرة أي منظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، فهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا تراها المنظمات المنافسة، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، والتعلم التنظيمي يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية من خلال استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين فيها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة على شكل أنظمة معلومات، قواعد معطيات، برمجيات، سياسات، وثائق وسجلات، أو إكسابها للعاملين، واستخدامها في حل المشكلات التي تواجهها، أي تكوين رأس مال هيكلي يساعد العاملين على متابعة المعرفة وتوظيفها لإحداث التطور المستمر، وتوفير بيئة تساعد على الإبداع وتحقيق الكفاءة والفاعلية، وكل هذا يساهم في بناء رأس مال بشري مهم للمنظمة تستعين به لخلق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 339.

(2) كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، جامعة قلمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص: 21.

إن قيام المنظمة بإقامة علاقات مع مختلف الأطراف سواء العملاء، الموردِين أو مع منظمات أخرى ينتج عنه تكوين رأس مال متميز يتمثل في رأس مال العلاقات، هذا الأخير تسعى المنظمة إلى الحفاظ عليه من خلال دخول أسواق جديدة واكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وتلبية حاجاتهم، والقيام بدراسات سوقية وممارسات تسويقية جادة وفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

ويمكن إبراز مساهمة رأس المال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة كما يلي:

- رضا الزبون: إن شعور الزبون بالرضا عن المنتج، يؤدي إلى انتشار الحديث الإيجابي عن المنظمة، وبالتالي اكتساب المنظمة شهرة وسمعة داخل القطاع الذي تنشط فيه، وتعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال والحصول على عملاء جدد دون استثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على السلعة أو طرق التسويق أو زيادة موارد البيع.

- ولاء الزبون: الولاء هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل العميل، ففي بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة المنظمة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها، فرغبة الزبون في شراء كل احتياجاته مرة واحدة ومن مكان واحد من أجل توفير الوقت، الجهد، التكلفة والحصول على خصم على حجم المشتريات والحصول على شروط أفضل وخدمة أفضل، يؤدي بالطبع إلى رفع قدرة المنظمة على التوسع في خط الإنتاج والنمو وزيادة الطاقة دون تحملها لأخطار أو لخسائر كبيرة. (1)

- مساهمة الزبون في ابتكار سلع جديدة: إن زيادة إيرادات المنظمة وكذلك توليد عوائد إضافية لها تتحقق أيضاً من خلال تحسين الإتصالات وتبادل الأفكار بينها وبين الزبائن، فالزبون ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن منتجات المنظمة سوف يشاركها في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، من خلال تقديم أفكار جديدة خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة، وكذا تقديم رأيه بشأن السلع الجديدة التي ترغب في تقديمها.

- التحالفات الإستراتيجية: إقامة المنظمة لتحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى سواء في نفس القطاع أو من قطاعات أخرى، من خلال عقد صفقات متكررة، أو الاندماج، أو الإستثمار في المشروعات الهائلة، أو الحصول على عقود ومناقصات لتنفيذ المشاريع الكبيرة، من شأنه تحقيق عدة مزايا للمنظمة من بينها زيادة حصتها السوقية، وانتشار شهرتها وسمعتها بين المنظمات المنافسة، تبادل المعلومات والخبرات بين هذه المنظمات المتحالفة، وكل هذا يساهم في إمكانية حصول المنظمة على ميزة تنافسية.

(1) محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي، ط 4، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 139.

المطلب الثالث: مداخل تفعيل مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

إنَّ رأس المال الفكري يوفر للمنظمة مجالاً لتحقيق التميز ويعزز موقعها التنافسي وبالتالي يجب على المنظمات أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

الفرع الأول: طرق تفعيل مساهمة رأس المال البشري

يمكن ذكر بعض الطُّرق والأساليب التي تساعد المنظمة في تفعيل مساهمة رأس مالها البشري في زيادة القيمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في النقاط التالية:

أولاً: دعم الإبداع والابتكار

هناك العديد من الأساليب التي يُمكن للمنظمة إتباعها من أجل تشجيع ودعم أفرادها المتميزين على الإبداع والابتكار، ومن بينها نذكر: (1)

- تشجيع الأفراد على التعلُّم والمبادأة الذاتية؛
- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع؛
- تخصيص بعض الوقت للأفراد من أجل التفكير وتطوير الأفكار الابتكارية؛
- توفير مجالات للتفكير والتخيُّل في النشاطات المختلفة.

ثانياً: خلق وتحويل المعارف داخلياً

ويكون ذلك من خلال:

- استخدام جزء من مدَّخرات المنظمة في تطوير فُدرات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية و بالتالي طاقة المنظمة الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تُحقق الأرباح للمنظمة (2).
- تحويل المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأفراد إلى معارف صريحة، فهناك علاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة داخل المنظمة، حيث أن المعارف الضمنية تمثل رأس المال البشري الذي يعد المصدر الأساسي لتوليد المعرفة، بينما المعارف الصريحة تمثل كل من رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.
- فالمعارف الضمنية تُعتبر محور رأس المال الفكري، إلا أنَّ عملية استخراج تلك المعارف الضمنية المُخزنة في عقول العاملين ليست عملية سهلة فقد تتفاعل مكونات رأس المال الهيكلي من خلال وضع جميع الإمكانيات تحت تصرف مثل هؤلاء الأفراد المتميزين لاستخراج تلك المعارف الضمنية ونقلها للآخرين في

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 117.

(2) رايح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري، مُداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 9. على الموقع: <https://groups.google.com/forum/#!/topic/kantakjgroup/K8WFBpDF-Ks>

المنظمة أي تحويلها إلى معارف صريحة، تُوضع في مُتناول الإدارة والعاملين وبذلك يمكن خلق عملية تفاعل وتأثير بين رأس المال البشري المالك للمعارف الضمنية ورأس المال الهيكلي والزبوني، فكأما كانت الإدارة فاعلة في إستغلال تلك الخبرات والمهارات والأداء المعرفي الناجم عن قدرات عقلية متقدمة كلما ساهم ذلك في زيادة القيمة للمنظمة وبالتالي تحقيق التميز⁽¹⁾.

- إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المنظمة، ورفع مُستواه الثقافي وجعله أكثر مُرونة مع الظروف المُختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، ممّا يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالإنتماء للمنظمة⁽²⁾.
- التّركيز على الموارد البشرية من خلال الإهتمام بالتّكوين والتّدريب لزيادة الأداء وتحقيق التّميز.

ثالثاً: تمكين الأفراد

التّمكن هو تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، فالتّمكن يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، أي إعطاء العامل الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التّصرف فيها⁽³⁾.

ومن أهم متطلبات تمكين العاملين نجد⁽⁴⁾:

- توفير الثقة والتقدير والالتزام والانتماء لدى العاملين؛
 - إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة؛
 - الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم؛
 - تقديم المكافآت المختلفة.
- وتنتج عن عملية تمكين الأفراد مجموعة من المزايا، نذكر منها:
- التمكين يساهم في تطوير مستوى أداء الأفراد وإكسابهم المعرفة والمهارة؛
 - التمكين يساعد الفرد في إدراك أهمية الوظيفة التي يشغلها؛
 - التمكين يساهم في زيادة ولاء العاملين للمنظمة وكذلك زيادة فرص الإبداع والابتكار.

(1) مالك حسين الحافظ، رأس المال الفكري البشري الفردي كحصة برأس مال شركات الأشخاص، مجلة المنصور / عدد 17 / خاص، كلية المنصور الجامعة، 2011، ص 245.

(2) فلاح الزهرة، نوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 10. على الموقع:

[https:// search?q=%A7%D9%8=client=firefox-a&channel=fflb&gws_rd=cr&ei=vndeU6TmOc3nPLHkgKAP](https://search?q=%A7%D9%8=client=firefox-a&channel=fflb&gws_rd=cr&ei=vndeU6TmOc3nPLHkgKAP)

(3) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص: 28.

(4) عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 79.

الفرع الثاني: طرق تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي

يمكن إبراز بعض الطرق التي يمكن للمنظمة اعتمادها من أجل تفعيل مساهمة رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

أولاً: بناء ثقافة خاصة بالمنظمة والمحافظة عليها

إن المنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية تحتوي على عمال يتميزون بالولاء والإخلاص لها، ويعملون على التعلم الدائم والمستمر من أجل التميز وتحقيق الذات، وتوليد المعرفة، وبالتالي المساهمة في زيادة قيمة المنظمة.

ويتم تكوين ثقافة المنظمة من خلال اختيار العمال المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المنظمة، وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:⁽¹⁾

- اختيار الأفراد المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية؛

- توضيح أفعال وممارسات الإدارة العليا؛

- التطبيع من خلال تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وإيصال عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة - تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء.

ثانياً: توفير البنى التحتية

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

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 334، 335.

الفرع الثالث: طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات

يمكن ذكر بعض طرق تفعيل مساهمة رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- الاهتمام بالزبائن: اهتمام المنظمة بالزبائن يتحقق من خلال توفير نظام توثيق الزبائن وتوفير نظام معلومات لتقديم خدمة للزبون والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى بتقديم مزايا إضافية لهم وربط شبكة معلومات المنظمة بشبكة معلومات العملاء، فمن خلال العملاء تتمكن المنظمة من معرفة الفائدة من المنتج أو الخدمة التي تقدمها وإجراء التعديلات اللازمة عليها ، وكذا معرفة نوع المنتجات التي يرغب فيها المستهلكون، واتخاذ القرارات الرشيدة، مما يساعد المنظمة على تقديم منتجات تكون أكثر مبيعا مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا ما يساعدها في زيادة ربحيتها ونمو عائدها وبالتالي إمكانية تحقيق ميزة تنافسية.

بالإضافة إلى:⁽¹⁾

- التركيز على الزبائن الملائمين.
- خفض تكلفة الصفاة.
- زيادة منافع الزبون.
- التعامل بخصوصية مع الأطراف المهمة.
- اكتشاف عوامل الإخفاق في علاقات المنظمة بالأطراف الخارجية ومحاولة تعزيزها.

(1) هاشم الشمري، نادي الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الثالثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 50.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل والذي كان بعنوان رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، تعريف الميزة التنافسية بحيث تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فاعلية وكفاءة قبل المنافسين وبالتالي تحقيق التميز للمنظمة وهكذا تلبي حاجات زبائنها وتضمن ولائهم ورضاهم.

ونستطيع القول أن هناك عنصرين رئيسيين تبني عليهم المنظمة ميزتها التنافسية هما التميز من خلال التكلفة الأقل و من خلال تمييز المنتج. وتحدد الميزة التنافسية بحجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، كما يجب على المنظمة اختيار الإستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها كالإستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز، إستراتيجية قيادة التكلفة من أجل الاستثمار في القطاع الذي ترغب فيه، مع قيامها بتحليل قوى التنافس.

وكذا تم التطرق في هذا الفصل إلى مساهمة رأس المال الفكري في تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال امتلاكه القدرات والمهارات المتميزة، التي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة، أو حتى تطوير الأفكار القديمة. ومدى قدرته على تحسين قدرات المنظمة التنافسية، وكذا توسيع مكانتها في السوق. وهو ما يتطلب بناءً على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة على توفير الجو التنظيمي الملائم لاستخراج ما يكمن بعقول لأفراد تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، والعمل بالمقابل على المحافظة عليه كونه يُمثل فعلاً الثروة الحقيقية التي ينبغي الاعتناء بها والحرص الدائم على تجديدها من جهة أخرى.

الفصل الثالث

دراسة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله

تمهيد

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية فرع ميله

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات فرع ميله

خلاصة

تمهيد:

تطرّقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم رأس المال الفكري ومختلف العناصر المكوّنة له والميزة التنافسيّة وتأثير رأس المال الفكري فيها، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تمّ التطرّق إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع "ميلة" كدراسة حالة، بغية التعرف على وضعيّة رأس المال الفكري داخل هذه المؤسسة، وما مدى تأثيره في تحقيق الميزة التنافسيّة لها.

ومن أجل ذلك فقد تمّ تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم للمؤسسة محل الدراسة، أمّا المبحث الثاني فقد كان لتوضيح التّأطير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناوله لمنهج الدراسة، مُجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأخيراً أساليب المعالجة الإحصائيّة، أمّا المبحث الثالث فقد تمّ تخصيصه لتحليل البيانات المحصّلة وعرض النتائج.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني في مجال الاتصالات فهي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات، وفي هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة من خلال نشأتها، مهامها وأهدافها، ثم تحليل بيئتها التنافسية.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية بمؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم التطرق إلى نشأة المؤسسة والتعريف بها.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963، وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الإتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للإتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يُعرف بخدمة GSM (Global System ، Mobile) و في سنة 1998 ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

وبتاريخ 05 أوت 2000 وبمقتضى القانون 2000/03 أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد المواصلات إلى متعاملين هما : اتصالات الجزائر و بريد الجزائر وسلطة ضبط مركزية حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100.000.000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-b02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 ، الديار الخمس المحمدية 16130 الجزائر.

ولمؤسسة اتصالات الجزائر فرع مختص في الهاتف النقال "موبليس"، وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية.

الفرع الثاني: مراحل تطوّر مؤسسة اتصالات الجزائر

مرّت مؤسسة إتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميّزت كل مرحلة بخصائص معيّنة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية⁽¹⁾:

• من 1962 إلى 1974: تُعتبر بمثابة الإنطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار، سُميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميّزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوربي أو الفرنسي بصفة خاصّة، ونظرًا لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري، وانعدام التّجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية، ممّا اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التّوجه الاقتصادي والإمكانيّات والظروف العامّة.

• من 1975 إلى 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75 / 89 المؤرّخ بتاريخ 30 ديسمبر 1975، ويشتمل تبعًا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتّصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السّلبات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها المؤكّلة لها.

• من 1991 إلى 1999: نظرًا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التّغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعًا وكما مع الأوضاع الداخليّة والخارجيّة لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديرات الولائية إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب المنطقة، بحيث يُعيّن لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقًا للمرسوم 92 / 129 المؤرّخ في 28 مارس 1992.

• ما بعد سنة 2000: أهم ما يميّز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التّعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعدادًا للدخول في المنظّمة العالميّة للتّجارة ومواكبة التّطوّرات العالميّة المتجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتّصالات، وبناءً على ما تقدّم يمكن القول إن قانون 2000 . 03، المؤرّخ في 06 أوت 2002 أعاد تحديد القواعد العامّة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالميًّا، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث

⁽¹⁾ هاجر بوعزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، ص 79، 2012.

تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسلياً على باقي مستويات الهيكل التنظيمي.

