

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات

العنوان

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة
الاقتصادية "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"

من إعداد
يوسف أحمد

المناقشة بتاريخ 2018/09/18 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة الشلف	أستاذ دكتور	أ.د.مداح عرايبي الحاج
مقرر	جامعة الشلف	أستاذ دكتور	أ.د.مزريق عاشور
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ دكتور	أ.د.بن نافلة قدور
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ محاضر	د فلاق محمد
ممتحن	جامعة سعيدة	أستاذة محاضرة	د مسان كرومية
ممتحن	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر	د سعيد منصور فؤاد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)

سورة التوبة الآية: 105

إلهاداء

إلى من تجرع الكأس فارغا ليستقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من مشى على الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى صاحب القلب الكبير الذي يزيدني فخرا وعزة أنني كنت ابنه والذي العزيز أطل الله في عمره .

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب ويلسم الشفاء إلى القلب الناصع البياض (والدتي الحبيبة) الذي أسأل اله العظيم ربي العرش العظيم أن يشفيها ويعافئها ويطيل في عمرها.

إلى التي كانت لي سندا ودعما وحافزا قويا طيلة تكويني في الدكتوراه و إنجاز هذا العمل المتواضع حيث تركت بصمتها فيه والتي شاركتني طوال إجراء هذه الدراسة والتي كانت حافزا معنويا لي حيث تغيب الحوافز إلى زوجتي الكريمة التي اسل لها الله أن يمن عليها من فضله وعطاءه. إلى من هم أقرب أليّ من روعي إلى من شاركوني حزن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري إخوتي.

إلى من علمني النجاح والصبر إلى من تمنى أن يكون من بين الحاضرين في مناقشة أطروحتي ولكن لم تمهله الدنيا ليكون بيننا ومنعنا القدر لنتروي من محبته وصحبته أخي الغالي المرحوم يوسف معمر (الجيلالي).

إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون ودعا الله لي في الحاضر والغيب، إلى كل من كان معي وتمنى الخير لي، إلى كل أساتذتي ومعلمي اللذين مررت على يدهم وأهدوني شمعة أنير بها طريق حياتي .

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

متمنيا من العلي القدير أن يبقى صدقة جارية لي ولكل من كانت له بصمة فيه

تهنئة وعرافان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا، وما كنا لنصل لما نحن عليه الآن لولا توفيقه، أحمدك ربي وأشكرك أنك وفقنتني لإتمام هذا العمل فاللهم لك الحمد و لك الشكر يا ذا المن.

مهما تقدمنا وفُتحت أماننا الطرق ووصلنا لكل ما نحلم به، علينا أن نتذكر من كانوا سبب بنجاحنا، من ساندنا وأمسك بيدنا للاستمرار، من وجودهم حفزنا وشجعنا، فمهما عبرنا لهم بالكلمات قليلة، لهذا أقدم لكم هنا أجمل عبارات الشكر والعرافان :

في البداية أود أن أقدم شكري وجزيل عرفاني للأستاذ الدكتور مزريق عاشور على ما قدمه من توجيهات ونصائح لإتمام هذا العمل وقدم في شكله النهائي والذي يكفيه أنه كان قابل للنقاش والتحليل من قبل لجنة الأساتذة المحترمين، كما أقدم له التقدير والشكر على أنه سهر طوال تكوين هذه الدفعة والتي كانت بدايتها سنة 2014 تخصص " تسويق وإدارة الأعمال المؤسسات " رغم انشغالاته الكثيرة إلا أنه تمكن من أن يقدم الكثيرة لهذه الدفعة رفقة طاقمه من الأساتذة المكونين كما أود أن اشكر من كان مؤظرا لي في المؤسسة محل الدراسة " مجمع صيدال لصناعة الأدوية " السيدة المحترمة " أفقير " والتي لم تبخل عني يوما بأي معلومة كانت ومههما كانت سريتها داخل المجمع .

كما أقدم شكري للجنة الأساتذة المحترمين على قبولهم مناقشة هذا العمل، متحملين في ذلك جهد التنقل وقراءة الأطروحة والتي ستثمر ملاحظاتهم وتوجيهاتهم في إثراء هذا العمل رغم انشغالاتهم الكثيرة والمتعددة.

الشكر موصول للدكتور فلاق محمد الذي لم يبخل عني ولا بكلمة واحدة منذ أن عرفته أستاذا لي في اليسانس والماستر وحتى الدكتوراه فلك مني جزيل الشكر والاحترام .

إن قلت شكراً فشكري لن يوفيكُم، حقاً سعيتم فكان السعي مشكوراً إن جف حبري عن التعبير

يكتبكم

قلب به صفاء الحب تعبيراً.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، حيث قمنا باختيار عينة ميسرة مكونة من (250) موظف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وركزنا فيه على المصانع التي تتوفر على تجمع أكبر من الموظفين وهذا من أجل تحقيق أهداف الدراسة كما اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري ، ومنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي ، وتوصلت الدراسة على أنه يوجد أثر إيجابي لرأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وقدمت الدراسة توصية شاملة على ضرورة التركيز على رأس المال الفكري والبشري ، والتركيز أكثر على الزبون والسعي لكسب رضاه وولاءه والمحافظة عليه والعمل على تعميق العلاقة مع زبائننا ، بالإضافة إلى زيادة الاستثمار أكثر في في أبعاد رأس المال الفكري(البشري، الزبوني، الهيكلي)، لأنها موارد مهمة جدا في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ، الميزة التنافسية المستدامة ، مجمع صيدال SAIDAL.

ملخص الدراسة بلغة أجنبية

The aim of this study was to identify the impact of intellectual capital to achieve sustainable competitive advantage in economic institutions, where we have selected a sample of easy-term made up of (250) compound saidal officer for the pharmaceutical industry and focus on plants that have a larger pool of staff and this in order to achieve the aims of the study as we have in our study the deductive curriculum in theory, and a narrative in applied analytical side, the study, however, there is a positive impact of intellectual capital to achieve sustainable competitive advantage in the compound saidal for pharmaceutical industry, the study provided comprehensive recommendations on the need to focus on the intellectual capital and human, and focus more on the client and seek to gain satisfaction and loyalty, preserving and work to deepen the relationship with customers, as well as investing more in the increase in the dimensions of intellectual capital (el-bishry, zubona, estructurales), because it's very important resources to achieve sustainable competitive advantage.

Keywords: intellectual capital, sustainable competitive advantage, saidal compound

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
أ-ل	مقدمة
أ	I- توطئة
أ	II- مشكلة الدراسة
ب	III- نموذج الدراسة
ب-ج	IV- فرضيات الدراسة
ج	V- أهداف الدراسة
د	VI- أهمية الدراسة
د	IIV - مبررات ودوافع اختيار الموضوع
هـ	VIII -محددات الدراسة
هـ	X- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة
هـ-ك	XI-الدراسات السابقة
ك-ل	IIX- مناقشة الدراسة السابقة ومدى مساهمة الدراسة الحالية
ل	XIII-خطة وهيكل الدراسة
57-02	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري
3	I- ماهية رأس المال الفكري
3	I-1- نشأة وتطور رأس المال الفكري
4	I-2- مفاهيم حول رأس المال الفكري وخصائصه
7	I-3- رأس المال الفكري الأهمية والمميزات
10	II- أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية.
11	II-1- رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية.
21	II-2- رأس المال الزبوني في المؤسسات الاقتصادية.
29	II-3- رأس المال الهيكلية في المؤسسة الاقتصادية.
33	III- رأس المال الفكري إدارته وإستراتيجية تطويره بالمؤسسة الاقتصادية.
33	III-1- إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.
36	III-2- بناء رأس المال الفكري وآلية استثماره بالمؤسسة الاقتصادية.