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، ومن بين أهدافها ما يلي:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والوسائل النصية والبيانات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستخدمين لاسيما في المناطق الريفية؛
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية؛
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المتناهية؛
- توفير خدمات للزبائن وتوسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات؛
- تسيير وتكوين الأشخاص اللّازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك؛
- ضمان جودة متوجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة؛
- رفع مستوى خدماتها وانجازاتها تقنياً، اقتصادياً، اجتماعياً؛
- تطوير شبكات الاتصال السلكي واللاسلكي؛
- الأمن والثقة وجودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن؛

وتجدر الإشارة إلى أن التحويلات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر والذي فتح المجال أمام المنافسة، فرض عليها مجموعة من التّحديات وفي ظل الطفرة التكنولوجية الذي يحاول القطاع الخاص والعام الاستفادة منها واستغلال أحسن للتقنيات التي تتيحها مما أفرز تنافس تكنولوجي وتسويقي لنيل المزيد من

الحصص السوقية والظفر بثقة الزبون وولائه، جعل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت تعاني من منافسة شديدة من طرف المؤسسات الثلاث للهاتف النقال: موبيليس، جيزي، نجمة، لكن يمكن وصفها بأنها منافسة غير مباشرة حيث أن منتجات المؤسسة والمؤسسات المذكورة غير متجانسة تماما بل تقدّم نفس الخدمة ألا وهي الاتصال، فالأولى تعتمد أساساً على الهاتف الثابت والاتصالات السلكية والأخرى تعتمد على الهاتف النقال والاتصالات اللاسلكية من هنا يمكن اعتبارها سلع أو خدمات بديلة، وتزداد حدة التنافس عند تغير أدواق واحتياجات العملاء لصالح الخدمات اللاسلكية على حساب الخدمات السلكية التي تعتبر قديمة نوعاً ما.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع "ميلة"

في هذا المطلب سيتم تقديم الإطار النظري للمؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وعرض مختلف أهدافها المُسطرة ومهامها مع إعطاء شرح مفصّل عن الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع "ميلة"

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس في 01/01/2003 بموجب قانون 2000/03 وقدر رأس مالها ب: 50.000.000 الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميلة.-

وقد اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة - برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2008 و يظهر ذلك في التالي⁽¹⁾ :

- إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيات حديثة منها تكنولوجيا (DWDM) .
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.

⁽¹⁾ مقابلة مع السيد مدير مصلحة الموارد البشرية يوم 2014/03/14 على الساعة 10.00 صباحاً بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة.

- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهتمين بمجال الاتصالات.

الفرع الثاني: الجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر "ميلة"

يمكن إبراز الجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة من خلال التطرق إلى هيكلها التنظيمي الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة، والذي يضم 264 عامل موزعين على مختلف الوظائف. (أنظر الملحق رقم 01).

أولاً: منسق الوحدة العملياتية للاتصالات

وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إدارياً وتقنياً واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.

ثانياً: مصلحة استغلال الشبكة القاعدية

وتضم هذه المصلحة أربع مكاتب فرعية وهي: مكتب التراسل، مكتب التحويل، مكتب شبكة المعطيات، مركز المحيط ووسائل الطاقة، و تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لاستغلال الشبكات.

- إنشاء طلبيات الشراء للاستهلاك والصيانة.

- متابعة انجاز تمديد الشبكات.

- المتابعة الخاصة للتموين بالكهرباء وتهوية المحيط.

ويملك هذا النوع من المراكز التجهيزات والوسائل اللازمة التي تمكنه من تحديد عدد المشتركين في كل منطقة كما أن هذه المراكز هي المسؤولة عن تحويل الدبذبات إلى أصوات من خلال أجهزة خاصة لذلك.

ثالثاً: مصلحة استغلال شبكة المشتركين

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية وهي: مكتب الدراسات والوثائق، مكتب هندسة الخطوط،

مكتب مراقبة الإنتاج، وتقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.

- مراقبة نوعية وجودة الخدمة المقدمة.

- المتابعة الخاصة لتحسين الوثائق التقنية للشبكات المشتركين طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع ومتابعة تنفيذها.

- إنشاء طلبيات الشراء من وسائل صيانة ضرورية لعمل ملاكز الإنتاج.
- كما أنّ هذه المصلحة هي المشرفة على مراكز الإنتاج للاتصالات والتي تقوم بما يلي:
- إنشاء خطوط النقل وتوسيعها وصيانتها وكذلك شبكات التوزيع.
- إيصال المشتركين بالهاتف والانترنت وخلق شبكات جديدة في أحياء جديدة.
- تسيير مشاريع مد القنوات الهاتفية ومد خطوط النقل.

رابعاً: مصلحة الزبائن

- وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية: مكتب الحسابات الكبرى، مكتب الخدمات الجديدة، مكتب نوعية الخدمات، وهي تقوم بالمهام التالية:
- تطبيق القواعد و الإجراءات التجارية.
 - ترقية وتطوير الخدمات المعروضة.
 - جمع المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
 - المتابعة الخاصة للمصالح والخدمات التجارية المرتبطة بشبكة المعطيات للزبائن.
 - المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
 - معالجة الخلافات المنازعات مع الزبائن.

خامساً: مصلحة المحاسبة

- وتضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين وهما: مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة، وتقوم بالمهام التالية:
- تطبيق القواعد والإجراءات الوظيفية.
 - إنشاء ومتابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدة العملياتية للاتصالات والمراكز التابعة لها.
 - متابعة ورصد حسابات الوحدة العملياتية للاتصالات والمراكز التابعة لها.
 - تنظيم العمل والمشتريات.

سادساً: مصلحة الوسائل

- وتضم هذه المصلحة خمس مكاتب فرعية هي: مكتب البناء الإمداد، مكتب الحماية والأمن، مكتب النقل، مكتب تسيير الممتلكات، مركز لمخزن الولائي، وتقوم بالمهام التالية:
- تطبيق قواعد إجراءات تسيير أملاك المؤسسة.
 - التسيير التقني، صيانة وتهيئة المنشآت المحلية لوحدة العمليات للاتصالات والمراكز التابعة لها.

- اقتناء وسائل الاستغلال والصيانة للوحدة والمراكز التابعة لها.

سابقاً: مصلحة الموارد البشرية

وتضم هذه المصلحة مكتبين فرعيين: مكتب تسيير المستخدمين، ومكتب الأجور وتقوم بالمهام التالية:

- وضع وتنفيذ القواعد والإجراءات والنظم الإدارية ومراقبة تطبيقها.
- إعداد الدراسات والإحصائيات ورصد مؤشرات التسيير.
- المشاركة في وضع الخطط السنوية والمتعددة السنوات (ذات الأجل الطويل) خاصة في مجال إدارة الأعمال.
- وضع خطط وبرامج التكوين وتسيير ومراقبة تنفيذها.
- إدارة نظام الأجور والحوافز.
- إدارة العلاقات المهنية لتجنب الصراعات العمالية.
- تطوير الاتصال الداخلي.
- إدارة شؤون الموارد البشرية والهياكل بين الوحدة العملياتية للاتصالات والمراكز التابعة لها فيما يخص المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور، الغيابات، العقوبات،... الخ.
- كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - توفر لمصلحة الموارد البشرية خدمة الهاتف لكل العمال فهذه الخدمة متوفرة في كل المكاتب وموضوعة تحت تصرف العمال من أجل تسهيل الخدمة الاتصال.

الفرع الثالث. خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة"

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم خدمات متعددة نذكر منها:

- خدمة الفاتورة: هنا يقوم الزبون العادي بتسديد ستة فواتير في السنة كل شهرين، وتقدم له المؤسسة فاتورة عن طريق البريد مستخدمة الدفء المسبق الزبون على أساس ومواضيع واهتمامات المؤسسة فنقدم له تسهيلات من أجل كسب رضاه مثل تسديد المستحقات على مجموعة أقساط يتم تحديدها باتفاق بين الطرفين، كما يستقبل المكتب الاحتجاجات كانقطاع الخط الهاتفي، بعد الأسلاك الهاتفية، مبلغ الفاتورة، كما تقدم المؤسسة خدمات الصيانة مجاناً.
- خدمة الفاتورة المفصلة: يعمل هذا المكتب على تقديم الفاتورة المفصلة، حيث يستطيع الجهاز الحصول على الأرقام المتصلة، والمدة وحتى تحديد مبلغ المكالمات؛
- خدمة الكاشف الرقمي: أي يستطيع الجهاز التعرف بصاحب المكالمات الواردة و هذا عن طريق إظهاره؛

- الرقم السري: بواسطة هذه الخدمة لا يستطيع شخص غريب استعمال الجهاز إلا في حالة حصوله على الرقم السري؛

- تحويل المكالمات: في حالة الاتصال بالهاتف الثابت أو اللاسلكي يمكن تحويل المكالمات نحو جهاز آخر؛

- خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما: هذه الخدمة ستساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا

لقيمة البطاقة والتي تمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية، المحلية، الدولية، الهواتف النقالة والانترنت دون

اشترك ودون تعاقد ومن أي هاتف في الجمهور وستحصل المؤسسة على المبلغ لهذه الخدمة مقدما نقدا؛

- خدمة الهواتف العمومية: بواسطة هذه الخدمة يمكن فتح مناصب شغل تساهم في التنمية، مع العلم أن

فواتير الهاتف العمومي شهرية يستفيد عادة بنسبة 45 % من إجمالي الفاتورة ويستفيد من مجانية الاشتراك.

- خدمة الخطوط المتخصصة: هذه الخدمة تستفيد منها البنوك والمؤسسات، بحيث يتم الربط بينها وبين

الحماية المدنية والشرطة وبين المؤسسة الأم وفروعها عبر حقول مغلقة أو مفتوح.

من بين مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة ما يلي:

- توفير خدمات للزبائن وتوسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات.

- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية التي

تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.

- إعداد الخطط السنوية في إطار التنمية وتقييمها.

- ضمان جودة متوجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة.

- رفع مستوى خدماتها وانجازاتها تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا.

- تطوير شبكات الاتصال (السلكي واللاسلكي).

- الأمن والثقة وجودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن.

- ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل والخارج.

- انجاز دراسات تقنية وتكنولوجية واقتصادية لتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي تمّ إتباعه، وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة، ثمّ عرض لكيفية بناء أداة الدراسة (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها

لقد تمّ تقسيم هذا المطلب إلى فرعين بغرض معرفة المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة التي سيوزع عليها الاستبيان.

الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والذي يستدعي التعامل مع المستويات الإدارية العليا، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة ممثلين في مدير الإدارة ورؤساء المصالح والبالغ عددهم سبع وعشرون مسؤولاً.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع المسؤولين من مدير الإدارة ورؤساء المصالح، إذ تمّ توزيع 27 استبانة عليهم وذلك لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظرهم حول واقع مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تمّ استرجاع جميع الاستبانات، كما أنّه لم يُهمل أي منها لاكتمال المعلومات بها.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

تشمل أداة الدراسة على مجموعة من العناصر نُوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وُجد أنّ الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الإستبانة وذلك نظراً لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى،

كالمقابلات الشخصية أو الملاحظات الشخصية... الخ، وعليه فقد تمّ تصميم إستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في نفس المجال، وتم الاعتماد على الاستبيان المعد في دراسة مصطفى رجب علي شعبان المعنونة بـ: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، بعد إدخال مجموعة من التعديلات من خلال إضافة وحذف بعض الفقرات واستعمال المصطلحات المعتمدة في دراستنا بالشكل الذي يتماشى مع الجانب النظري للدراسة.

ويعد تحديد النقاط والمعلومات الضرورية لتأكيد أو نفي فرضيات البحث تمّ الوصول إلى إستبانة والتي بلغ عدد فقراتها 65 فقرة، تمّ تقسيمها إلى الأجزاء التالية: (أنظر الملحق رقم 02)
أولا: الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية

يحتوي على 05 عبارات، كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول المبحوث (عمره، مستواه التعليمي والمهني، جنسه....).

ثانيا: الجزء المتعلق بمكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية، مقسّم إلى المحاور التالية:

- محور رأس المال البشري: ويضم 17 عبارة، مقسّمة على أربعة أبعاد هي:
 - المعرفة ويشمل هذا البعد على (4 عبارات؛
 - المهارات والقدرات ويشمل هذا البعد على (4 عبارات؛
 - الخبرة العملية ويشمل هذا البعد على (4 عبارات؛
 - الابتكار ويشمل هذا البعد على (5 عبارات.
- محور رأس المال الهيكلي ويحتوي 18 عبارة مقسّمة على أربعة أبعاد كالآتي:
 - أنظمة المعلومات وقواعد البيانات ويشمل هذا البعد على (5 عبارات؛
 - السياسات والإجراءات ويشمل هذا البعد على (5 عبارات؛
 - البرامج ويشمل هذا البعد على (3 عبارات؛
 - الهيكل التنظيمي ويشمل هذا البعد على (5 عبارات.
- محور رأس مال العلاقات ويحتوي 12 عبارة، مقسّمة على ثلاث أبعاد كالآتي :
 - العلاقة مع الزبون ويشمل هذا البعد على (5 عبارات؛
 - العلاقة مع الموردوين ويشمل هذا البعد على (4 عبارات؛
 - إقامة التحالفات الإستراتيجية ويشمل هذا البعد على (3 عبارات.

• محور مستوى الميزة التنافسيّة، يحتوي على 18 عبارة مقسّمة إلى أربعة أبعاد وهي :

- الجودة وتشمل على (5) عبارات؛
- الكفاءة وتشمل على (4) عبارات؛
- التسليم وتشمل على (5) عبارات؛
- المرونة وتشمل على (4) عبارات.

ويُقابل كلّ عبارة في الاستبانة خمسة خيارات مقسّمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كما

يلي:

- درجة (1) لا أوافق تمامًا؛
- درجة (2) لا أوافق؛
- درجة (3) محايد؛
- درجة (4) أوافق؛
- درجة (5) أوافق تمامًا.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وضوح فقراته ومفرداته بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة

للتعرّف على مدى صدق أداة الدراسة، تمّ عرضها على عدد من المحكّمين وهم أساتذة التعليم العالي في جامعة جيجل، وقد تمّ الأخذ بملاحظتهم بعين الاعتبار وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التعديلات المطلوبة والضرورية بشكل دقيق يحقّق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، (انظر الملحق رقم 03).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تمّ حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية ثمّ القيام بحساب معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، كما يلي:

1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (رأس المال البشري):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول المتعلق برأس المال البشري:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (رأس المال البشري)

رقم	الفقرات	
	معامل الارتباط	قيمة احتمالية
المعرفة		
01	.423	.001
02	.533	.000
03	.622	.000
04	.525	.000
المهارات والقدرات		
05	.625	.000
06	.721	.000
07	.433	.284
08	.352	.000
الخبرة العملية		
09	.642	.161
10	.836	.000
11	.778	.000
12	.781	.000
الابتكار		
13	.833	.060
14	.733	.096
15	.611	.082
16	.811	.000
17	.731	.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (04) أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0,05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381، وبذلك تعتبر عبارات محور رأس المال البشري صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الصّدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني المتعلق برأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (05): الصّدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي)

رقم	الفقرات	معامل الإرتباط	قيمة احتمالية
	قواعد البيانات و أنظمة المعلومات		
18	توجد شبكة انترنت داخلية، يستفيد منها جميع الأفراد.	0.399	0.103
19	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.		0.001
20	تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.	0.397	0.005
21	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها وتجديدها.		0.404
22	تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	0.844	0.000
	المباني والإجراءات		
23	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	0.488	0.000
24	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	0.711	0.000
25	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	0.843	0.004
26	توثق المؤسسة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	0.399	0.010
27	تركز الإدارة العليا على سياسة التطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	0.422	0.000
	البرامج		
28	توفر المؤسسة الميزانية الكافية لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	0.811	0.000
29	تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.	0.522	0.000
30	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	0.711	0.009
	الهيكل التنظيمي		
31	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة من الوضوح حول طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمروسين.	0.844	0.000
32	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	0.544	0.003
33	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.	0.399	0.039
34	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.	0.622	0.009
35	يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.	0.688	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (05) أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أنّ مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381، وبذلك تعتبر عبارات محور رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه.

3. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (رأس المال العلاقات):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث المتعلق برأس المال العلاقات:

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (رأس مال العلاقات)

رقم	العلاقة مع الزبون	معامل الارتباط	قيمة احتمالية
36	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	.533	.000
37	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	.755	.002
38	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	.312	.052
39	تغطي مراكز الخدمات التابعة للمؤسسة جميع المناطق.	.666	.048
40	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.	.512	.005
العلاقة مع الموردين			
41	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.	.453	.000
42	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.	.546	.000
43	تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من الإجراءات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	.741	.000
44	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	.732	.000
التحالفات الاستراتيجية			
45	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل انجاز أعمالها.	.315	.000
46	تبرم المؤسسة صفقات كثيرة مع الأطراف الخارجية.	.456	.043
47	المؤسسة تتعلم من خلال التحالفات والاستراتيجيات التي تقيمها والتي تخلق لها القيمة.	.355	.003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول (06) أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أنّ مستوى

الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381، وبذلك

تعتبر عبارات محور رأس مال العلاقات صادقة لما وضعت لقياسه.

4. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الميزة التنافسية):

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع المتعلق بالميزة التنافسية:

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع(الميزة التنافسية)

رقم	الجودة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
48	يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب.	.623	.000
49	تقدم المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المناسب.	.354	.000
50	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	.562	.000
51	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.	.546	.005
52	تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن والتعرف على أرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	.621	.003
الكفاءة			
53	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	.632	.000
54	تسهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	.412	.000
55	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	.321	.000
56	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	.423	.000
التسليم			
57	تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.	.654	.000
58	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون.	.652	.000
59	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.	.623	.000
60	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.	.421	.000
61	تسعى المؤسسة لحد كبير من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	.654	.000
المرونة			
62	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	.621	.000
63	تتابع المؤسسة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	.456	.000
64	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	.451	.000
65	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم عند تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	.435	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (07) أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0,05 حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381، وبذلك تعتبر عبارات محور الميزة التنافسية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل *Cronbach's Alpha* للتأكد من ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (08).

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة <i>Cronbach's Alpha</i>
رأس المال البشري	17	0.67
رأس المال الهيكلي	18	0.65
رأس مال العلاقات	12	0.68
مستوى الميزة التنافسية	18	0.66
جميع الفقرات	65	0.67

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أنّ مستوى الثبات *Cronbach's Alpha* لمجموع العبارات المكوّنة للاستبانة كانت حوالي 0.67 وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول للنسبة في مثل هذا النوع من الدراسات والمقدرة بـ 0.6.

الفرع الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تبلورت أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم استخدام وتطوير استبانة لمعرفة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وللإجابة عن تساؤل الدراسة واختبار فرضياتها تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها 27 استبانة لكل من مسؤولي المؤسسة محل الدراسة.

وبعد تفرغ البيانات تم إدخالها ومعالجتها إحصائياً بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم القيام بتحليل البيانات ومعالجتها واستخراج النتائج، بالاعتماد على مقاييس إحصائية مثل:

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية والتكرارات وأيضا الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط؛
- اختبار *Cronbach's Alpha* للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛

- إختبار *1-Sample Kolmogorov-Smirnov* لبيان أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
 - إختبار تحليل الانحدار البسيط (*Simple Linear Regression*) من أجل تحديد تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع؛
 - إختبار تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Linear Regressions*) والذي يختبر أثر المتغيرات المستقلة معا على المتغير التابع.
- كما سيتم اعتماد مقياس التحليل لفقرات الاستبيان بناءً على متوسطات إجابات أفراد العينة في المؤسسة كما هو موضَّح في الجدول (09).

الجدول رقم (09):مقياس التحليل

قيم المتوسط الحسابي	درجة التقدير
من 1 إلى أقل من أو يساوي 2,33	منخفضة
من 2,34 إلى أقل من أو يساوي 3,66	متوسطة
من 3,67 إلى 5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات

سيتمَّ النُّطرق في هذا المبحث إلى تحليل البيانات التي تمَّ تجميعها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وبعدها سيتمَّ إختبار الفرضيات من خلال النتائج المُتحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بنتائج الدراسة

سيتمَّ في هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ثمَّ تحليل البيانات المتعلقة ببيانات محاور كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، وأخيرًا تحليل البيانات المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة.

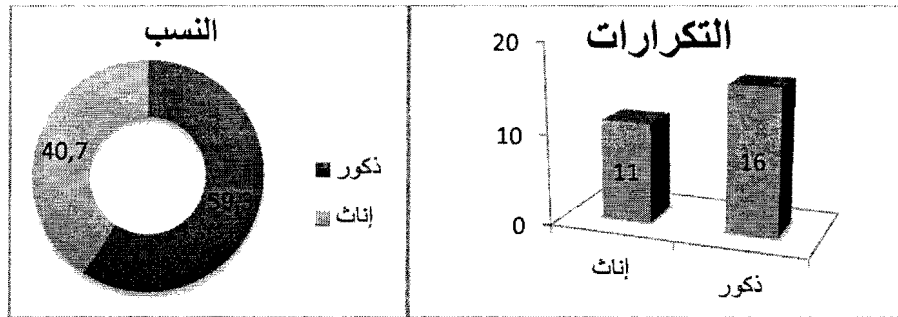
الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

في هذا الجزء سُنحاول تحليل عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة" والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، مدة الخبرة.

أولاً: الجنس

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير الجنس:

الشكل رقم (08): التكرارات والنسب لمتغير الجنس



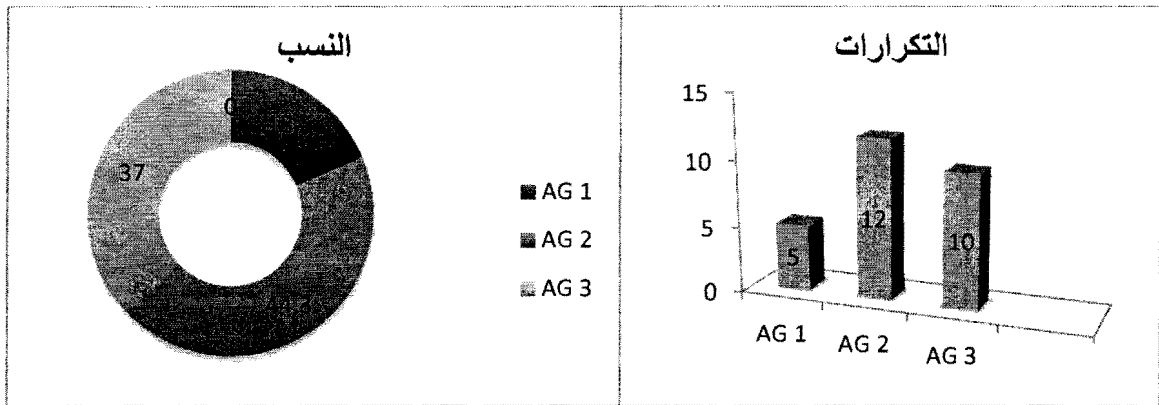
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أنَّ المستجوبين في هذه الدراسة هم من الجنسين، إذ لا يوجد فرق كبير في عينة البحث من حيث الجنس فقد بلغ عدد الإناث 11 بنسبة 40.7%، أمَّا عدد الذكور فبلغ 16 فردًا وبنسبة 59.3%. وهذا قد يرجع إلى عدة خصوصيات منها أن طبيعة التخصصات المطلوبة في المؤسسة قد يقدم عليها الذكور والإناث،

ثانيًا: العمر

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير العمر:

الشكل رقم (09): التكرارات والنسب لمتغير العمر



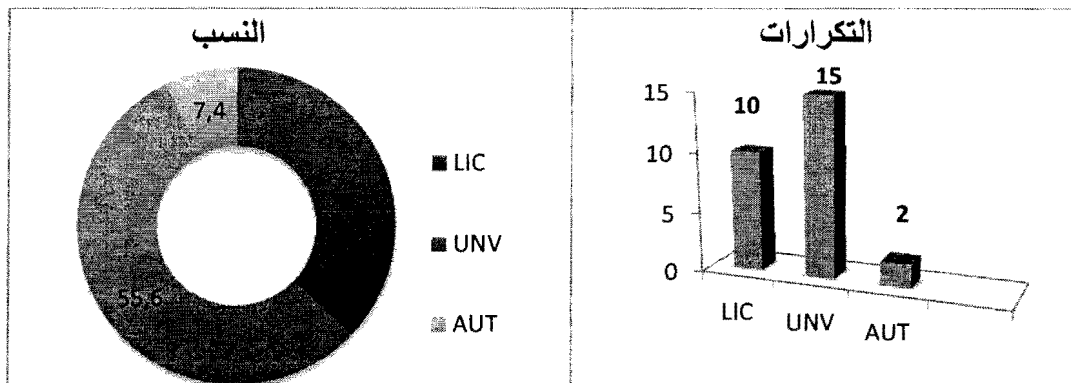
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الشكل (09) أنّ 10 من أفراد الدّراسة والّذين يُمثّلون ما نسبته 37% من إجمالي عيّنة الدّراسة تتراوح أعمارهم من 28-35 سنة، في حين أنّ 12 منهم يُمثّلون ما نسبته 44,3% من إجمالي عيّنة الدّراسة كانت أعمارهم بين 36-40 سنة وهي الفئة الأكبر، في حين شكّلت فئة الأفراد الأكثر من 44 سنة أدنى فئة والّتي كان حجمها 05 أفراد بما نسبته 18,5%.

ثالثاً: المُستوى التعليمي

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (10): التكرارات والنسب لمتغير المؤهل العلمي



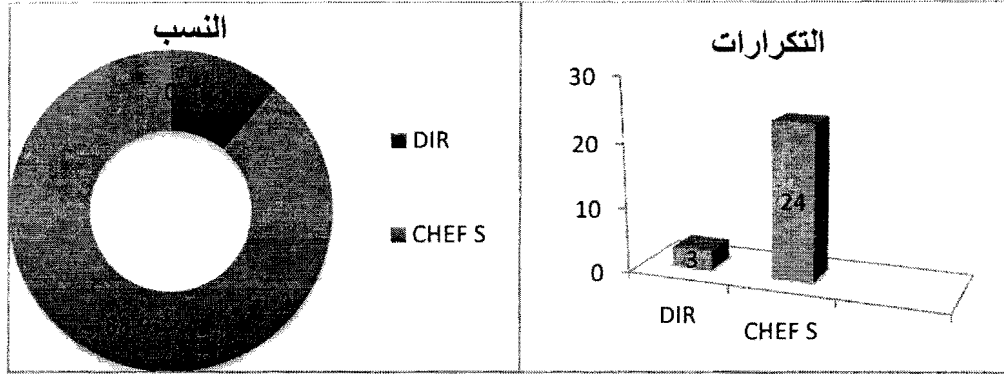
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتبيّن من الشكل (10) أنّ 15 من أفراد الدّراسة يُمثّلون ما نسبته 55.6% من إجمالي عيّنة الدّراسة مؤهلهم العلمي جامعي، وهم أعلى نسبة من مجموع أفراد العينة، تليها الأفراد الّذين يحملون شهادة التعليم الثانوي والبالغ عددهم 10 أفراد بنسبة 37%، ثم يأتي بعدها الأشخاص الّذين لديهم دراسات عليا أخرى والبالغ عددهم 2 أفراد بنسبة 7,4%.

رابعاً: المركز الوظيفي

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير المركز الوظيفي:

الشكل رقم (11): التكرارات والنسب لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

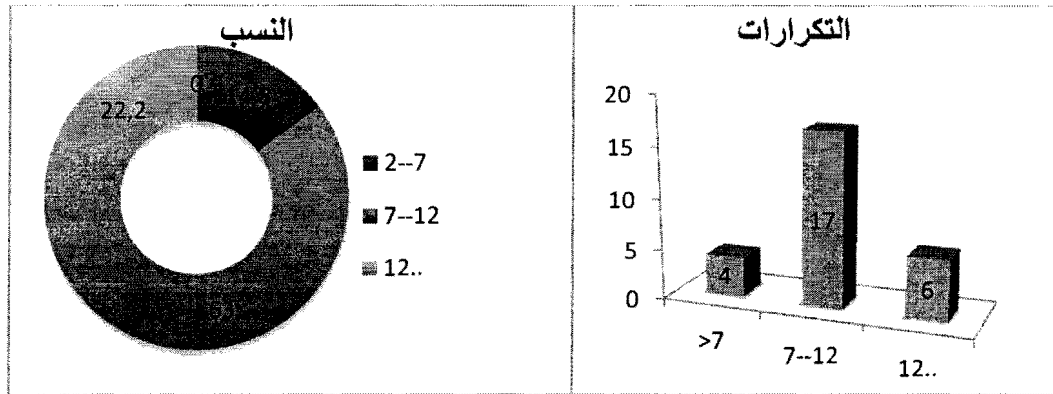
يتضح من الشكل أنّ عينة الدراسة تتشكل من 24 فردًا يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 88,9%

وهي النسبة الأكبر، ثمّ نجد 03 أفراد يشغلون منصب مدير بنسبة 11,1%.

خامساً: مدّة الخبرة

يمثل الشكل التالي التكرارات والنسب لمتغير مدة الخبرة:

الشكل (12): التكرارات والنسب لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أنّ أغلبية موظفي المؤسسة خبرتهم الوظيفية تتراوح ما بين 7 و12 سنة

حيث بلغ عددهم 17 موظف بنسبة 63%، يليها 06 موظفين خبرتهم أكثر من 12 سنة بنسبة 22,2%، أمّا

فيما يخص الخبرة أقل من 7 سنوات فقدت بـ 4 موظفين بنسبة 14,8%.

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول (رأس المال البشري)

- من أجل تحليل عبارات الاستبانة تمّ حساب المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة t المحسوبة من خلال استعمال اختبار T للعينة الواحدة (One Simple Test) ومقارنتها مع t الجدولية.
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية أقل من 0,05 فإنّ العبارة إيجابية بمعنى أنّ أفراد العينة يوافقون على محتواها.
- إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية أقل من 0,05 فإنّ العبارة سلبية بمعنى أنّ أفراد العينة لا يوافقون على محتواها.
- إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 فإنّ أفراد العينة محايدون في إجاباتهم.

أولاً: المعرفة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات المعرفة ضمن محور رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول رقم (10): تحليل عبارات المعرفة ضمن محور رأس المال البشري

رقم	عبارات المعرفة	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
01	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل.	3,56	,751	3,844	,001	متوسطة	4
02	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	4,00	,392	13,248	,000	مرتفعة	1
03	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3,96	,192	26,000	,000	مرتفعة	2
04	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.	3,89	,320	14,422	,000	مرتفعة	3
	جميع عبارات المعرفة	3,85	,413	19,03	,000	مرتفعة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بعد المعرفة ضمن محور رأس المال البشري كانت مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3.56 و4.00 وانحراف معياري ما بين 0.192 و0.751، وهذا يدل على توفر المعرفة لدى موظفي المؤسسة، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لجميع عبارات المعرفة، وتحصلت العبارة 02: "يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة " يتوفر لدى موظفي المؤسسة

المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعده المعرفة 3,85 وبتباخراف معيارى 0,413، وبتدرجة تقدير مرتفعة.