43	III-3- أدوار و استراتيجيات تنمية رأس المال الفكري.
48	VI- مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.
48	VI-1- مداخل تقييم رأس المال الفكري.
49	VI-2- نماذج قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.
54	VI-3- صعوبات قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.
111-58	الفصل الثاني: الإطار النظري لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
59	I: مدخل لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.
59	I-1- ماهية التنافسية (مفهوم، أهمية، أهداف)
63	I-2- المقومات الأساسية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.
64	I-3- أنواع تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
66	I-4- آليات قياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية.
69	II- الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
69	II-1- ماهية الميزة التنافسية ومحدداتها.
74	II-2- مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.
79	II-3- الميزة التنافسية، إدارتها، أسباب تطورها.
81	II-4- الاستراتيجيات الرئيسية للميزة التنافسية.
90	II-5- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.
91	III- الاستدامة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.
91	III-1- تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية.
96	III-2- الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
100	III-3- سلسلة القيمة كمدخل للميزة التنافسية المستدامة.
105	III-4- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
156-113	الفصل الثالث: رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمنظور أكاديمي.
114	I- تسيير الكفاءات البشرية كعائد مشترك ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية.
114	I-1- تسيير الكفاءات البشرية.
120	I-2- الكفاءات البشرية وتحديات خلق الميزة التنافسية المستدامة.

125	I-3- أثر الكفاءات البشرية في تطوير الميزة التنافسية.
129	II- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
129	II-1- إدارة المعرفة كأداة لتدعيم الميزة التنافسية المستدامة.
134	II-2- إدارة معرفة الزبون كمورد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
138	II-3- أثر إدارة المعرفة على استدامة الميزة التنافسية.
143	III - أخلقة رأس المال الفكري كخيار لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
143	III-1- ماهية أخلاقيات الأعمال.
148	III-2- أخلقة رأس المال الفكري ودوره في تطوير وظائف المؤسسة.
	الفصل الرابع : واقع وأفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ودوره في تحقيق الاستدامة التنافسية.
159	I: تقديم عام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
159	I-1: التطور التاريخي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
162	I-2: تقديم عام للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
167	II: واقع وأفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
167	II-1: إستراتيجية تطوير رأس المال الفكري بمجمع " صيدال " .
174	II-2: حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال.
182	II-3: واقع إدارة المعرفة و علاقتها بتنمية وتطوير أسس المال الفكري بمجمع صيدال.
186	III: واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
186	III-1: القوى التنافسية لمجمع صيدال باستخدام نموذج بورتر.
197	III-2: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال.
202	III-3: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
208-259	الفصل الخامس: تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
209	I: منهجية الدراسة الميدانية وعناصرها.
209	I-1: المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة.
213	I-2: أداة الدراسة ومصادر البيانات.
216	I-3: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

226	II: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة.
226	II-1: تحليل وعرض نتائج المعطيات الديمغرافية.
230	II-2: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها.
249	II-3: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.
261	الخاتمة
269	المراجع
292	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
87	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	1-II
88	مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	2-II
94	عناصر تحليل البيئة الخارجية للمنظمة	3-II
164	الهيكل الإداري الذي تنطوي عليه المديرية المركزية	1- VI
165	مصانع الإنتاج بمجمع صيدال	2- VI
174	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال لعامي 2016/2014	3- VI
176	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2010	4- VI
177	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال سنة 2011	5- VI
178	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2012	6- VI
179	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2013	7- VI
180	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2014	8- VI
181	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2015	9- VI
181	حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2016	10- VI
190	أكبر شركات الأدوية العالمية المنافسة لصيدال (إحصائيات 2014)	11- VI
191	تطور رقم أعمال مجمع صيدال (2010-2016)	12- VI
195	توزيع الواردات حسب البلد سنة 2012	13- VI
196	قيمة التموين المحلي لمجمع صيدال (عام 2012	14- VI
196	أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال سنة 2013	15- VI
197	أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال لسنة 2015	16- VI
200	عدد الممثلين الطبيين بمجمع صيدال سنة 2015	17- VI
211	محاور تصميم الاستبانة	01-V
212	عينة الدراسة عبر وحدات الإنتاج التابعة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية	02-V
215	توزيع مقياس ليكرت الرباعي	03-V
218	معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور رأس المال الفكري والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه	04-V
220	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور رأس المال الفكري والدرجة الكلية للمحور	05-V

220	الارتباط بين عبارات كل بعد من محور الاستدامة التنافسية والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه	06-V
223	معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الاستدامة التنافسية والدرجة الكلية للمحور	07-V
224	معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لثبات كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والمحور الكلي	08-V
225	معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لمحور الاستدامة التنافسية	09-V
226	معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لمحور رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية	10 -V
227	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر	11-V
227	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	12-V
228	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	13-V
229	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	14-V
229	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة الخدمة	15-V
231	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده رأس المال البشري	16-V
233	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده رأس المال الزبوني	17-V
235	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده رأس المال الهيكلي	18-V
237	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده الجودة	19-V
239	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده الكفاءة	20-V
241	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده الإبداع	21-V
243	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده الاستجابة	22-V

245	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء التكلفة	23-V
247	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء التميز	24-V
249	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية	25-V
250	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية	26-V
251	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الميكلي في تحقيق ميزة الكفاءة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية	27-V
252	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية	28-V
253	نتائج تحليل التباين (t. Test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير (الجنس)	29-V
254	نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (العمر) في تحقيق الاستدامة التنافسية	30-V
255	نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (المنصب الوظيفي) في تحقيق الاستدامة التنافسية	31-V
256	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (المستوى التعليمي) في تحقيق الاستدامة التنافسية	32-V
257	تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (الخبرة الوظيفية) في تحقيق الاستدامة التنافسية	33-V

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
10	أبعاد رأس المال الفكري	1-I
21	مكونات رأس المال الزبوني	2-I
24	أهمية دراسة سلوك الزبون	3-I
25	الإطار العام لعملية إدارة علاقات الزبون	4-I
30	عناصر رأس المال الهيكلي	5-I
34	إدارة رأس المال الفكري	6-I
36	إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية	7-I
42	آليات الاستثمار في رأس المال الفكري	8-I
62	أهداف التنافسية	1-II
68	نموذج الصناعة وتنافسية المؤسسة	2-II
72	محددات الميزة التنافسية وفق " Porter "	3-II
75	مصادر الميزة التنافسية حسب Haoma	4-II
73	يوضح محددات الميزة التنافسية	5-II
81	الاستراتيجيات الرئيسة للتنافسية	6-II
101	عناصر سلسلة القيمة	7-II
103	نظام القيمة	8-II
128	نموذج (pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة من خلال رأس المال الفكري	1-III
146	مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال	2-III
153	أحلقة رأس المال الفكري في إطار وظيفة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية	3-III
163	الهيكل التنظيمي لمجمع "صيدال" لصناعة الأدوية	1-VI

مقدمة

I - توطئة:

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه عدة تحديات فرضتها بيئة الأعمال المعاصرة، ومن أهم هذه التحديات نجد ظاهرة العولمة الاقتصادية التي فرضت عليها التحول تدريجيا نحو اقتصاد المعرفة، هذا التحول الذي لم يعد يعترف بعوامل الإنتاج المذكورة في المدارس الإدارية الكلاسيكية (الموارد الطبيعية، الموارد المصنوعة) بل ظهر مورد حديث من موارد المؤسسة متمثل في رأس المال الفكري، الذي أصبح يعتمد عليه في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية المعاصرة، سعيا منها لتحقيق أهدافها والمتمثلة أساسا في الميزة التنافسية وعلى هذا الأساس أضحت المؤسسات المعتمدة على مواردها الفكرية تحقق عدة مكاسب ، وأصبح مستقبلها يتحدد بما لديها من أفكار ولهذا فهي تهتم اهتماما كبيرا بالأصول المعرفية المكونة لها والتي أصبحت قابلة للقياس والتداول، كما أصبح رأس المال الفكري شرطا أساسيا من شروط الاستثمار في الوقت الحاضر ومن هذا المنطلق فرض على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تحديد رأس مالها الفكري والطريقة التي تحوله إلى أرباح أو إلى استراتيجيات تنافسية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، لذا يجب على المؤسسات البحث على الثروات الفكرية الداخلية والتي تكون مخزنة في عقول مواردها البشرية، أو الخارجية بناء على استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة عالية وتميزها بالمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة حتى تمكن من الاستثمار فيها، والعمل على تحويلها إلى أرباح، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها المؤسسات المعاصرة .