ثانياً: المهارات والقدرات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول رقم (11): تحليل عبارات المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري

رقم	عبارات المهارات والقدرات	وسط حسابى	انحراف معيارى	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
05	يتوفر لدى موظفى المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	3,89	,506	9,121	,000	مرتفعة	3
06	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة فى التعامل مع الحالات الطارئة فى العمل.	3,89	,424	10,902	,000	مرتفعة	2
07	لدى موظفى المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	3,19	,879	1,095	,284	متوسطة	4
08	يحرص الموظفون على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	3,96	,338	14,822	,000	مرتفعة	1
/	جميع فقرات المهارات والقدرات	3,73	,536	12,60	,000	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بعد المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري كانت مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابى ما بين 3.19 و3.96 وانحراف معيارى ما بين 0,506 و0,338، وهذا يدل على توفر المهارات والقدرات لدى موظفى المؤسسة، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لعبارات بعد المعرفة، ولكن فى العبارة رقم 07 كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وهذا يدل على أنّ موظفى المؤسسة ليس لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية، وقد حصلت العبارة 08: "يحرص الموظفون على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة" على أعلى متوسط حسابى، والعبارة 07: "لدى موظفى المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعده المهارات والقدرات 3,73 وبتباخراف معيارى 0,536، وبتدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: الخبرة العملية

تمّ استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري، كما هو موضّح في الجدول (12).

الجدول رقم(12): تحليل عبارات الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري

رقم	عبارات الخبرة العمليّة	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
09	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.	3,22	,801	1,442	,161	متوسطة	4
10	يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل صورة وبشكل يتوافق مع خبراتهم.	3,89	,424	10,902	,000	مرتفعة	3
11	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	4,04	,338	15,962	,000	مرتفعة	1
12	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.	3,89	,320	14,422	,000	مرتفعة	2
/	جميع فقرات الخبرة العملية	3,76	,470	16,10	,000	مرتفعة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يُلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بعد الخبرة العملية ضمن محور رأس المال البشري كانت مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3,22 و4,04 وانحراف معياري ما بين 0,801 و0,320، وهذا يدل على توفر الخبرة لدى موظفي المؤسسة، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لأغلبية عبارات بعد الخبرة العمليّة، ولكن في العبارة رقم 09 كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وهذا يدل على أنّ المؤسسة لا تمتلك عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وتحصّلت العبارة 11: " تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 09: "تمتلك المؤسسة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية" على أدنى متوسط، وبلغ المعدّل الكلي لبعد الخبرة العملية 3,85 وانحراف معياري 0,413، وبدرجة تقدير مرتفعة.

رابعاً: الابتكار

تمّ استخدام اختبار T للعيّنة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات الابتكار ضمن محور رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول رقم (13): تحليل عبارات الابتكار ضمن محور رأس المال البشري

رقم	الابتكار	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
13	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3,56	,577	5,000	,060	متوسطة	3
14	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	3,33	,784	2,208	,096	متوسطة	5
15	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.	3,37	,792	2,431	,082	متوسطة	4
16	تشجع المؤسسة الموظفين على القيام بأعمال ابتكارية.	3,89	,734	9,721	,000	مرتفعة	1
17	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.	3,67	,506	4,121	,000	مرتفعة	2
/	جميع فقرات الابتكار	3,56	,351	8,334	,096	متوسطة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يعرض الجدول (13) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد رأس المال البشري وهو بعد الابتكار، والتي كانت عدد العبارات التي تقيسه 05 عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,56 بدرجة قبول متوسطة، ولكنّه لم يكن معنوي عند مستوى دلالة 0,05 وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على عبارات هذا البعد بصفة عامّة، إلا أننا نجد أنّ هناك اتفاق بين إجابات أفراد العينة حول العبارة 16 والتي مفادها أنّ المؤسسة تشجع الموظفين على القيام بأعمال ابتكارية. بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,89 وانحراف معياري 0,734، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة العبارة 17 بمتوسط حسابي 3,67 وانحراف معياري 0,506، في حين نجد أنّ العبارات 13، 14، 15 لم تكن فيها إجابات أفراد العينة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0,05 وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مضمون تلك العبارات.

خاصًا: تحليل محور رأس المال البشري ككل

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات محور رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول (14).

الجدول رقم (14): تحليل أبعاد محور رأس المال البشري

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
1	,000	19,025	,233	3,85	المعرفة
3	,000	12,601	,302	3,73	المهارات والقدرات
2	,000	16,105	,245	3,76	الخبرة العملية
4	,096	8,334	,351	3,56	الابتكار
/	,000	21,66	,172	3,72	جميع عبارات رأس المال البشري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتّضح من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات رأس المال البشري تُساوي 3,72، وأنّ قيمة t المحسوبة تساوي 21,66 وهي أكبر من قيمة t الجدوليّة والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 ممّا يدل على توفر رأس المال البشري في المؤسسة. كما يتّضح من الجدول أنّ بعد المعرفة قد حصل على أعلى درجة موافقة بوسط حسابي 3,85 وانحراف معياري 0,233، ثم يليه في الأهمية بعد المهارات والقدرات، ثم بُعد الخبرة العمليّة، وأخيرا نجد أنّ بعد الابتكار لم يكن معنوي عند مستوى دلالة 0,05 وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على عبارات هذا البعد.

الفرع الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني رأس المال الهيكلي

من أجل تحليل أبعاد رأس المال الهيكلي تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقياس t المحسوبة من خلال استعمال اختبار T للعينّة الواحدة (One Sample Test) ومقارنتها مع t الجدوليّة. أوّلاً: قواعد البيانات وأنظمة المعلومات

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات قواعد البيانات وأنظمة المعلومات ضمن محور رأس المال الهيكلي، كما هو موضح في الجدول (15).

الجدول رقم (15): تحليل عبارات قواعد البيانات وأنظمة المعلومات ضمن محور رأس المال الهيكلي

رقم	عبارات قواعد البيانات و أنظمة المعلومات	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
18	توجد شبكة انترنت داخلية، يستفيد منها جميع الأفراد.	3,30	,912	1,688	,103	متوسطة	4
19	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.	3,59	,797	3,863	,001	متوسطة	2
20	تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.	3,44	,751	3,075	,005	متوسطة	3
21	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها وتجديدها.	3,15	,907	,848	,404	متوسطة	5
22	تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	3,63	,492	6,648	,000	متوسطة	1
/	جميع فقرات قواعد البيانات و أنظمة المعلومات	3,42	,343	6,388	,000	متوسطة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يعرض الجدول (15) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد رأس المال الهيكلي وهو بُعد قواعد البيانات وأنظمة المعلومات، الذي تم الاعتماد في قياسه على 05 عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.42 وانحراف معياري 0.343 وبدرجة قبول متوسطة، كما أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.06، ممّا يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى امتلاك المؤسسة لقواعد بيانات وأنظمة معلومات، حيث حازت العبارة 22: "تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 وانحراف معياري 0.492، تلتها العبارة 19: "قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.797. وأخيراً نجد أنّ العبارة 20 "تسهل نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,44 وانحراف معياري 0,754 وبلغت قيمة t المحسوبة 3,07 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، كما نجد أنّ العبارتين 18 و 21 لم تكن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية كما أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند 0,05 وهذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على مضمون هاتين العبارتين.

ثانياً: السياسات والإجراءات

تم استخدام اختبار T للعيينة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات السياسات والإجراءات ضمن محور رأس المال الهيكلي، كما هو موضح في الجدول (16).

الجدول رقم (16): تحليل عبارات السياسات والإجراءات ضمن محور رأس المال الهيكلي

رقم	عبارات السياسات والإجراءات	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
23	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.	3,78	,506	7,981	,000	مرتفعة	1
24	تسهل سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	3,52	,643	4,192	,000	متوسطة	3
25	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.	3,48	,802	3,118	,004	متوسطة	4
26	توثق المؤسسة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.	3,26	,813	2,657	,010	متوسطة	5
27	تركز الإدارة العليا على سياسة التطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	3,63	,629	5,199	,000	متوسطة	2
/	جميع فقرات السياسات والإجراءات	3,53	,299	9,277	,000	متوسطة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يُلاحظ من الجدول أنَّ درجات الموافقة على عبارات بعد السياسات والإجراءات ضمن محور رأس المال الهيكلي كانت متوسطة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3,26 و 3,78 وانحراف معياري ما بين 0,506 و 0,813، وهذا يدل على سياسات وإجراءات ناجحة داخل المؤسسة، حيث أنَّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لعبارات بعد السياسات والإجراءات، وقد تحصلت العبارة: "تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة: "توثق المؤسسة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعده السياسات والإجراءات 3,53 وانحراف معياري 0,299، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثالثاً: البرامج

تم استخدام اختبار T للعيينة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات البرامج ضمن محور رأس المال الهيكلي، كما هو موضح في الجدول (17).

الجدول رقم(17): تحليل عبارات البرامج ضمن محور رأس المال الهيكلي

رقم	عبارات البرامج	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
28	توفر المؤسسة الميزانية الكافية لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.	3,89	,320	14,422	,000	مرتفعة	2
29	تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.	3,93	,267	18,028	,000	مرتفعة	1
30	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.	3,41	,747	2,833	,009	متوسطة	3
	جميع فقرات البرامج	3,74	,282	13,628	,000	مرتفعة	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يُلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بعد البرامج ضمن محور رأس المال الهيكلي كانت مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3.41 و3.93 وانحراف معياري ما بين 0,267 و0,747، وهذا يدل على توفر مختلف البرامج داخل المؤسسة، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لعبارات بعد البرامج، وقد تحصلت العبارة 29 " تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية والتعليمية " على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 30 " تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها " على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعده البرامج 3,74 وانحراف معياري 0,282، وبدرجة تقدير مرتفعة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي

تمّ استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينّة المدروسة حول عبارات الهيكل التنظيمي ضمن محور رأس المال الهيكلي، كما هو موضح في الجدول (18).

الجدول رقم(18): تحليل عبارات الهيكل التنظيمي ضمن محور رأس المال الهيكلي

الترتيب	درجة التقدير	القيمة الاحتمالية	قيمة t	انحراف معياري	وسط حسابي	عبارات الهيكل التنظيمي
1	مرتفعة	,000	26,000	,192	3,96	يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة من الوضوح حول طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
4	متوسطة	,003	3,309	,698	3,44	تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
5	متوسطة	,039	2,178	,884	3,37	تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.
3	متوسطة	,009	2,801	,893	3,48	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.
2	مرتفعة	,000	7,000	,577	3,78	يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.
/	متوسطة	,000	8,008	,394	3,61	جميع فقرات الهيكل التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يعرض الجدول (18) نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد رأس المال الهيكلي وهو بُعد الهيكل التنظيمي، والتي كانت عدد العبارات التي تقيسه 05 عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 بدرجة قبول متوسطة. كما أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية، ممّا يعني أنّ هذا البعد قد حقّق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة، وهو إشارة إلى امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مناسب، حيث حازت العبارة 31 على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وانحراف معياري 0.192، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة العبارة 33 بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.884.

خامساً: تحليل محور رأس المال الهيكلي ككل

تمّ استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات محور رأس المال

الهيكلي، كما هو موضح في الجدول (19).

الجدول رقم (19): تحليل أبعاد محور رأس المال الهيكلي

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
4	,000	6,388	,343	3,42	واعد البيانات وأنظمة المعلومات
3	,000	9,277	,299	3,53	سياسات والإجراءات
1	,000	13,628	,282	3,74	برامج
2	,000	8,008	,394	3,61	هيكل التنظيمي
/	,000	14,32	,020	3,56	جميع عبارات رأس المال الهيكلي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات رأس المال الهيكلي تساوي 3,56، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 14,32 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على توفر رأس المال هيكلي في المؤسسة. كما يتضح من الجدول أن بُعد البرامج قد تحصل على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 0,282، ثم يليه في الأهمية بعد الهيكل التنظيمي، ثم بعد السياسات والإجراءات، وأخيراً نجد بُعد قواعد البيانات وأنظمة المعلومات.

الفرع الرابع: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث رأس مال العلاقات

أولاً: العلاقة مع الزبون

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينّة المدروسة حول عبارات العلاقة مع الزبون ضمن محور رأس مال العلاقات، كما هو موضّح في الجدول (20).

الجدول رقم (20): تحليل عبارات العلاقة مع الزبون ضمن محور رأس مال العلاقات

الترتيب	درجة التقدير	قيمة احتمالية	قيمة t	انحراف معياري	وسط حسابي	العلاقة مع الزبون	الرقم
5	متوسطة	,000	5,410	,949	2,74	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	36
2	متوسطة	,002	9,254	,759	3,04	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.	37
3	متوسطة	,052	7,189	1,018	3,04	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.	38
4	متوسطة	,048	6,492	,903	3,15	تغطي مراكز الخدمات التابعة للمؤسسة جميع المناطق.	39
1	مرتفعة	,005	10,811	,818	3,85	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.	40
/	متوسطة	,020	12,154	,763	3,16	جميع فقرات العلاقة مع الزبون	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يُلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بُعد العلاقات مع الزبون ضمن محور رأس مال العلاقات كانت متوسطة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 2,74 و3,85، وانحراف معياري ما بين 0,018 و1,818، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لعبارات بُعد العلاقة مع الزبون، وقد تحسّلت العبارة 40: "يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 36: "تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعد العلاقة مع الزبون 3,16 وانحراف معياري 0,763، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: العلاقة مع الموردّين

تمّ استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات العلاقة مع الموردّين ضمن محور رأس مال العلاقات، كما هو موضح في الجدول (21).

الجدول رقم (21): تحليل عبارات العلاقة مع الموردين ضمن محور رأس مال العلاقات

الترتيب	درجة التقدير	القيمة الاحتمالية	قيمة t	انحراف معياري	الوسط الحسابي	العلاقة مع الموردين	الرقم
3	مرتفعة	,000	5,099	,679	3,67	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.	41
1	مرتفعة	,000	5,405	,712	3,74	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.	42
2	مرتفعة	,000	5,586	,620	3,67	تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من الإجراءات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.	43
4	مرتفعة	,000	7,858	,465	3,70	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.	44
/	مرتفعة	,000	5,174	,619	3,69	جميع فقرات العلاقة مع الموردين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يُلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات بعد العلاقة مع الموردين ضمن محور رأس مال العلاقات كانت مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3,67 و3,74 وانحراف معياري ما بين 0,367 و0,712، حيث أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية لعبارات بعد العلاقة مع الموردين، وقد تحصلت العبارة 43: "تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من الإجراءات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 44: "لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعدها العلاقة مع الموردين 3,69 وانحراف معياري 0,619، وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثاً: التحالفات الإستراتيجية

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات التحالفات الإستراتيجية ضمن محور رأس مال العلاقات، كما هو موضح في الجدول (22).