II - مشكلة الدراسة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة إلى كسب ميزة تنافسية مستدامة على غيرها من المؤسسات المنافسة العاملة في نفس النشاط وهذا من خلال سعيها إلى خلق قيم إضافية للزبائن وتحقيق التميز في هذه القيم انطلاقا من استغلال مواردها الفكرية، ويشكل رأس المال الفكري أحد أساسيات هذا التنافس في الوقت الراهن، كما تسعى كل مؤسسة للاستثمار الفعلي والحقيقي في هذا المورد الإستراتيجي، والذي يعتبر أهم مورد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبناء على ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة

الأدوية ؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ينظر الأكاديميين والباحثين لرأس المال الفكري؟ ما دور رأس المال الفكري في تطوير المؤسسات الاقتصادية ؟

- كيف تتميز المؤسسات في السوق؟ ما هي أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة؟ وما مساهمتها في تحقيق البقاء والنمو في السوق؟

- ما هو واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟ ما هو واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

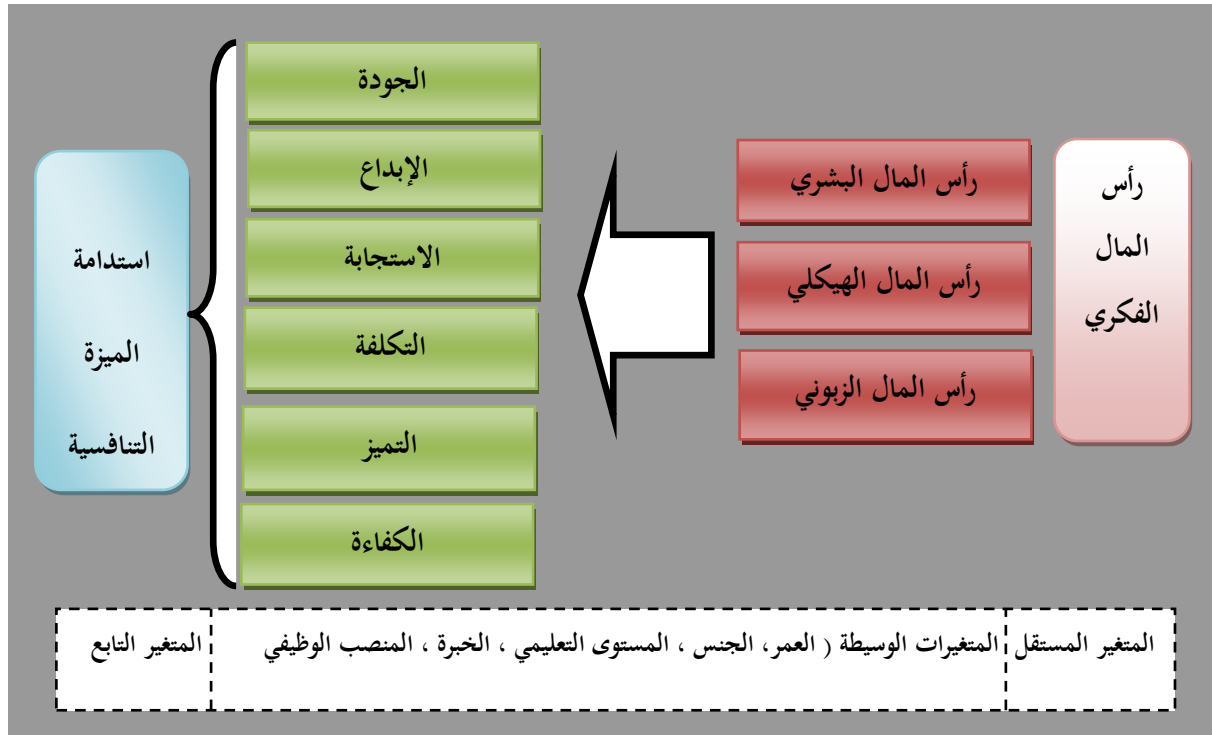
III- نموذج الدراسة :

انطلاقاً من متغيرات الدراسة تم بناء نموذج الدراسة على النحو الآتي :

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري والذي يتكون من أربعة أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبون).

- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة وتتكون من ستة أبعاد (الجودة المتفوقة ، الكفاءة المتفوقة ، الإبداع المتفوق ، الاستجابة المتفوقة ، التكلفة المنخفضة ، التميز).

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة .

IV- فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من نموذج الدراسة وبهدف الإحاطة بجوانب وحشيات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الهيكلي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية).
- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية - تعزى لمتغير (العمر).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي).
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية).

- V-أهداف الدراسة:** يرتكز الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة إيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية و جعلها مستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وهذا من خلال :
- تبيان أثر رأس المال الفكري على الميزة التنافسية سواء من الجانب النظري أو العملي (التطبيقي).
 - توضيح كل ما يتعلق برأس المال الفكري والميزة التنافسية في الجانب النظري للدراسة، أما من الناحية التطبيقية فنههدف للوصول إلى العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، وهذا من خلال دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

- محاولة الوقوف على أهم المشاكل التي يعاني منها رأس المال الفكري بمجمع صيدال وتقديم حلول والتي من شأنها تقديم إضافة لمجمع صيدال.
- إبراز الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية، ومعرفة القدرات التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث المؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال لصناعة الأدوية) في الاستفادة من رأس المال الفكري من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

IV-أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة انطلاقاً من قيمة رأس المال الفكري الذي أصبح يشغل فكر الإدارة المعاصرة، وأضحى من الموارد الحيوية التي يعتمد عليها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وتأتي كتكملة للدراسات السابقة، بحيث نحاول الانطلاق من حيث ما وصلت إليه.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها البيئة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى انتهاج استراتيجيات حديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المؤسسات المنافسة التي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية.
- كما تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى إبراز دور رأس المال الفكري لدى مسؤولي مجمع صيدال لصناعة الأدوية و توضيح النتائج التي يمكن أن يحققها المورد الحيوي للمجمع، كما أن نتائج الدراسة قد تساهم في جعل رأس المال الفكري ضمن الاستراتيجيات المعتمد عليها في بناء الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية كما تفتح المجال أمام الطلبة والباحثين لمزيد من الإثراء ومعالجة النقص الحاصل على مثل هذه الدراسات.

II-مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب موضوعية و أخرى ذاتية التي ألهمت الطالب لاختيار هذا الموضوع وهي كالآتي:
- بالنظر لرأس المال الفكري الذي يعد من الموضوعات الحديثة والذي أصبح يحظى بالأهمية البالغة من قبل المؤسسات الاقتصادية العالمية، كما يعتبر من المواضيع الحساسة والجديرة بالدراسة والتحليل.
- تعقد بيئة الأعمال و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وسعي كل واحدة إلى البقاء والنمو وفرض سيطرتها الدائمة على الأسواق، و يعد رأس المال الفكري مورد مهم في تحقيق الميزة التنافسية في نظر الطالب.
- شعور بقيمة وأهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في التحولات الاقتصادية المتسارعة .
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برأس مالها الفكري مقارنة بالمؤسسات العالمية التي تسعى إلى تطويره والاعتماد عليه كميزة تنافسية و مورد رئيسي في تحقيق أهدافها.