الجدول رقم (22): تحليل عبارات التحالفات الإستراتيجية ضمن محور رأس مال العلاقات

الترتيب	درجة التقدير	قيمة احتمالية	قيمة t	انحراف معياري	وسط حسابي	التحالفات الإستراتيجية	الرقم
3	منخفضة	,000	5,099	,679	2,33	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	45
1	متوسطة	,043	2,126	1,086	2,56	تبرم المؤسسة صفقات كثيرة مع الأطراف الخارجية.	46
2	متوسطة	,003	3,323	,753	2,52	المؤسسة تتعلم من خلال التحالفات والاستراتيجيات التي تقيمها والتي تخلق لها القيمة.	47
/	متوسطة	,098	3,040	,84 0	2,47	جميع فقرات التحالفات الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول رقم (22) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد رأس مال العلاقات والذي يتمثل في بعد التحالفات الإستراتيجية، التي تم قياسها باستخدام ثلاثة عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.47 بدرجة موافقة متوسطة، وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة كانت سلبية بمعنى عدم موافقتهم على عبارات هذا البعد، وقد تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لكل الفقرات بين 2.33 و 2.56.

رابعاً: تحليل محور رأس مال العلاقات ككل

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات محور رأس مال العلاقات، كما هو موضح في الجدول (23).

الجدول رقم (23): تحليل أبعاد محور رأس مال العلاقات

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
2	,000	12,154	,763	3,16	العلاقة مع الزبون
1	,000	5,174	,619	3,69	العلاقة مع الموردين
3	,098	3,040	,84 0	2,47	التحالفات الإستراتيجية
/	,002	3,36	,257	3,17	جميع عبارات رأس مال العلاقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.



يتضح من الجدول (23) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات رأس مال العلاقات تساوي 3,17، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 3,36 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على توفر رأس مال العلاقات في المؤسسة.

كما يتضح من الجدول أن بعد العلاقة مع الموردين قد حصل على أعلى درجة موافقة بوسط حسابي 3,16 وانحراف معياري 0,763، ثم يليه في الأهمية بعد العلاقة مع الزبون، وأخيرا نجد أن بعد التحالفات الإستراتيجية لم يكن معنوي عند مستوى دلالة 0,05 وهذا ريثما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بهذا البعد.

الفرع الخامس: تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع مستوى الميزة التنافسية

من أجل تحليل أبعاد الميزة التنافسية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيمة t المحسوبة من خلال استعمال اختبار T للعيئة الواحدة (One Semple Test) ومقارنتها مع t الجدولية.

أولاً: الجودة

تم استخدام اختبار T للعيئة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجودة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول (24).

الجدول رقم (24): تحليل عبارات الجودة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	الجودة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	درجة التقدير	الترتيب
48	يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب.	4,00	,392	13,248	,000	مرتفعة	1
49	تقدم المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المناسب.	3,96	,518	9,669	,000	مرتفعة	2
50	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	3,67	,784	4,416	,000	مرتفعة	3
51	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.	3,44	,751	3,075	,005	متوسطة	4
52	تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	2,96	,854	,2253	,003	متوسطة	5
/	جميع فقرات الجودة	3,61	,361	8,73	,000	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (24) نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية والذي يتمثل في بعد الجودة، التي تم قياسها عن طريق خمسة عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.61 بدرجة موافقة متوسطة كما أنّ قيمة t المحسوبة كانت أكبر من قيمة t الجدولية، وقد احتلت العبارة 48: "يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب" المرتبة الأولى بمتوسط حساب 4.00 وانحراف معياري 0,392، وأخيرا احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة مرتفعة العبارة 52 "تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة" بمتوسط حسابي 2,96 وانحراف معياري 0,854.

ثانياً: الكفاءة

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات الكفاءة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول (25).

الجدول رقم (25): تحليل عبارات الكفاءة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

رقم	الكفاءة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
53	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز العمليات في الشركة.	3,70	,669	5,467	,000	مرتفعة	3
54	تسهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	4,04	,437	12,334	,000	مرتفعة	2
55	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	4,11	,506	11,402	,000	مرتفعة	1
56	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	3,70	,669	4,441	,000	مرتفعة	4
	جميع فقرات الكفاءة	3,89	,312	14,77	,000	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (25) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد محور الميزة التنافسية والذي يتمثل في بعد الكفاءة، أين كانت درجات الموافقة على عبارات البعد مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3,70 و 4,11 وانحراف معياري ما بين 0,437 و 0,669، حيث أنّ t المحسوبة كانت أكبر من t الجدولية لجميع عبارات بعد الكفاءة، وتحصلت العبارة 55: "تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة

بتطوير كفاءة العمليات فيها" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 56: "تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعد المعرفة 3,89 وبتحرف معياري 0,312، وبدرجة تقدير مرتفعة.

ثالثًا: التسليم

تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات التسليم ضمن محور مستوى الميزة التنافسية، كما هو موضَّح في الجدول (26).

الجدول رقم (26): تحليل عبارات التسليم ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	التسليم	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
57	تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.	3,70	,823	10,000	,000	مرتفعة	5
58	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون.	4,11	,577	8,760	,000	مرتفعة	1
59	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.	3,81	,483	10,156	,000	مرتفعة	4
60	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.	4,07	,550	10,817	,000	مرتفعة	2
61	تسعى المؤسسة لحد كبير من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	4,00	,480	14,605	,000	مرتفعة	3
/	جميع فقرات التسليم	4,08	,223	25,12	,000	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (26) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد محور الميزة التنافسية والذي يتمثل في بعد التسليم، الذي تحصل على متوسط مرتفع، مما يعني أن المؤسسة تهتم كثيرا بتقديم الخدمات للزبائن وحل مشاكلهم في أقل وقت ممكن، أين كانت درجات الموافقة على عبارات البعد مرتفعة، إذ تراوح الوسط الحسابي ما بين 3.70 و 4.11 وانحراف معياري ما بين 0.480 و 0.823، وقيمة t المحسوبة كانت أكبر من t الجدولية لجميع عبارات بعد التسليم. وتحصلت العبارة 58: " تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 57: "تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن" على أدنى متوسط، وبلغ المعدل الكلي لبعد التسليم 4,08 وبتحرف معياري 0,223، وبدرجة تقدير مرتفعة.

رابعًا: المرونة

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات المرونة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول (27).

الجدول رقم (27): تحليل عبارات المرونة ضمن محور مستوى الميزة التنافسية

الرقم	المرونة	وسط حسابي	انحراف معياري	قيمة t	قيمة احتمالية	درجة التقدير	الترتيب
62	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	4,56	,506	15,962	,000	مرتفعة	1
63	تتابع المؤسسة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.	4,22	,424	14,990	,000	مرتفعة	2
64	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	3,59	,747	4,121	,000	متوسطة	4
65	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم عند تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	3,74	,656	5,868	,000	مرتفعة	3
	جميع فقرات المرونة	4,03	,348	15,30	,000	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول (27) نتائج تحليل البعد الأخير من أبعاد الميزة التنافسية وهو بعد المرونة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.03، ونجد أن العبارة 62 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0,506، بينما تحصلت العبارة 64 على المرتبة الأخيرة بدرجة قبول متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.59 وانحراف معياري 0.747، كما أنّ قيمة t كانت أكبر من قيمة t الجدولية لجميع عبارات بعد المرونة.

خامساً: تحليل فقرات الميزة التنافسية ككل

تم استخدام اختبار T للعينّة الواحدة لتحليل آراء أفراد العينة المدروسة حول عبارات محور مستوى الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول (28).

الجدول رقم (28): تحليل عبارات محور مستوى الميزة التنافسية

الترتيب	القيمة الاحتمالية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
4	,000	8,73	,361	3,61	الجودة
3	,000	14,77	,312	3,89	الكفاءة
1	,000	25,12	,223	4,08	التسليم
2	,000	15,30	,348	4,03	المرونة
/	,000	28,736	,162	3,90	جميع عبارات الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (28) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الميزة التنافسية يساوي 3,90، وأن قيمة t المحسوبة تساوي 28.74 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2,06، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

كما يتضح من الجدول أن بعد التسليم قد حصل على أعلى درجة موافقة بوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 0,223، ثم يليه في الأهمية بعد المرونة بمتوسط حسابي 4,03، ثم بعد الكفاءة بمتوسط حسابي 3,89، وأخيرا نجد بعد الجودة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,61.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات تم القيام بالتحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات وذلك عن طريق الاستناد إلى إجراء اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov) أين كانت القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05 ($Sig > 0,05$)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

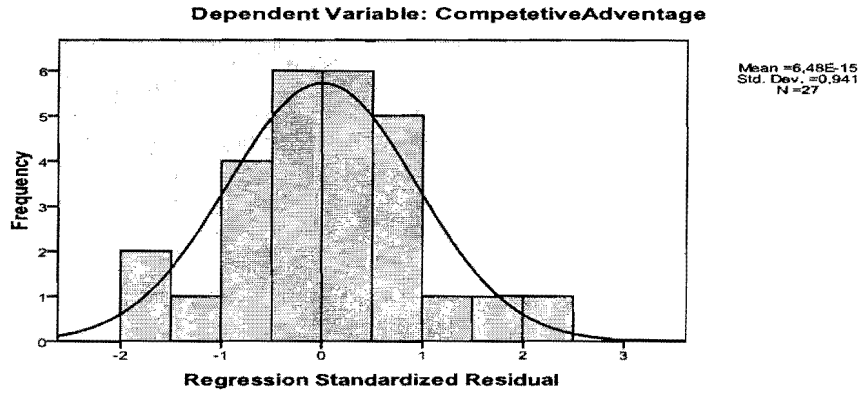
المحور	عدد العبارات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
رأس المال البشري	17	,728	,664
رأس المال الهيكلي	18	1,023	,246
رأس مال العلاقات	12	,581	,889
مستوى الميزة التنافسية	18	1,104	,175
جميع الفقرات	65	0,859	,494

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

ويشير الشكل التالي للتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة:

الشكل رقم (13): التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Histogram



المصدر: مخرجات برنامج spss

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة" مكونات رأس المال الفكري عند مستوى دلالة $a = 0,05$. من أجل فحص الفرضية الأولى تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقياس قيمة t المحسوبة من خلال استعمال اختبار T للعيننة الواحدة (One Semple Test) ومقارنتها مع t الجدولية والتي تساوي 2,06.

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

مكونات رأس المال الفكري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الأهمية
رأس المال البشري	3,72	,172	21,66	,000	1	مرتفعة
رأس المال الهيكلي	3,56	,202	14,32	,000	2	متوسطة
رأس مال العلاقات	3,17	,257	3,36	0,002	3	متوسطة
رأس المال الفكري	3,51	,148	18,05	,000	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول (30) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة المستقلة تراوحت بين 3,17 و 3,72، وأن الانحراف المعياري كان ما بين 0,172 و 0,257، وهذا يدل على أنه هناك اتفاق على توافر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة، حيث كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية لجميع المتغيرات المستقلة. وبلغ المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة المستقلة مجتمعة (رأس المال الفكري) 3,51 وانحراف معياري قدره 0,126، وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس مال فكري، لذلك نقبل الفرضية والتي تنص على أن مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة" تمتلك مكونات رأس المال الفكري عند مستوى دلالة $a = 0,05$.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة" عند مستوى دلالة $a = 0,05$. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$:

تمّ استخدام معامل الارتباط *Pearson* لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبيّنة في الجدول (31).

الجدول رقم(31): معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	المعرفة	المهارات والقدرات	الخبرة العملية	الابتكار	جميع الفقرات
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	0,325	0,377	0,334	0,245	0,383
	القيمة الاحتمالية	0,036	0,008	0,006	0,088	0,042

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه أنّ: القيمة الاحتمالية تساوي 0,042 وهي أقل من 0,05، كما أنّ قيمة r المحسوبة تساوي 0,383 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381، ممّا يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميلة" عند مستوى دلالة $a=0,05$.

وعلى الرغم من وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنّ معاملات الارتباط للأبعاد المكونة له كانت ضعيفة، أي أنّها لا تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يدعو إلى ضرورة قيام المؤسسة بتدعيم وتطوير تلك الجوانب لكي تساهم بشكل أفضل في تحقيق الميزة التنافسية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$:

تمّ استخدام معامل الارتباط *Pearson* لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبيّنة في الجدول (32) أدناه:

الجدول رقم(32): معامل الارتباط بين مدى توفر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	قواعد البيانات	السياسات والإجراءات	البرامج	الهيكل التنظيمي	جميع الفقرات
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	,451*	,354	,099	,214	,496*
	القيمة الاحتمالية	,000	,000	,000	,000	,008

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,008 وهي أقل من 0,05، كما أنّ قيمة r المحسوبة تساوي 0,496 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,381. وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنّه توجد علاقة بين مدى توفر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

وعلى الرغم من وجود علاقة إحصائية بين مدى توافر رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أنّ معاملات الارتباط لبُعدي البرامج والهيكل التنظيمي ضعيفة أي أنّها لا تسهم بالشكل المناسب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يدعو إلى ضرورة قيام المؤسسة بتعديل بعض السياسات والبرامج وجعلها تسهم بشكل أفضل في تحقيق الميزة التنافسية.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

تمّ استخدام اختبار Pearson لإيجاد العلاقة بين مدى توفر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة 0,05. والنتائج مبيّنة في الجدول (33) أدناه:

الجدول رقم(33): مُعامل الارتباط بين مدى توفر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	الإحصاءات	العلاقة مع الزبون	العلاقة مع المورد	التحالفات الاستراتيجية	جميع الفقرات
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط	,510*	,397*	,307	,611*
	القيمة الاحتمالية	,007	,041	,020	,001

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,001 وهي أقل من 0,05، كما أنّ قيمة r لمحسوبة تساوي 0,611 وهي أكبر من قيمة r الجدوليّة والتي تُساوي 0,381. وهذا ما يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة بين مدى توفر رأس مال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

ونجد أنّ معاملات الارتباط لكلّ من بعدي العلاقة مع الزبون والعلاقة مع الموردین ضمن محور رأس مال العلاقات مرتفعة مقارنة بمعامل ارتباط بعد التحالفات الاستراتيجية، وهذا يدل على أنّها يساهمان في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أكثر من مساهمة بعد التحالفات الاستراتيجية، وهذا ما يدعو إلى ضرورة قيام المؤسسة بتدعيم وتعزيز علاقاتها مع مختلف الأطراف الخارجية لكي تُسهم بشكل أفضل في تحقيق الميزة التنافسية لها.

وإجمالاً وعند تحديد العلاقة بين مدى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة 0,05 وباستخدام اختبار *Pearson*، وجد أنّ هناك علاقة موجبة ومعنوية بينهما، والنتائج مبيّنة في الجدول (34) أدناه:

الجدول رقم(34): معامل الارتباط بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

المحور	رأس المال الفكري
تحقيق الميزة التنافسية	معامل الارتباط 0,475*
	القيمة الاحتمالية 0,012

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0,012 وهي أقل من 0,05، كما أنّ قيمة r المحسوبة تساوي 0,475 وهي أكبر من قيمة r الجدوليّة والتي تُساوي 0,381، ممّا يدل على وجود علاقة بين مدى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات

الجزائر "فرع ميله" عند مستوى دلالة $a=0,05$:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (*Simple Linear Regression*) من أجل تحديد تأثير

كل متغير مستقل في المتغير التابع.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى

دلالة $a=0,05$:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (*Simple Linear Regression*) من أجل تحديد أثر

رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل التحديد	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	t	Sig
رأس المال البشري	,033	4,863	,002	,172	,929	,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أن رأس المال البشري له تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويظهر

ذلك من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 4,863، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 4.24 عند

مستوى دلالة 0,05، وتشير قيمة معامل التحديد إلى أن 3,3% من الاختلافات الحاصلة في الميزة

التنافسية تعود إلى رأس المال البشري، في حين أن 96,7% تعود إلى متغيرات أخرى، كما تشير النتائج إلى

أن الارتباط بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية ضعيف حيث بلغت قيمة $Beta$ 0,172 وقيمة

t 0,929.

وهذا ما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر لرأس المال البشري في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (*Simple Linear Regression*) من أجل تحديد أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل التحديد	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	t	Sig
رأس المال الهيكلي	,246	8,164	,008	,397	2,857	,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أنّ رأس المال الهيكلي له تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 8,164، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 4,24 عند مستوى دلالة 0,05، وتشير قيمة معامل التحديد إلى أنّ 24,6% من الاختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية تعود إلى رأس المال الهيكلي، في حين أنّ 75,4% تعود إلى متغيرات أخرى، كما تشير النتائج إلى أنّ الارتباط بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية متوسط حيث بلغت قيمة $Beta$ 0,397 وقيمة t 2,857.

وهذا ما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنصّ على أنّه يوجد أثر لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط (*Simple Linear Regression*) من أجل تحديد أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية

المتغير	معامل التحديد	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Beta	t	Sig
رأس مال العلاقات	,374	14,915	,001	,384	3,862	,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول أنّ رأس مال العلاقات له تأثير معنوي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 14,915، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي 4,24 عند

مستوى دلالة 0,05، وتشير قيمة معامل التّحديد إلى أنّ 37,4% من الاختلافات الحاصلة في الميزة التنافسية تعود إلى رأس مال العلاقات، في حين أنّ 62,6% تعود إلى متغيرات أخرى، كما تشير النتائج إلى أنّ الارتباط بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية متوسط حيث بلغت قيمة $0,384\text{Beta}$ وقيمة $3,862t$ عند مستوى دلالة 0,001.

وهذا ما يقود إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنصّ على أنه يوجد أثر لرأس مال

العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عند مستوى دلالة $a=0,05$.

هذا ويمكن تحديد تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Linear Regressions*) والذي يختبر أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، أي انحدار الميزة التنافسية كمتغير تابع على كل من مكونات رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة، كما هو موضّح في الجدول التالي:

الجدول رقم(38):تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Linear Regressions*)

الترتيب	Sig	t	Beta	معامل الارتباط	الثابت	دلالة F الإحصائية	قيمة F	معامل التحديد	المتغير
03	,247	2,951	,047	,047	2,135	,002	6,658	,465	رأس المال البشري
02	,002	,303	,254						رأس المال الهيكلي
01	,002	1,948	,325						رأس مال العلاقات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول يتّضح أنّ نموذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع الميزة التنافسية على المتغيرات المستقلة رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات معنوي بدلالة إحصائية 0,05، حيث قيمة F المحسوبة تساوي 6,658، وبلغت قيمة معامل الارتباط 0,47 وهو دليل على وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري و الميزة التنافسية رغم أنها ليست قوية، كما أنّ معامل التحديد قد بلغ 0,456 أي أنّ التغيرات في المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مكونات رأس المال الفكري تفسر ما نسبته 45,6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

كما يبين الجدول أنّ القيمة الاحتمالية لمعامل رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات معنوي عند مستوى دلالة 0,05، بينما كان معامل رأس المال البشري غير معنوي عند نفس مستوى الدلالة، حيث بلغت

القيمة الاحتمالية لهذا المعامل 0,247، ويمكن القول أنها لا تؤثر على معنوية دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن القيمة الاحتمالية لنموذج الانحدار المتعدد ككل بلغت 0,02 وهي أقل من 0,05، كما بلغت قيمة معامل التحديد 45,6% وهي قيمة حسنة لتفسير التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية نتيجة التغير في مكونات رأس المال الفكري والتي من ضمنها رأس المال البشري. ومن خلال ما سبق يمكن وضع نموذج انحدار متعدد يبين تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "قرع ميلة" على النحو التالي:

مُساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

=

$$2,135 + 0,047 \text{ رأس مال بشري} + 0,254 \text{ رأس مال هيكلي} + 0,325 \text{ رأس مال علاقتي}$$

ويُتضح من خلال هذا النموذج أن معامل رأس مال العلاقات بلغ 0,325 وهو أكبر مُعامل في هذا النموذج، وهو ما يُفسر أن رأس مال العلاقات يُؤثر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أكثر من المُكوّنين الآخرين، يليه في التأثير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رأس المال الهيكلي حيث بلغ مُعامله ضمن النموذج 0,254، وأخيرًا رأس المال البشري بمُعامل 0,047. وهو ما يدلُّ على أنه هناك تأثير لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة العامّة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي سلّطت الضوء على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وفي إطار محاولة الإجابة على الاشكالية المطروحة والتي تتمحور حول تفصي مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله"، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة تمّ التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي تمّ في ضوئها تقديم مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: النتائج النظرية

من الناحية النظرية تمّ التوصل إلى النتائج التالية المتعلقة برأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية:

- أصبح رأس المال الفكري من المرتكزات الأساسية لخلق القيمة وتوليد الثروة في منظمات الأعمال الحديثة؛
- يُعتبر رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة والتي تلعب دوراً كبيراً في زيادة القيمة للمنظمة.
- رغم الاختلاف بين الباحثين حول مُسميات مكونات رأس المال الفكري إلا أنه هناك اتفاق كبير حول المكونات الثلاثة التالية: رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال العلاقات؛
- يمكن للمنظمة أن تكتسب رأس مال فكري بطريقتين: إما صناعته داخلياً، أو استقطابه من خارج المنظمة؛
- رأس المال الفكري وعلى الرغم من مساهمته في خلق القيمة إلا أنه لا يظهر في دفاتر المؤسسة؛
- يساهم رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثير مختلف مكوناته على الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية؛
- يساهم رأس المال البشري من خلال مكوناته المتمثلة في الابداع والابتكار، الخبرة، القدرات والمهارات في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يساهم رأس المال العلاقات ممثلاً في العلاقة مع الزبائن والموردون والتحالقات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- يساهم رأس المال الهيكلي ممثلاً في الهيكل التنظيمي، قواعد البيانات، البرامج والسياسات والاجراءات في تحقيق الميزة التنافسية.

- نظراً لتزايد أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ظهرت العديد من النماذج لإدارته لتوجيهه نحو تحقيق هذا الهدف.

ثانياً: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

اعتماداً على الدراسة الميدانية، وانطلاقاً من تحليل ومناقشة البيانات ومُتغيرات الدراسة تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين من خلال تحليل بيانات الدراسة أنّ هناك اتفاق حول توافر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة بدرجة موافقة متوسطة، وقد كان هناك تباين في مستوى توافره، إذ نجد رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.72 يليه رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.56، وأخيراً رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي 3.17، وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري في المؤسسة 3.51، وهذا ما أدى إلى القول بأنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك رأس مال فكري.

- هناك مستوى متوسط من الميزة التنافسية لدى المؤسسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد الميزة التنافسية 3.90، وأنّ بعد التسليم هو البعد الأكثر توفراً من بين الأبعاد الأخرى المكونة للميزة التنافسية، يليها بعد المرونة ثم بعد الكفاءة وأخيراً بعد الجودة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ونجد أنّ محور رأس مال العلاقات كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من بين المحورين الآخرين حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.61، تلاه محور رأس المال الهيكلي بمعامل ارتباط 0.49، وأخيراً رأس المال البشري بمعامل ارتباط يساوي 0.38.

- بعد العلاقة مع الزبون ضمن محور رأس مال العلاقات كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من بين الأبعاد الأخرى المكونة له، تلاه بعد العلاقة مع الموردين وأخيراً بعد التحالفات الاستراتيجية.

- بعد المهارات والقدرات ضمن محور رأس المال البشري كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من بين الأبعاد الأخرى المكونة له، تلاه بعد الخبرة العملية ثم بعد المعرفة وأخيراً بعد الابتكار والذي لم يكن معنوياً عند مستوى دلالة 0.05.

- بعد قواعد البيانات ضمن محور رأس المال الهيكلي كان له العلاقة الارتباطية الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من بين الأبعاد الأخرى المكونة له، تلاه بعد السياسات والإجراءات، ثم بعد الهيكل التنظيمي وأخيراً بعد البرامج.

- هناك تأثير لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولكن بنسب متفاوتة وذلك عند استخدام نموذج الانحدار البسيط، إذ نجد التأثير الأكبر لرأس مال العلاقات، يليه رأس المال الهيكلي وأخيرا رأس المال البشري.

- عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة تبين أن تأثير رأس المال البشري لم يكن معنويا عند مستوى دلالة 0,05، ولكن هذا لا يؤثر على معنوية دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن القيمة الاحتمالية لنموذج الانحدار المتعدد ككل كانت معنوية.

أما بالنسبة لفرضيات البحث الموضوعية، ومن خلال فحصها واختبارها تم التوصل إلى:

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى: بحيث اتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" تمتلك مكونات رأس المال الفكري عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- رفض الفرضية الرئيسية الثانية: بحيث اتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" عند مستوى دلالة $a=0,05$.

- رفض الفرضية الرئيسية الثالثة: بحيث اتضح أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" عند مستوى دلالة $a=0,05$.

ثالثا: الاقتراحات

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع ميله" من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:

- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارة المؤسسة، وزيادة الاهتمام به؛
- على المؤسسة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري خاصة عنصر رأس المال البشري وتضع الوسائل العملية لصيانته وتنميته، وتوفير البنى التحتية والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تسهل عمله، لغرض العناية به وتطويره، والاستفادة منه لخلق ميزات تنافسية من شأنها رفع تنافسيته؛
- على المؤسسة القيام بدعم وتشجيع الأفراد على التعلم والابتكار من خلال إتاحة الفرصة لهم لتجريب مختلف الأفكار التي يقدمونها؛

- على المؤسسة الإهتمام بالمكونات الثلاثة لرأس المال الفكري لأنها تؤثر في بعضها البعض؛
- على المؤسسة وضع السياسات والبرامج التي من شأنها تطوير الأفراد وتزويد من معارفهم؛
- الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الرّياض ورغباتهم، وتقديم خدمات على أساس تلك الرّغبات وبالتالي ضمان ولائهم وتحقيق قيمة مضافة؛

- من الضروري أن تهتم المؤسسة أكثر بتعزيز علاقاتها مع الزبائن والمُوردين، وأن تُقيم تحالفات استراتيجية مع مختلف الأطراف ذات الصلة، بما يدعم ويعزز رأس مال العلاقات لديها.

رابعاً: آفاق البحث المستقبلية

تُشير في الأخير إلى أنّ مجال البحث واسع وعميق ويمكن دراسته من جوانب أخرى لدى فإبنا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث والتي يُمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية كما يلي:

- واقع إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الجزائرية؛
- قياس رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية؛
- أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

تمّ بحمد الله وتوفيقه

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللُّغة العربيَّة

• الكُتب:

1. أحمد إبراهيم الصّابوري، علي الشّرقاوي، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، وائل للنشر والتّوزيع، الإسكندريَّة، 2001.
2. أحمد سعد عبد المجيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، عمان، 2000.
3. أكرم قاسم تركي، المدخل إلى الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتّوزيع، عمان، 2001.
4. إسماعيل أحمد علي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
5. إصلاح علي بدري، المنظّمة وتحقيق التميّز الفعّال، الطبعة الأولى، تميم للنشر والتّوزيع، الإسكندريَّة، 2001.
6. جمال الدين محمّد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعيَّة، الإسكندريَّة، 2002.
7. هاشم الشمري، نادي الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتّوزيع، عمّان، 2008.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتّوزيع، عمان، 2003.
9. حسن عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتّوزيع، عمان، 2008.
10. طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصّغيرة، الطبعة الثانية، 2009.
11. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربيّة للتنمية الإداريَّة، مصر، 2006.
12. كارول لويس، الاستثمار في الموارد البشريَّة المفهوم والأهميَّة، ترجمة مراد ناجي، مركز الخبرات المهنيَّة للإدارة بميك، القاهرة، 2000.
13. كريس اشتون، تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكريَّة، ترجمة علا أحمد إصلاح، بميك للنشر والتّوزيع، القاهرة، 2001.
14. ليف إدفينسن، تنمية الموارد البشريَّة في اقتصاد مبني على المعرفة، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربيَّة المتّحدة، 2004.
15. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المُنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

16. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، 2004.
17. محمد أحمد القاسم، التنظيم المعاصر مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
18. محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك مدخل استراتيجي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
19. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. محسن أحمد الخيزري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، 2004.
22. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
23. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
24. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
25. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
26. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
27. نيغل كينج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
28. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
29. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. سعد غالب ياسين، رأس المال الفكري المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
31. عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
32. عبد الجليل الحمصي، بناء وتطوير ميزة المنظمة، الطبعة الأولى، البراء للنشر، الإسكندرية، 1999.
33. عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
35. عبد الله الطائي، عيسى قدارة، *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. عبد الستار العلي، عامر الستار العلي، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
37. علي أحمد باروني، *التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
38. علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1998.
39. عصام البيوضي، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، نزهة للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
40. فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، *أساسيات التسويق*، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009.
41. قاسم الداوي، فرحات محسن المالك، *استراتيجيات إدارة الموارد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة*، الطبعة الأولى، دار نزهة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
42. راوية حسن، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
43. روبرت ا. بتس، ديفيد لي، *الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية*، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
44. شارلزهل، جاريت جونز، *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل*، ترجمة رفاعي أحمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
45. تامر البكري، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

• **المجلات والمُلتقيات:**

1. أسامة عبد النعم، عبد الوهاب المطارنة، *رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية*، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 06، ديسمبر 2009، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

2. هلال الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مجلد 07، عدد 22، يوليو 2011، على الموقع: <http://www.google.dz/url?sD.bGE>
 3. كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في الألفية الثالثة، كلية العموم الاقتصادية، قالمة، 16-17 نوفمبر 2008.
 4. محمود علي الرومانس، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة الأردن، المجلد 26، العدد 2، 2010، على الموقع: <http://www.dr-saud-a.com/vb/showthread.php>
 5. عبد الله بلوناس، قدايفية أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث، إدارة منظمات الأعمال التحديات الإدارية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2009، على الموقع: <http://to22to.com/vb/showthread.php?t=8297>
 6. عبد الفتاح بوخمخ، الرأس مال المعرفي مصدر التميز في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 01-04 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، على الموقع: <http://url?sa=t&rct=s&cd=1url=.d.bGE>
 7. فلاح الزهرة، نوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، على الموقع: <https://search?q=client=firefox-a&channel=fflb&ei=vndeU6TmOc3nPLHkgKAP>
 8. رابح عرابية، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، مداخله مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، على الموقع: <https://groups.google.com/forum/#!topic/kantakjigroup/K8WFBpDF-Ks>
 9. غالب عوض الرفاعي الأكرم، أثر مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات التأمين الأردنية، المؤتمر السنوي العلمي حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة البترا، الأردن، أبريل 2007، على الموقع: <https://utf-8&rls=org.mozilla:fr:ol&cliox-a&channel=fflb&cr&ei=jG5OnO6-bgFA>
- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. هلاي الوليد، الأسس العامّة لبناء المزايا التنافسيّة ودورها في خلق القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكر ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد بوضياف، المسيلة، 2009. على الموقع: <http://www.s-ajfan.com/vb/showthread.php?t=111133>
2. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسيّة لشركة الإتصالات الخليويّة الفلسطينيّة جوال، مذكّرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلاميّة غزّة، فلسطين، 2011، على الموقع: <http://3A%2F%2Flibrary.iugaza.edu.Bge>
3. سامية لحول، التّسويق والمزايا التنافسيّة، أطروحة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2007، على الموقع: <http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com215&Itemid=4>
4. سمالي يحيى، أثر التّسيير الاستراتيجي للموارد البشريّة وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسيّة للمؤسسة الاقتصاديّة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2004، على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile/2871/D8%A3%%8F#downloadarea>
5. سعيد قاسم شاوش، اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسيّة، مذكّرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، على الموقع: https://document/d/1Uz3NOuyEXUhQ9_m4tpVh188A2EvL53U/edit?pli=1

➤ المقابلات:

1. مقابلة مع السيد مدير مصلحة الموارد البشرية يوم 2014/04/14 على الساعة 10.00 صباحًا بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ثانيًا. المراجع باللّغة الأجنبيّة:

• الكُتب:

1. Pierre Robert, *Gestion des compétences*, édition Maxima, Paris, 2000.
2. Porter et autre, *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, MBA séries, Paris, 1997.