- اتساع الفجوة بين المؤسسات الاقتصادية العالمية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من حيث الاهتمام برأس المال الفكري و افتقاد المؤسسات الجزائرية لأدنى شروط المنافسة الأمر الذي دفع الطالب إلى اختيار هذا الموضوع.
- نظرة الطالب لقيمة رأس المال الفكري والدور الذي أصبح يؤديه في الوقت الراهن في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات .
- ميول الطالب لمواضيع الموارد البشرية بحكم تخصصه في هذا الموضوع في اليسانس و الماجستير.
- رغبة الطالب الملحة في تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة (مجمع صيدال لصناعة الأدوية) على تنبي رأس المال الفكري ضمن الإستراتيجيات التنافسية وهذا بناء على النتائج المتوصل إليها، ومساعدته على تطوير رأس المال الفكري للمجمع من خلال جملة من التوصيات.

III- محددات الدراسة:

تنقسم الدراسة هذه بدورها إلى :

- **الحدود الموضوعية:** ركز الطالب في دراسته على الكلمات الدالة في الدراسة والتي لها علاقة مباشرة مع موضوع الدراسة والمتمثلة في استدامة الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري .
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر العاصمة الواقع بالدار البيضاء والفروع التابعة له (مصنع المدينة، مصنع جسر قسنطينة).
- **الحدود الزمنية:** تنحصر هذه الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بكل الأعمال التي قام بها مجمع صيدال لتطوير رأس مالها الفكري خلال الفترة الزمنية المنحصرة بين سنة 2010 و 2016 و الاستبانة التي امتدت من أفريل 2017 إلى غاية أوت 2018.

IX- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري للدراسة، بحيث اعتمدنا على أدوات جمع البيانات والمعلومات التالية: الكتب، المجلات، الرسائل الجامعية، الملتقيات، مواقع الانترنت عربية وأجنبية، بحيث ساعدنا هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي ثم يحلل أبعادها كما مكننا من وصف الجانب النظري للدراسة من خلال الوصف والتفسير التحليلي والتركيبي، ليتم التوصل إلى النتائج النهائية، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي بإسقاط الجانب النظري على ميدان دراسة ممثلا في مجمع صيدال لصناعة الأدوية، ومن الأدوات المعتمدة في هذا الجانب لجمع البيانات هي: الإستبانة، المقابلة الوثائق والسجلات الإدارية، الإحصائيات والتقارير الرسمية الخاصة بمجمع صيدال.

X- الدراسات السابقة :

من خلال إطلاع الطالب على مجموعة من الدراسات السابقة عربية منها وأجنبية، و التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، بحيث تعد مرتكزات رئيسة يتم الاعتماد عليها في بناء نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات

وبغرض تحليل النتائج المتوصل إليها، يتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والموضحة الآتي :

1- الوليد هلاللي: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2009. حيث تمثل الهدف من هذه الدراسة التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة ، إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة، تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية ، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها، ونظرا لطبيعة البحث، فإن الأدوات التي سيتم استخدامها لعملية جمع المعلومات تمثلت في إجراء مقابلات شخصية مع مدير التسويق لشركة موبيليس ،ومع مديرة الوكالة التجارية لمناقشة النقاط والجوانب المرتبطة بالموضوع، تحليل المعلومات المنشودة من قبل الشركة وأخبارها وتصريحات مسؤوليها الواردة في موقعها على شبكة الإنترنت، استغلال تقارير سلطة الضبط للبريد والمواصلات خاصة التقرير المتعلق بالاستبيان الشامل الذي أجرته سنة 2006 في شكل استمارة موجهة إلى عينة تشمل 700 من مشتركي الهاتف النقال لدى شركتي " جيزي " " موبيليس " بالإضافة إلى دراسات سابقة في مواضيع مقارنة حول نفس الشركة ، حيث تبين على ضوء هذا البحث أنه الهدف الرئيسي من تبني إدارة إستراتيجية هو تحقيق المزايا التنافسية، حيث يتطلب هذا الهدف مجهودا ثنائي الاتجاه بدءا بالسعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم موارد وقدرات الشركة ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية ، وهذا يدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل، وحتى تتمكن الشركة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية أو بمعنى آخر الاستمرار في خلق مستويات متفوقة من القيمة ، يتطلب الأمر التركيز على أركان البناء العامة للميزة التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات المستوى الوظيفي .

2- عباس فهيمة: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، بحيث انطلقت دراسة الباحثة من الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟ والتي تفرعت عنها التساؤلات الفرعية بحيث تم التركيز على الأساسية منها والمتمثلة في الآتي(ما هو دور المعلومات ومكانتها في نجاح يقظة المؤسسة ؟ ما هي الميزة التنافسية ؟ وكيف على المؤسسة كسبها ومن ثم كيفية الحفاظ عليها ثم تنميتها و تطويرها وجعلها دائمة ؟) ، ومن أهم الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة نذكر :

- للمعلومات دور استراتيجي في نجاح أنشطة المؤسسة ككل والتي تترجم على أنها حجر الزاوية للأداء الجيد لنظام اليقظة الإستراتيجية .

- يؤدي امتلاك المؤسسة لنظام اليقظة الإستراتيجية والذي يسهر على تتبع ورصد مختلف الأحداث التي يمكن أن تهدد مستقبلها على حساب المنافسة إلى تحسين وضعها التنافسي في السوق وإعطائها تميز خاص بها .

- البحث والتطوير وخاصة الإبداع يضمن تطوير وتنمية الميزة التنافسية وجعلها مستمرة.

- ثقافة اليقظة غير منتشرة في معظم المؤسسات الجزائرية .

كما اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي ، أما فيما يخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة فكانت كالآتي :

- تتسم طبيعة العلاقة بين المؤسسات بالمنافسة، لذا نجد في صراع دائم للحصول على المعلومات الإستراتيجية اللازمة لمواجهة هذه المنافسة، لكن هذه المعلومة يجب انتقاؤها، وتحليلها بطريقة سليمة لتخدم متخذي القرار ونظام اليقظة الإستراتيجية يعتمد على المعلومات كمورد إستراتيجي للأداء الجيد للمؤسسة .

- مع المتغيرات التكنولوجية المستمرة وظهور ابتكارات جديدة، وجب على المؤسسة تعزيز ميزتها التنافسية وأساس ذلك البحث والتطوير لجعلها ميزة مستمرة ودائمة.

3- مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، بالجامعة الإسلامية غزة، 2011 تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري الهيكلي، العلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذ كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية (مدير إدارة، مدير دائرة، رئيس قسم، مدير معرض) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، والبالغ عددهم 120 موظفا، ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جميع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 105 استبيان من المبحوثين بمعنى نسبة الاسترداد 87.5% .

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها، وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، العلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، لاسيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة ، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث أن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة .

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

4- بوزيد وسيلة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير جامعة سطيف 1، 2012، انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية المطروحة والتي كانت كالاتي (هل يمكن الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية) ، وهذا بغرض الإجابة على الفرضيات التي تطرقت إليها الباحثة والتي كانت على النحو الآتي :

- تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية .
- تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحليل الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي .
- تمتلك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية .
- تهتم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية.

أما المنهج المعتمد في الدراسة فتم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدام الاستمارة في الجانب التطبيقي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل " وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.

- إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءتها.

في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر، بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تركز على التحليل كأساس للتحليل الإستراتيجي .

5- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم: أثر رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، الدراسة عبارة عن مقالة صادرة عن مجلة الإدارة والاقتصاد العراقية بغداد العدد 09، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتم توزيع (401) إستبانة على مفردات عينة مجتمع الدراسة التي تكونت من العاملين في الوظائف الإشرافية في

شركات الصناعات الغذائية والبالغ عددها (7) شركات، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (328) استبانته، استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spssv.16 لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها، أن تصورات المبحوثين في شركات الصناعات الغذائية لمستوى تنمية رأس المال الفكري ومستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى منخفض وجود أثر لأبعاد تنمية رأس المال الفكري (صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الاهتمام بالزبائن) في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية بجمعه .

أوصت الدراسة بتوجيه عينة الإدارات المبحوثة لضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية فيها بمعايير الكفاءة من خلال أنظمة خدمة خاصة بهذه الشركات وضرورة الاهتمام بالمحافظة على رأس المال الفكري من خلال توضيح نظام الخدمة فيها للحقوق والواجبات وفرص التطور كما أوصت بتوجيه اهتمام الباحثين لضرورة إجراء دراسة مماثلة في القطاعات الصناعية الأخرى، ودراسات تتعلق بتنمية رأس المال الفكري والأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

6- لويزة فرحاتي: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد

المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (أس المال البشري رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة الكفاءة، الإبداع الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني كما قسمت الدراسة إلى أربعة فصول تناول الفصل الأول اقتصاد المعرفة، الفصل الثاني رأس المال الفكري تأطير نظري الفصل الثالث الميزة التنافسية تأطير نظري، الفصل الرابع دراسة حالة شركة الإسمنت - عين التوتة -، ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد إستراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال .

Intellectual capital. Defining key performance :schiuma&marr-7

2003.تحذف هذه الدراسة لتحديد indicators for organizational knowledge assets. أثر رأس المال الفكري على الأداء الكلي في ثلاثة شركات هي شركة Glaxo لصناعة الأدوية وشركة Microsoft لبرامج وخدمات الكمبيوتر، شركة oracle لخدمات وبرامج الكمبيوتر، والتي تمتلك قدرات معرفية متميزة ، وتقييم رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد الذي يعتمد بصفة أساسية على مجتمع المعلومات والتكنولوجيا والابتكار، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قيمة رأس المال الفكري تبرز بصفة خاصة في الشركات كثيفة المعرفة والتي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة مثل شركات تكنولوجيا المعلومات وأظهرت نتائج تحليل القوائم والنماذج الخاصة بالشركات موضع الدراسة أن هذه الشركات تمتلك قوة أكبر مما يذكر في ميزانياتها بقيم هائلة، حيث وجد أن العناصر المذكورة في القوائم المالية لتلك الشركات تمثل حوالي 1 من 10 فقط من القيمة الحقيقية ، وهذا يعني أن 90 % من القيمة ترجع إلى امتلاك قيمة كبيرة لرأس المال الفكري.

Largeur implication addressing the value Evaluation:Allen. v.&Jacobs-8

2003 of Intellectual capital and Intangible American الفكري في ثلاثة شركات كبرى في مجال الاتصالات هي شركة Nokia الفنلندية ، وشركة Ericsson الأمريكية ، مع تحديد أهم خصائص الأصول الفكرية غير الملموسة التي تمتلكها هذه الشركات، والعمل على التوصل إلى أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية رأس المال الفكري في الشركات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن الشركات موضع الدراسة تمتلك رأس مال فكري بقيم كبيرة ، ويتضح ذلك من خلال ارتفاع نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لتلك الشركات، ومن أهم المؤشرات التي تم التوصل إليها لقياس رأس المال الفكري في الشركات موضع الدراسة : عدد المشروعات الابتكارية خلال العام ، التكلفة ، البحوث والتطوير عدد العاملين المؤهلين ذوي القدرات المعرفية ، معدل النمو في الحصة السوقية وعدد براءات الاختراع .

Intellectual capital and corporate performance in :Kamath-9

2008، Indian pharmaceutical industry، الهدف من هذه الدراسة تبيان العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي) و رأس المال المادي وبين المقاييس التقليدية لأداء الشركات (الربحية ، الإنتاجية ، القيمة السوقية) وذلك بالتطبيق على أكبر 25 شركة أدوية ومستحضرات طبية في الهند خلال الفترة 1996-2006 ، ومن هناك تأثير جوهري لرأس المال البشري على ربحية وإنتاجية خلال فترة الدراسة، على الرغم من أن هناك أهمية متزايدة لكفاءة استخدام الموارد الفكرية في الصناعات الدوائية الهندية، إلا أن التحليل التجريبي لم يظهر لها انعكاس على أداء الصناعات الدوائية الهندية.

XI- مناقشة الدراسة السابقة ومدى مساهمة الدراسة الحالية :

سنقوم في هذا الجزء من الدراسة بالتطرق إلى أهم اختلافات بين الدراسات السابقة، والنقاط العامة التي تتقاطع فيها مع دراستنا هذه ، بالإضافة إلى مساهمة الدراسة الحالية بالنظر للدراسات السابقة .

1- مناقشة الدراسات السابقة :

- تم إجراء هذه الدراسات خلال الفترة الزمنية (2003 - 2013) في بيئة أعمال عربية و أجنبية وطبقت على مؤسسات اقتصادية إنتاجية (عمومية ، خاصة) .
- تطرقت معظم الدراسات إلى الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري في تنمية المؤسسات على الرغم من الاختلافات الزمنية والمكانية بين هذه الدراسات .
- رغم اختلافها في متغيرات الدراسة إلا أن لها أهداف مشتركة كما تسعى هذه الدراسات لإيجاد تأثير رأس المال الفكري على باقي المتغيرات .
- هذه الدراسات (عربية ، أجنبية) لم تتناول بصفة شاملة وتفسيرية لرأس المال الفكري ومدى تأثيره على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى عدم معرفة مدى مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

2- مساهمة دراسة الطالب:

- لا يزال رأس المال الفكري لم يأخذ مكانته الحقيقية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، عكس تماما المؤسسات العالمية الكبرى التي تقوم بإدراجه ضمن القيم الخاصة بما مثل (General Electric) .
- ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التطرق للنقاط الآتية :
- إكمال النقص الحاصل في الدراسات السابقة، والبدء من حيث انتهت هذه الدراسات .
- تساهم هذه الدراسة في تقديم حلول للمؤسسة محل الدراسة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستثمار الصحيح في رأس مالها الفكري.
- تحسيس المؤسسات من ضرورة الانتقال من الفكر الكلاسيكي في الإدارة الذي يعتمد بشكل كبير على الموارد المادية والمالية ضمن الإستراتيجيات المسطرة إلى التركيز على الموارد الفكرية والمعرفية والتي تعد في نظر الطالب أهم وأعظم المدخلات لنجاح المؤسسات في الوقت الراهن .

IIX-خطة وهيكل الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة حاولنا تقسيم دراستنا هذه إلى ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين ويتعلق الفصل الأول بالإطار النظري لرأس المال الفكري وتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث جاء في المبحث الأول ماهية رأس المال الفكري (نشأة وتطور رأس المال الفكري، مفهوم خصائص أهمية ومميزات رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني فعنون برأس المال الفكري (إدارته وإستراتيجية تطويره) أما المبحث الثالث فتشكل من أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) أما المبحث الرابع

فتكون من مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري، في حين يتعلق الفصل الثاني بالإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، جاء في المبحث الأول مدخل لتنافسية المؤسسات (ماهية التنافسية، المقومات الأساسية لتنافسية المؤسسات، أنواع التنافسية، آليات قياس التنافسية) أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الميزة التنافسية (ماهية الميزة التنافسية، مصادر الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها الميزة التنافسية إدارتها وأسباب تطورها، الإستراتيجيات الرئيسية للميزة التنافسية العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية) وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى الاستدامة التنافسية بالمؤسسة تم التحدث فيه عن تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، سلسلة القيمة كمدخل للميزة التنافسية المستدامة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، أما الفصل الثالث فيتعلق بالعلاقة النظرية لمتغيرات الدراسة وهو بدوره تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث، فتطرقنا في المبحث الأول إلى الكفاءات البشرية كعائد مشترك ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى أحلقة رأس المال الفكري كخيار لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية بحيث وقع اختيارنا على مجمع صيدال لصناعة الأدوية، والذي تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث كذلك، حيث جاء في المبحث الأول تقديم عام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى واقع وآفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، والمبحث أشرفنا فيه إلى واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية أما الفصل الخامس فكان بعنوان تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية وعناصرها، والمبحث الثاني كان معنون باختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة .

الفصل الأول = الإطار النظري لرأس المال الفكري

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

تمهيد:

مما لا شك فيه أننا نتعمق الآن في عصر المعلومات وعصر المعرفة ، ونتعايش في مناخ الاقتصاديات المتقدمة المبنية على المعرفة ، وكل هذه الأمور كانت مقدمات ونتائج للعملة والمنافسة ، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتبارى بمواردها المعرفية والمتمثلة في رأس المال الفكري نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرات البيئية التي تشهدها الساحة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية رأس مالها الفكري.

فالمؤسسات التي تمتلك أصحاب العقول المتفردة يصبح لديها قدرات تنافسية قوية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة، إذ تمتاز بأنها وحيدة في امتلاك هذه الخبرات فرأس المال الفكري هو ليس معدات أو تكنولوجيا يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسات ككل، وإنما هو حالات متفردة في المؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات الاقتصادية التي تفتقر إلى رأس المال الفكري.

إن المؤسسات المعاصرة تتجه نحو الاعتماد على الموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية ، فقد تطورت هذه الموجودات بدرجة عالية في المؤسسات الكبرى ، إلا أن المؤسسات الاقتصادية الناشئة لازالت غافلة عن هذا المورد الحيوي الذي يعد بمثابة نقطة تحول كبير في حياة المؤسسة الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الاقتصادية، بكل مكوناته وأشكاله والذي جاء كالآتي:

I: ماهية رأس المال الفكري.

II: أبعاد رأس المال الفكري.

III: رأس المال الفكري: إدارته، وإستراتيجية تطويره.

IV: مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري.

I- ماهية رأس المال الفكري.

أصبح من المتعارف عليه في الوقت الحالي أن لرأس المال الفكري دور بالغ الأهمية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة لاسيما منذ بداية القرن العشرين، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة في أي قطاع كانت أن تحقق أهدافها من دون الاعتماد على رأس مالها الفكري ، على هذا الأساس صار رأس المال الفكري النقطة الأساسية التي تركز عليها إستراتيجيات الأعمال الحديثة .

I-1- نشأة وتطور رأس المال الفكري.

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، وقد ظهر هذا في تسعينيات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية¹، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينيات القرن الماضي ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم شهرة المحل ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة ويظهر في ميزانيتها²، بحيث تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينيات من القرن الماضي لسببين هما³:

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

- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم .

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تمثلت بممارسات ومناقشات وندوات وبحوث لتحديد أبعاد رأس المال الفكري وتبيان طرق استثماره جاء مؤتمر نيويورك الذي عقد للمدة من (20 - 30) سنة 2000 ، وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور إن شركة IBM تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع⁴.

كما تم تكثيف الجهود البحثية منتصف التسعينيات من القرن العشرين، وبدأت الجهود البحثية تتكاثف حول مفهوم رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت شركة Douchemical في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من

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

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

³ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 204 .

⁴Koenig, M." The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis shifts Measurement to Management, Infor matian Today, vol 17. 2000 p01.

رأس المال الفكري وبدأ. في محاولة لتحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعين لهذا الغرض السيد (Gorden petrast) كمدير أقدم لموجودات الفكرية .
وفي عام 1994 اتفق كل من (Edvinsson retrash & sullion) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد في أصل اثني عشر شركة أي (67٪ من مجموع الشركات) وعرف الاجتماع المذكور بـ (إدارة رأس المال الفكري) (Intellectual capital) management ويرمز إليه اختصاراً (IMC) تضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه وخرج المؤتمر بجملته من التوصيات والتوجيهات.¹

I-2- مفاهيم حول رأس المال الفكري وخصائصه.

I-2-1- مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة اقتصادية كانت أو محاسبية أو إدارية وسوف نعرض مجموعة من المفاهيم التي نوضح فيها بالتفصيل ما المقصود برأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية وهذا بناءً على أفكار وأراء مجموعة من الباحثين والمهتمين بالموارد البشرية وهي كالآتي :

- يعرفه (Reid) بأنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن الاستفادة منها ووضعها في موضع التطبيق بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية². والملاحظ لهذا المفهوم أنه ركز على المعرفة والخبرة بالإضافة إلى المهارات المكونة للمورد البشري .
- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD رأس المال الفكري بأنه يمثل القيمة الاقتصادية لفتحتين من الأصول غير المادية للشركة وهما (رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري)³.
- أضاف هذا المفهوم على المفهوم السابق المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتي مصدرها المورد البشري.
- وعرف رأس المال الفكري على أنه نتاج التفاعل بين الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية⁴. النتيجة التي يمكننا الخروج بها من هذا المفهوم أنه عندما تتفاعل الموارد البشرية مع موارد المنظمة تقدم أفكار إبداعات تراكم للخبرات والمعارف والتي تم ذكرها في المفهومين السابقين.

¹ سعد العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 162 .

² أسامة عبد المعيم، رأس المال الفكري وأثر الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 06، 2009، ص 92.

³ حاتم بن صالح أبو الجداول، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة 1، 2012، ص 164 .

⁴ ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم - التقنيات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 224.

- هو مجموع المعرفة من أعضاء الشركة والترجمة العملية لهذه المعرفة، مثل: العلامات التجارية وبراءات الاختراع بالإضافة إلى جميع الموارد غير الملموسة وتدققاً¹.

يتقاطع هذا المفهوم مع المفهوم الأول وكلاهما أجمع على المعرفة المكونة لرأس المال الفكري كما أدرج جميع الموارد غير الملموسة في خانة الموجودات الفكرية.

- رأس المال الفكري هو امتلاك المعرفة والخبرة والمهارة، علاقات جيدة، والقدرات التكنولوجية التي عند تطبيقها تعطي المنظمات ميزة تنافسية².

أضاف هذا المفهوم على المفاهيم السابقة مصطلح العلاقات مع تركيزه على أن تكون العلاقات جيدة والتي تعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية مثل الزبائن والموردين وسائل الإعلام بالإضافة إلى العلاقات الداخلية (البيئة الداخلية) والمتمثلة في العلاقة مع الموظفين ، العلاقة الجيدة مصدرها المورد البشري الذي يتمتع بمهارات وقدرات عالية .

- هو موجودات غير ملموسة التي قد حلت محل الآلات الصناعية والموارد الطبيعية، ويعتبر اليوم أحد العوامل الأكثر قيمة لخلق الثروة ويجري في نفس الوقت المصدر والمنتج النهائي، وهكذا أصبحت إدارة الموارد الفكرية المهمة الأكثر أهمية للأعمال التجارية والحكومات والناس في المجتمع المعاصر³.

ركز المفهوم على النتائج التي يقدمها رأس المال الفكري بحيث أجمع على أنه مصدر لخلق الثروة كما يمكنه إدخال تغييرات وتعديلات جديدة على المنتجات في ظل المنافسة التي تشهدتها بيئة الأعمال.