• المجلات والملتقيات:

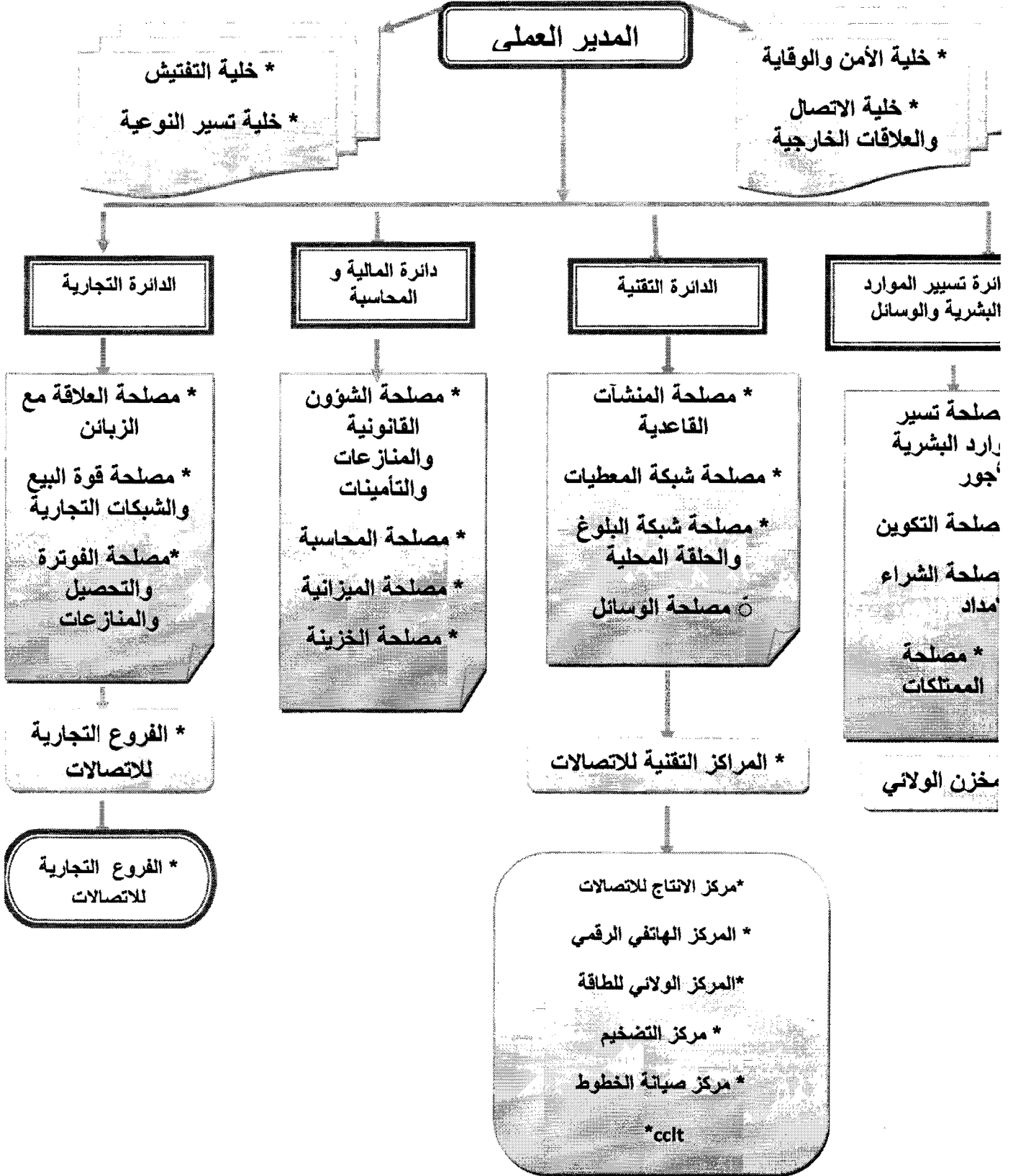
1. David H.Luthy, *Intellectual capital and its measurement*, journal of management, vol 2, issue 1, USA, http://url?sa=t&rct=j&_bv.64125504.d.bGE
2. Jin Chen et all, *Measuring intellectual capital, a new model and empirical study*, journal of intellectual capital, vol 5, n 1, China, 2004 www.emeraldinsight.com/researchregister

3. Navdeep Kumar Gandotra, *Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage*, APJRBM Volume 1, Issue 2, 2010.
4. Nick Bontis, *Assessing knowledge assets : a review of the models used to mesure intellectual capital*, international journal of management reviews, vol 3, issue 1, Canada, 2000.
5. Wasim UIRehman, *Intellectual capital performance and its impact on corporate performance*, Australian journal of business and management research, vol 1, n 5, 8-16 August, 2011, <http://bv.64125504.d.bGE>

• الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. Imen Mhedhbi, *Capital immatériel : interaction et création de valeur cas d'entreprise Tunisien*, thèse de doctorat en science de gestion, université de Lyon, 2010.
<http://Fiae.univ-lyon3univ-lyon3-recherche-a-l-iae-lyon52Ftheses%RECHthes&ei=bvm=bv.65397613.d.bGQ>
2. Issam Jallouli, *Relation entre le capital immatériel des PME manufacturières et leur performance une étude exploratoire*, université de Québec, 2008.
3. José Emilio Navas Lopez, and all, *Organizational capital as compétitives advantage of the firm*, Acadimic track, university the madrid.
<http://url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&ulYnuQ&bvm=bv.65397613.d.bG>

الملاحق



الخبرة العملية					
				05	يمتلك موظفو الشركة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.
				06	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل صورة وبشكل يتوافق مع خبراتهم.
				07	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
				08	تمتلك الشركة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
الابتكار					
				09	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
				10	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
				11	يتوفر لدى الموظف في الشركة القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
				12	تشجع الشركة الموظفين على القيام بأعمال ابتكاريه.
				13	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها الشركة
المهارات والقدرات					
				14	يتوفر لدى موظفي الشركة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
				15	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل.
				16	يمتلك موظفو الشركة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.
				17	يتوفر لدى موظفي الشركة القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
				18	يحرص الموظفون على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

ثانيا : رأس المال الهيكلي

الرقم	الفقرة	غ. م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
19	تسهم نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.					
20	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في الشركة.					
21	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في الشركة بتطورها وتجديدها.					
22	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات					

					اللزامة بكفاءة وسرعة مناسبة.
السياسات والإجراءات					
					23 تضمن سياسات وإجراءات العمل في الشركة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.
					24 تسهم سياسات الشركة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.
					25 تسعى الشركة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.
					26 تعتمد الشركة على سياسات محددة لتقييم الأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.
					27 توثق الشركة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.
					28 تركز الإدارة العليا على تطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.
البرامج					
					29 توفر الشركة الميزانية الكافية لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.
					30 تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج التدريبية والتعليمية.
					31 تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.
الهيكل التنظيمي					
					32 يوفر الهيكل التنظيمي للشركة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
					33 تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
					34 تطور الشركة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.
					35 تتبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.
					36 يتضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية في الشركة.

ثالثا : رأس مال العلاقات

رقم	الفقرة	ع. م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العلاقة مع الزبون						
37	تقوم الشركة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
38	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.					
39	تخصص الشركة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.					
40	تغطي مراكز الخدمات التابعة للشركة جميع المناطق.					
41	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من اجل ضمان ولائهم للشركة.					
العلاقة مع الموردين						
42	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لخدماتها.					
43	تولي الشركة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.					
44	تقوم الشركة بتنفيذ عدد من الفعاليات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
45	لدى الشركة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.					
التحالفات الإستراتيجية						
46	تقيم الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من اجل انجاز أعمالها.					
47	تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التي يقدمها المنافسون.					
48	تقارن الشركة بين الخدمات التي تقدمها للزبائن والخدمات التي يقدمها المنافسون بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.					
49	الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.					

المحور الثالث : مستوى الميزة التنافسية

رقم	الفقرة	ع.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الجودة						
01	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.					
02	تخصص الشركة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المناسب.					
03	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
04	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.					
05	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن والتعرف على أرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.					
الكفاءة						
06	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.					
07	تسهم نظم المعلومات الإدارية في الشركة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.					
08	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.					
09	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.					
التسليم						
10	تهتم الشركة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.					
11	تهتم الشركة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون.					
12	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.					
13	تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.					
14	تسعى الشركة لحد كبير من اجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.					
المرونة						
15	تركز الشركة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.					
16	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.					
17	تولي الشركة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.					

					تهتم الشركة بأراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	18
--	--	--	--	--	---	----

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء المحكمين	أهم ملاحظاتهم	التعديلات التي قمنا بها
عزيزي و داد	استبدال كلمة "المعرفة التامة" بالمعرفة اللازمة، و"إلى حد كبير" بالحد الأدنى. نقل بعض العبارات من جزء إلى جزء آخر.	تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.
بوفروم حنان	حذف بعض العبارات المتشابهة من الاستبيان. إضافة عبارات حول اكتساب المعرفة. إعادة ترتيب متغيرات رأس المال البشري.	حذف بعض العبارات وإضافة أخرى.
نجيمي عيسى	استبدال عبارة " 2-7 سنوات" بعبارة " 2 سنة إلى أقل من 7 سنوات".	تم استبدال عبارة " 2-7 سنوات بعبارة 2 سنة إلى أقل من 7 سنوات.
بوخمم عبد الفتاح	إضافة عبارة تتحدث عن توفر الانترنت داخل المنظمة. ضرورة اختصار بعض العبارات.	تم إضافة عبارة مناسبة لذلك. تم أخذ الملاحظة بعين الاعتبار.
غياط فوزية	حذف بعض العبارات المتكررة والتي لها نفس المعنى. استبدال كلمة تخصص الشركة بكلمة تقدم الشركة.	تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.

الملحق رقم 04: الإستهانة بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد،

أنا طالبة جامعية بجامعة جيجل بصدد إعداد مذكرة التخرج تحت عنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

سيدي سيدي يرحى وضع العلامة (✓) في المكان المناسب.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر: 28-35 سنة 36-43 سنة أكثر من 44 سنة
3. المستوى العلمي : ثانوي جامعي دراسات أخرى
4. المركز الوظيفي: مدير رئيس مصلحة
5. مدة الخبرة : أقل من 7سنوات 7-12 سنة أكثر من 12سنة

الجزء الثاني. مكونات رأس المال الفكري :

أولا : رأس المال البشري

رقم	الفقرة	ب.م. بشدة	غير موافق	حياد	موافق	موافق بشدة
معرفة						
0	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل .					
02	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.					
03	يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.					
04	يمتلك موظفو المؤسسة المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار عن الخدمات التي تقدمها الشركة.					
مهارات والقدرات						
05	يتوفر لدى موظفي المؤسسة المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.					
06	يمتاز الموظفون بقدرات إبداعية متميزة في التعامل مع الحالات الطارئة في العمل..					
07	لدى موظفي المؤسسة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.					
08	يحرص الموظفون على تنفيذ وانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
خبرة العملية						

					09	تمتلك المؤسسة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية.
					10	يؤدي الموظفون في المؤسسة مهامهم بأفضل صورة وبشكل يتوافق مع خبراتهم
					11	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					12	يمتلك موظفو المؤسسة خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.
لا ابتكار						
					13	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
					14	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.
					15	يتوفر لدى الموظف في المؤسسة القدرة على تجديد وتطوير العمل.
					16	تشجع المؤسسة الموظفين على القيام بأعمال ابتكارية.
					17	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في الأفكار الجديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة.

انيا : رأس المال الهيكلي

رقم	الفقرة	ن.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إعداد البيانات و أنظمة المعلومات						
1:	توجد شبكة انترنت داخلية، يستفيد منها جميع الأفراد.					
1'	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة في المؤسسة.					
2'	تسهم نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.					
2	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها وتجديدها.					
2:	تزود نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.					
سياسات والإجراءات						
2	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.					
2	تسهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.					
2	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية.					
2	توثق المؤسسة سياسات وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل دائرة.					
2	تركز الإدارة العليا على سياسة التطوير وتعليم الموظفين كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.					
برامج						
2	توفر المؤسسة الميزانية الكافية لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.					
2	تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتجديد بشكل مستمر من خلال البرامج					

					التدريبية والتعليمية.
					تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها.
هيكل التنظيمي					
					3. يتمتع الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدرجة كبيرة من الوضوح حول طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
					3. تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
					3. تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة.
					3. تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يقدم للموظفين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم.
					3. يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق وسريان المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية المتواجدة داخلها.

ثالثا : رأس مال العلاقات

رقم	الفقرة	ع.م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
علاقة مع الزبون						
3	تقوم المؤسسة بدراسة استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
3'	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.					
3'	تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.					
3'	تغطي مراكز الخدمات التابعة للمؤسسة جميع المناطق.					
4'	يمنح الموظفون اهتماما فرديا بالزبائن ويتعاملون مع مشاكلهم بعناية فائقة من أجل ضمان ولائهم للمؤسسة.					
علاقة مع الموردين						
4	تمتلك المؤسسة مصادر متنوعة لتوريدها بالمواد الأولية.					
4.	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية اختيار الموردين.					
4.	تقوم المؤسسة بتنفيذ عدد من الإجراءات بهدف المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.					
4.	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين وتجدد بشكل مستمر.					
تحالفات الإستراتيجية						

					4'	تقيم المؤسسة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل انجاز أعمالها.
					4'	تبرم المؤسسة صفقات كثيرة مع الأطراف الخارجية.
					4'	المؤسسة تتعلم من خلال التحالفات والاستراتيجيات التي تقيمها والتي تخلق لها القيمة.