الملاحظ لمعظم المفاهيم التي ذكرت كلها أجمعت على أن رأس المال الفكري يعبر عن القوة الفكرية التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة أساساً في المعرفة والخبرة وكفاءة المورد البشري، كما يعبر رأس المال الفكري أيضاً على مدى مهارة وفاعلية الكوادر البشرية الموجودة في محيط المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. ومما سبق يمكننا الاجتهاد في تعريف لرأس المال الفكري على أنه " يتمثل أساساً في مجموع المعارف والأفكار التي يحملها والسعي دائماً نحو توظيفها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى الخبرات والقدرات والموجودات الفكرية التي يتمتع بها والتي يكتسبها من خلال ممارسته لمجموعة من المهام "

I-2-2- خصائص رأس المال الفكري.

¹ Saari Ahmed, Abbas Mezeal Mushaf, **The Relation Ship between intellectual capital and business performance: Avempirical Study in Iraqi industry**, international confarence on management and Artificial intelligence IPEDR VOL 6 (2011) LAC SIT Press, Bali, Indonesia, p 104.

² Saudh Sofian and others, **The implications of intellectual capital on performance measurement and corporate performance**, not fund, p 15.

³ Intellectual Capital in the Information Society, For reference www.itu.int/osg/spu/visions.p 04

رأس المال الفكري بصفته مورد غير مادي بالمؤسسة الاقتصادية، فإنه يتميز بعدة خصائص عن باقي الموارد المادية الموجودة في المؤسسة والتي سنوضحها على النحو التالي:

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛

- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛

- يتسم رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛

- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛¹

كما يتميز رأس المال الفكري بخصائص أخرى نذكر منها²:

(1) **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية؛

- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد؛

- البعد عن المركزية التنظيمية.

نستنتج من هذه الخاصية أن التنظيم هو من سمات رأس المال الفكري بحيث يعتبر هو الموجه باستمرار لبقية الموارد داخل المنظمة وإذا كان التنظيم سليماً فالمؤسسة بإمكانها تحقيق أهدافها.

(2) **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

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

- التمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي؛

- التدريب الإثرائي.

يرى الطالب بأن الخاصية المهنية تركز على البيئة الداخلية لرأس المال الفكري بحيث يؤدي المهام بتقنية عالية وجد متطورة بالنظر للمؤهلات العلمية والخبرات التي يكتسبها انطلاقاً من إدراج عنصر الفن.

(3) **الخصائص الشخصية والسلوكية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

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

- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)؛

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة؛

- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات؛

- القدرة على التخمين وحسن البصيرة؛

¹ هاني محمد السعيد " رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة " دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، الطبعة 1 2008 ، ص 25.

² الهلال الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص ص 23-24.

- الاستقلالية في الفكر والعمل؛

- المثابرة في العمل؛

- الثقة العالية بالنفس.

نستنتج من هذه الخاصية بأن المتطلبات التي يجب أن تتوفر في رأس المال الفكري هي قوة الشخصية ، وحب العمل الجماعي والاندماج مع الأفراد ذو الخبرات والكفاءات ،الإلمام بجميع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى حب المخاطرة وتقديم حلول لمشكلات معقدة وأفكار تساهم في تطوير المؤسسة ككل. في نظر الطالب أن رأس المال الفكري هو مورد يتميز بالندرة في المؤسسات الاقتصادية، كما أنه يتوفر على الخبرة والمعرفة ودرجة تأهيل عالية بالإضافة إلى السرعة والدقة في الأداء، حيث أن رأس المال الفكري من مميزاته المثابرة العالية وبذل جهد أكبر في تأدية المهام، كما لديه القدرة في التحليل والتخطيط الاستراتيجي ولديه مستوى ذكاء عالي والقدرة على الحدس والتبصر، بالإضافة إلى تميزه باتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة ولديه درجة تأقلم غير عادية مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

I-3- رأس المال الفكري الأهمية والمميزات : لرأس المال الفكري أهمية بالغة داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه يحتوي على مجموعة من المميزات تميزه على بقية الموارد البشرية بالمؤسسة وهو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

I-3-1- أهمية رأس المال الفكري.

في ظل تعقد بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح لرأس المال الفكري أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، حيث تتجلى أهميته في الآتي:

- أدركت بعض المؤسسات أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها هي رأس المال الفكري وهو أكثر أهمية من رأس المال المادي باعتباره المحرك الأساس والموجه الرئيسي في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة وهو أقوى سلاح تنافسي وأن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات المعرفية.¹

ويمكننا القول أن أهمية رأس المال الفكري ضمن هذا العنصر تكمن في كونه يتحكم في جميع الموارد الملموسة مثل التكنولوجيا وإدارتها بكفاءة عالية ، كما يعتبر أكبر قيمة داخل المؤسسة لأنه الركيزة الأساسية التي تقوم عليها بقية الموارد .

- رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة.

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2011، ص 381.

- يؤدي رأس المال الفكري دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات.

بناء على العنصرين السابقين يمكننا القول أن رأس المال الفكري يساعد المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال إنجاز المهام بطرق إبداعية وبالكيفية اللازمة مع تقديم منتجات مبتكرة ومتطورة .

- تظهر أهميته في كونه مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد معا، إذ يقول أحد الباحثين أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة وأن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.¹

ركز هذا العنصر كذلك على الدور الفعال الذي يؤديه رأس المال الفكري كونه منبع للمعرفة والعلم ويشكل الحلقة الأقوى في المؤسسة بناء على الإضافة التي يقدمها ، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة .

-رأس المال الفكري هو استثمارا حقيقيا للمعرفة التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل وأنه المسؤول عن استثارة الطاقة الكامنة داخل المنظمات والمتمثلة في القدرات العقلية الخلاقة لكي تساهم في تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.

- يساهم في تعزيز التنافس من خلال تقديم المزيد من المنتجات والخدمات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية وبالتالي جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.²

-إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق داخل المنظمة التي تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة على التكيف مع بيئة المنافسة. كما حدد Johansson أهمية رأس المال الفكري في العناصر الآتية:³

- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها .

- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية .

- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة. انطلاقا من الأهمية التي حددها Johansson نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر القوة المحركة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بناء على مكوناته الفكرية ، ومورد مهم في تطوير المؤسسة، كما يساهم في تطوير أدائها بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

¹ الهادي بوقلقلول ، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 97.

² عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ Johansson . and al. " **Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The European Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 , p p 410 – 413.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن أهمية رأس المال الفكري تظهر في تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، كما يعمل على تحسين العلاقات مع زبائن المؤسسة ومورديها بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة و النوعية ويعمل على تشجيع الابتكارات والاختراعات في جميع المجالات داخل المؤسسة كما يعمل على تعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال التي تشهد تنافسا قويا كما أنه يساهم في إدخال تغييرات جوهرية وحاسمة في أعمال المؤسسة، واعتبرت العديد من الدراسات رأس المال الفكري هو ميزة تنافسية التي يمكن أن تتوفر عليها المؤسسة في ظل بيئة اقتصادية أصبحت لا تعترف إلا بالمعرفة والأفكار الجديدة لأنه منبع المعرفة ومصدر لخلق التميز بالمؤسسة.

I-3-2- مميزات رأس المال الفكري.