رابعاً: مستوى الميزة التنافسية

تم	الفقرة	غ. م. بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
جودة						
4'	يقدم موظفو المؤسسة الخدمات بالشكل المطلوب.					
4'	تقدم المؤسسة الخدمات للزبائن بسرعة وفي الوقت المناسب.					
5'	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
5'	تتمتع مراكز تقديم الخدمات بمظهر جذاب وبيئة مريحة للزبائن.					
5'	تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع الزبائن والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.					
كفاءة						
5'	تسعى المؤسسة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.					
5'	تسهل نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.					
5'	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.					
5'	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.					
تسليم						
5'	تهتم المؤسسة باحترام مواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.					
5'	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون.					
5'	يساهم الموظفون بشكل كبير في تقديم الخدمات بسرعة للزبائن.					
6'	تعتمد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إلى الزبائن ومن ثم سرعة الاستجابة.					
6'	تسعى المؤسسة لحد كبير من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.					

					62	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
					6	تتابع المؤسسة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن.
					6	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.
					6	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم عند تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملحق رقم 05: مخرجات نظام SPSS

معاملات الثبات:

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,675	4	,673	17	,682	12
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,663	18	,637	18		

البيانات الشخصية والوظيفية:

GENDER

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Male	16	59,3	59,3	59,3
Female	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

AGE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 28 to 35	10	37,0	37,0	100,0
36 to 43	12	44,4	44,4	63,0
more than 44	5	18,5	18,5	18,5
Total	27	100,0	100,0	

EDU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid lycéen	10	37,0	37,0	37,0
université	15	55,6	55,6	92,6
études superieurs	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

JOB

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid directeur	3	11,1	11,1	11,1
chef d'unité	24	88,9	88,9	100,0
Total	27	100,0	100,0	

EXP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid less than 7	4	14,8	14,8	14,8
7 to 12	17	63,0	63,0	77,8
more than 12	6	22,2	22,2	100,0
Total	27	100,0	100,0	

البيانات المتعلقة برأس المال البشري:

Descriptive Statistics

المعرفة	N	Mean	Std. Deviation
Q1	27	3,56	,751
Q2	27	4,00	,392
Q3	27	3,96	,192
Q4	27	3,89	,320
Valid N (listwise)	27		

One-Sample Test

المعرفة	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q1	3,844	26	,001	,667	,40	,94
Q2	13,248	26	,000	1,000	,84	1,16
Q3	26,000	26	,000	,963	,89	1,04
Q4	14,422	26	,000			

Descriptive Statistics

المهارات والقدرات	N	Mean	Std. Deviation
Q5	27	3,89	,506
Q6	27	3,89	,424
Q7	27	3,19	,879
Q8	27	3,96	,338
Valid N (listwise)	27		

One-Sample Test

المهارات والقدرات	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q5	18,735	26	,000	1,000	,89	1,11
Q6	10,902	26	,000	,889	,72	1,06
Q7	7,322	26	,000	,741	,53	,95
Q8	14,822	26	,000	,963	,83	1,10

Descriptive Statistics

الخبرة العملية	N	Mean	Std. Deviation
Q9	27	3,22	,801
Q10	27	3,89	,424
Q11	27	4,04	,338
Q12	27	3,89	,320
Valid N (listwise)	27		

One-Sample Test

الخبرة العملية	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q9	9,121	26	,000	,481	,20	,76
Q10	10,902	26	,000	,963	,89	1,04
Q11	1,095	26	,284	1,037	,90	1,17
Q12	14,822	26	,000	,926	,82	1,03

Descriptive Statistics

الإبتكار	N	Mean	Std. Deviation
Q13	27	3,56	,577
Q14	27	3,33	,784
Q15	27	3,37	,792
Q16	27	3,89	,734
Q17	27	3,67	,506
Valid N (listwise)	27		

Descriptive Statistics

الإبتكار	N	Mean	Std. Deviation
Q13	27	3,56	,577
Q14	27	3,33	,784
Q15	27	3,37	,792
Q16	27	3,89	,734
Q17	27	3,67	,506

One-Sample Test

الإبتكار	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q13	5,000	26	,060	,815	,66	,97
Q14	2,208	26	,096	,741	,56	,92
Q15	2,431	26	,082	,481	,18	,78
Q16	9,721	26	,000	,926	,68	1,17
Q17	4,121	26	,000	,963	,79	1,14

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,183 ^a	,033	,005	,162

a. Predictors: (Constant), HumanCapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,023	1	,023	4,863	,002 ^a
	Residual	,658	25	,026		
	Total	,681	26			

a. Predictors: (Constant), HumanCapital

b. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,256	,689		4,727	,000
	HumanCapital	,172	,185	,183	,929	,002

a. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

البيانات المتعلقة برأس المال الهيكلي:

One-Sample Statistics

قواعد البيانات وأنظمة المعلومات	N	Mean	Std. Deviation
Q18	27	3,30	,912
Q19	27	3,59	,797
Q20	27	3,44	,751
Q21	27	3,15	,907
Q22	27	3,63	,492

One-Sample Test

قواعد البيانات	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q18	1,688	26	,103	,370	,02	,72
Q19	3,863	26	,001	,778	,52	1,03
Q20	3,075	26	,005	,444	,15	,74
Q21	,848	26	,404	,148	-,21	,51
Q22	6,648	26	,000	,630	,43	,82

One-Sample Statistics

السياسات والإجراءات	N	Mean	Std. Deviation
Q23	27	3,78	,506
Q24	27	3,52	,643
Q25	27	3,48	,802
Q26	27	3,26	,813
Q27	27	3,63	,629

One-Sample Test

السياسات والإجراءات	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q23	7,981	26	,000	,778	,58	,98
Q24	4,192	26	,000	,519	,26	,77
Q25	3,118	26	,004	,481	,16	,80
Q26	2,657	26	,010	,259	-,06	,58
Q27	5,199	26	,000	,630	,38	,88

One-Sample Statistics

البرامج	N	Mean	Std. Deviation
Q28	27	3,89	,320
Q29	27	3,93	,267
Q30	27	3,41	,747

One-Sample Test

البرامج	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q28	14,422	26	,000	,889	,76	1,02
Q29	18,028	26	,000	,926	,82	1,03
Q30	2,833	26	,009	,407	,11	,70

One-Sample Statistics

الهيكل التنظيمي	N	Mean	Std. Deviation
Q31	27	3,96	,192
Q32	27	3,44	,698
Q33	27	3,37	,884
Q34	27	3,48	,893
Q35	27	3,78	,577

One-Sample Test

الهيكل التنظيمي	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q31	26,000	26	,000	,963	,89	1,04
Q32	3,309	26	,003	,444	,17	,72
Q33	2,178	26	,039	,370	,02	,72
Q34	2,801	26	,009	,481	,13	,83
Q35	7,000	26	,000	,778	,55	1,01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,496 ^a	,246	,216	,143

a. Predictors: (Constant), StructuralCapital

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,168	1	,168	8,164	,008 ^a
	Residual	,513	25	,021		
	Total	,681	26			

a. Predictors: (Constant), StructuralCapital

b. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,483	,495		5,018	,000
	StructuralCapital	,397	,139	,496	2,857	,008

a. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

بيانات رأس مال العلاقات:

One-Sample Statistics

الزبائن	N	Mean	Std. Deviation
Q36	27	2,74	,949
Q37	27	3,04	,759
Q38	27	3,04	1,018
Q39	27	3,15	,903
Q40	27	3,85	,818

One-Sample Test

العلاقة مع الزبائن	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q36	5,410	26	,000	,148	,23	,52
Q37	9,254	26	,002	,037	,26	,34
Q38	7,189	26	,052	,037	,37	,44
Q39	6,492	26	,048	-,259	,62	,10
Q40	10,811	26	,005	,852	,53	1,18

One-Sample Statistics

الموردين	N	Mean	Std. Deviation
Q41	27	3,67	,679
Q42	27	3,74	,712
Q43	27	3,67	,620
Q44	27	3,70	,465

One-Sample Test

الموردين	Test Value = 03					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q41	5,099	26	,000	,667	,40	,94
Q42	5,405	26	,000	,741	,46	1,02
Q43	5,586	26	,000	,667	,42	,91
Q44	7,858	26	,000	,704	,52	,89

One-Sample Statistics

التحالفات	N	Mean	Std. Deviation
Q45	27	2,33	,679
Q46	27	2,56	1,086
Q47	27	2,52	,753

One-Sample Test

Test Value = 03						
التحالفات					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q45	5,099	26	,000	,667	,94	,40
Q46	2,126	26	,043	,444	,87	,01
Q47	3,323	26	,003	,481	,78	,18

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,611 ^a	,374	,349	,131

a. Predictors: (Constant), RelationalCapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,254	1	,254	14,915	,001 ^a
	Residual	,427	25	,017		
	Total	,681	26			

a. Predictors: (Constant), RelationalCapital

b. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,678	,316		8,469	,000
	RelationalCapital	,384	,100	,611	3,862	,001

a. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

بيانات الميزة التنافسية:

One-Sample Statistics

الجودة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q48	27	4,00	,392	,075
Q49	27	3,96	,518	,100
Q50	27	3,67	,784	,151
Q51	27	3,44	,751	,164
Q52	27	2,96	,854	,145

One-Sample Test

الجودة	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q48	13,248	26	,000	1,000	,84	1,16
Q49	9,669	26	,000	,963	,76	1,17
Q50	4,416	26	,000	,667	,36	,98
Q51	3,075	26	,005	,037	-,37	,30
Q52	,2253	26	,003	,444	,15	,74

One-Sample Statistics

الكفاءة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q53	27	3,70	,669	,129
Q54	27	4,04	,437	,084
Q55	27	4,11	,506	,097
Q56	27	3,70	,669	,158

One-Sample Test

الكفاءة	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q53	5,467	26	,000	,704	,44	,97
Q54	12,334	26	,000	1,037	,86	1,21
Q55	11,402	26	,000	1,111	,91	1,31
Q56	4,441	26	,000	,704	,38	1,03

One-Sample Statistics

التسليم	N	Mean	Std. Deviation
Q57	27	3,70	,823
Q58	27	4,11	,577
Q59	27	3,81	,483

Q60	27	4,07	,550
Q61	27	4,00	,480

One-Sample Test

التسليم	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q57	10,000	26	,000	1,111	,88	1,34
Q58	8,760	26	,000	,815	,62	1,01
Q59	10,156	26	,000	1,074	,86	1,29
Q60	10,817	26	,000	1,000	,81	1,19
Q61	14,605	26	,000	1,407	1,21	1,61

One-Sample Statistics

المرونة	N	Mean	Std. Deviation
Q62	4,56	,506	,506
Q63	4,22	,424	,424
Q64	3,59	,747	,747
Q65	3,74	,656	,656

One-Sample Test

المرونة	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Q62	15,962	26	,000	1,556	1,36	1,76
Q63	14,990	26	,000	1,222	1,05	1,39
Q64	4,121	26	,000	,593	,30	,89
Q65	5,868	26	,000	,741	,48	1,00

التوزيع الطبيعي:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		HumanCapital	StructuralCapital	RelationalCapital	CompetitiveAdvantage
N		27	27	27	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,72	3,56	3,17	3,
	Std. Deviation	,172	,202	,257	,1
Most Extreme Differences	Absolute	,140	,197	,112	,2
	Positive	,096	,101	,088	,1
	Negative	-,140	-,197	-,112	-,2
Kolmogorov-Smirnov Z		,728	1,023	,581	1,1
Asymp. Sig. (2-tailed)		,664	,246	,889	,1

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

تحليل الإنحدار المتعدد:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,682 ^a	,465	,395	,126

a. Predictors: (Constant), RelationalCapital, StructuralCapital, HumanCapital

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,317	3	,106	6,658	,002 ^a
	Residual	,365	23	,016		
	Total	,681	26			

a. Predictors: (Constant), RelationalCapital, StructuralCapital, HumanCapital

b. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,135	,653		3,269	,003
	HumanCapital	,047	,155	,050	2,951	,247
	StructuralCapital	,254	,131	,318	,303	,002
	RelationalCapital	,325	,110	,517	1,948	,002

a. Dependent Variable: CompetitiveAdvantage

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية ميله، حيث تم إختيار عينة بحث تضم جميع المسؤولين في المؤسسة وذلك وفق أسلوب المسح الشامل، حيث تم توزيع 27 إستبانة، استردت جميعًا وكلها صالحة للتّحليل الإحصائي.

وقد أظهرت الدراسة عدّة نتائج من أهمّها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما تبين وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث أنّ رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونات الأخرى لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بدرجة أقل، وبأنه يوجد كذلك تأثير معنوي بدرجة أقل لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك عند دراسة هذا التأثير منفرد، إلا أنّ هذا التأثير لم يكن معنويًا عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة، وهذا يوضّح أنّ الإهتمام برأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية هو أقل من الإهتمام بالنوعين الآخرين.

ومن أهمّ ما أوصت به الدراسة هو ضرورة قيام إدارة المؤسسة بتنمية أصولها غير الملموسة، من خلال وضع البرامج والإجراءات التي من شأنها تطوير الأفراد وزيادة كفاءاتهم وقدراتهم، وضرورة الإهتمام كذلك بعلاقتها مع الأطراف الخارجية من خلال إنشاء نظم معلومات تُسهّل عملية إدارة العلاقات معهم، وكل هذا يُؤدّي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، الميزة التنافسية.

Abstract:

The role of the intellectual capital in the achievement of the competitive Advantage

The goal of this study was to identify the role that the intellectual capital plays in the achievement of the competitive advantage in Algeria telecommunication companies- wilaya of Mila's department. According to the global survey method, we have chosen a sample of research that includes all of the responsible in the company. We had distributed 27 questionnaires that were all recuperated and proved to be valid for a statistical analysis.

The most important results of this study are the existence of a relationship of a statistic signification, between the availability of the intellectual capital and the accomplishment of the competitive advantage in the company. The presence of an incorporeal influence of the intellectual capital's components in the achievement of the competitive advantage. We found that the relationships capital contributes largely in the achievement of the competitive advantage than the other two components of the intellectual capital. The study has shown as well the existence of a lower incorporeal influence of the structural capital on the realization of the competitive advantage of the company. In addition to the existence of a lower moral influence of the human capital, on the achievement of the competitive advantage in the company while studying this influence separately. Though when studying the effect of the intellectual capital components all together, this effect was not incorporeal. This shows that the importance given to the intellectual capital in the process of achieving the competitive advantage in the company is less than the importance given to the other two kinds.

One of the main points that this study has concluded is the necessity of developing the non-tangible assets of the company's administration. Which could be done by establishing the programs and procedures that help developing the individuals and enhancing their capacities. As well as the importance of taking care of its relationships with the external parts, by creating data systems that can facilitate the process of managing relationships with them. All of the previous points are factors that can help the company reaching the competitive advantage in its business sector.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, relationships capital, competitive advantage.