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمؤسسات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال المال المعترف به في الاقتصاد الجديد لأنه يمثل قوى عملاقة قادرة على إدخال تعديلات جوهرية على المؤسسة، لهذا نجده يتميز بعدة مميزات والتي سوف نتطرق إليها في بقية العناصر القادمة .
على الرغم من أن "رأس المال الفكري" مماثل للأصول في قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، إلا أنه لديه اختلافا جذريا عن رؤوس الأموال المادية في النواحي التالية¹:

- الأصول الفكرية هي الأصول غير المنافسة، وخلافا للأصول المادية التي يمكن استخدامها لفعل شيء واحد فقط وفي وقت واحد، والأصول الفكرية يمكن أن تكون متعددة على سبيل المثال: نظام دعم العملاء يمكن تقديم الدعم إلى الآلاف من العملاء في نفس الوقت؛
- رأس المال الفكري ورأس المال العلائقي لا يمكن أن تكون مملوكة، ولكن يجب أن تكون مشتركة مع الموظفين والموردين والعملاء، يتزايد هذا النوع من رأس المال ومن ثم يتطلب الرعاية الدقيقة؛
- رأس المال الفكري هو أصل من الأصول غير الملموسة التي يمكن أن يملكها ويتحكم بها المديرون، كما أنه لا يمكن المتاجرة بها بسهولة لأنها لا تتوافر لها أسواق لهذا الغرض؛
- الشركات التي تجذب رأس المال الفكري للقيام بعمل المعرفة قادرة على توليد هامش أرباح أعلى من أولئك الذين يقدمون حلول ذات الإنتاج الضخم؛
- رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي كثيرا ما يعملون معا في مزيج واحد تثير الكفايات الأساسية التي تحمل أهمية إستراتيجية، ومن ثم فإنه لا يكفي للاستثمار في المورد البشري والنظم والعملاء كل على حدة ولكن في التركيبة التي تعطي قيمة في النهاية.

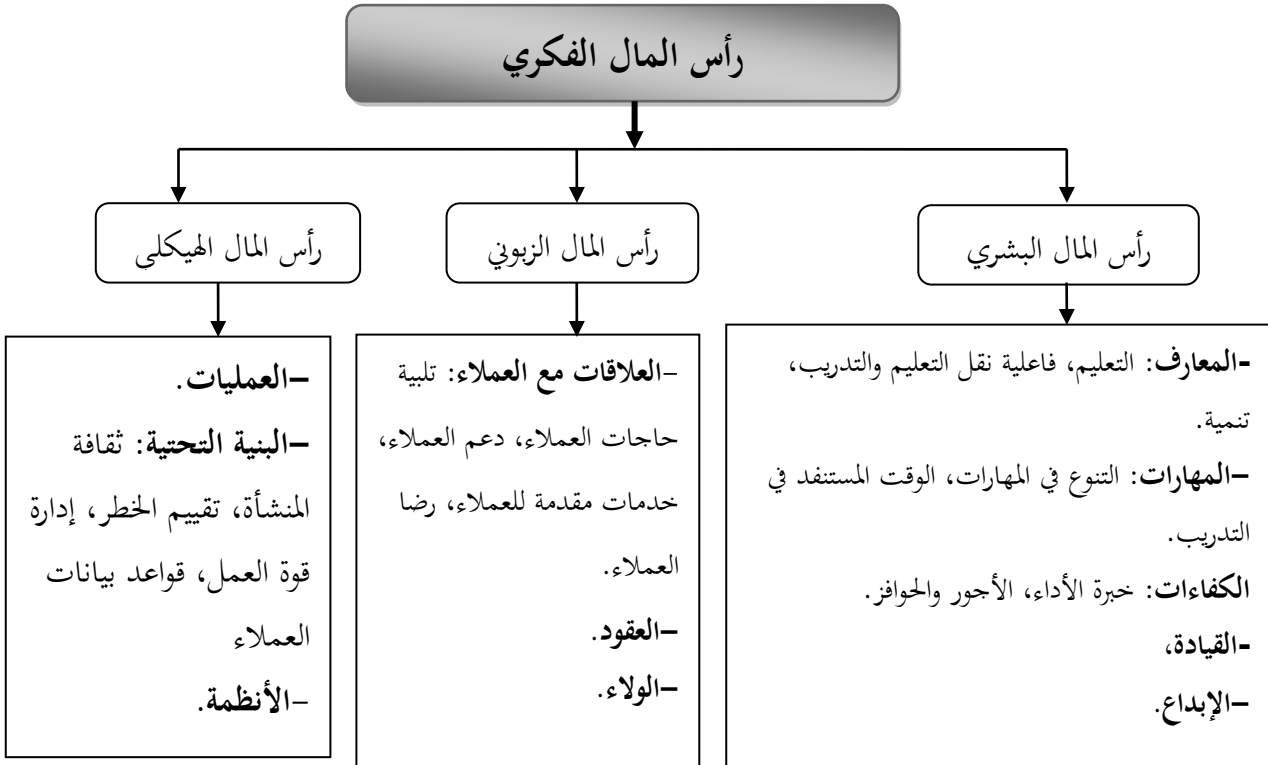
¹Abhijit Talukadar, **whatis intellectual capital? And why it shoulbe measured**, Attainix Consulting 2008, p 02, www.attainix.com.

من خلال ما سبق يرى الطالب أن رأس المال الفكري سريع الزوال والفقدان وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة التعامل مع هذا المورد المهم مثل تنمية وتطوير قدراته و الحوافز المقدمة فإذا تم الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار في القدرات والمهارات التي يتمتع بها بإمكان هذا المورد الحيوي أن يعمر طويلا بالمؤسسة ، أما إذا أهملت المؤسسة رأس مالها الفكري ولم تتبنى الإستراتيجيات الصحيحة في الاستثمار في قدراته ومهاراته فحتمًا سيزول وتفقد المؤسسة قيمة حقيقة ومورد مهم من مواردها الداخلية ، كما أنه يتزايد بالاستعمال من خلال الخبرات التي يكتسبها ، ويمكن الاستعانة بالمهارات والقدرات العالية التي يتوفر عليها في أصعب الظروف التي تمر بها المؤسسة ويمكنه تأدية أكثر من مهمة.

II- أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية

تعددت الآراء حول أبعاد رأس المال الفكري واختلفت من باحث إلى آخر، فهناك من يقسمه إلى أربعة أبعاد رئيسية أمثال (Chen, Mayo) ونجد آخرين قدموا ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري مثل (Guthrie, Petty, Mcelroy)، وسنتطرق في هذا المبحث إلى الأبعاد الرئيسية والتي ركز عليها الباحثون في تقديمهم لأبعاد رأس المال الفكري، والمتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-1): أبعاد رأس المال الفكري



المصدر: من تصميم الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة المدرجة ضمن دراستنا.

II-1- رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية.

في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي و المعلوماتي في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاعتماد على عدة خيارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة القوية التي تفرضها البيئة الخارجية، ويعد رأس المال البشري هو الخيار الأول للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق البقاء والنمو.

II-1-1- مفهوم رأس المال البشري.

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري وذهب كل واحد يعرفه حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي ينظر إليها هناك من قال أنه المعرفة البشرية وهناك من قال أنه قوة فكرية ، و البعض الآخر قال أنه مورد كبقية الموارد التابعة للمؤسسة وعلى هذا الأساس قمنا بتقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة برأس المال البشري زهي كالآتي :

- رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما يتعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي (يقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعي الأجر وكذلك فإنه يمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجرى في المنازل¹.

- وفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): يعرف رأس المال البشري على أنه "مجموعة المعارف، القدرات، المهارات والسمات الشخصية التي تسهل خلق الرفاهية الفردية الاجتماعية والاقتصادية"².

- ويمكن تصنيف مفهوم رأس المال البشري إلى درجات متفاوتة من قبل كل جهة من المجالات الأكاديمية وتستند وجهة النظر الأولى على الجوانب الفردية، وعرفه (شولتز 1961) كشيء أقرب إلى الخاصة، ضد مفهوم القوة العاملة في منظور الكلاسيكية وتصر بأن: "القدرة الإنتاجية للبشر هي أكبر بكثير من سائر أشكال الثروة مجتمعة"، وقد قبل معظم الباحثين أن تفكيره عرض قدرة الإنسان على المعرفة والمهارات في الفرد وأنها جزء لا

¹ Woodhall, M, **Human Capital Concepts**, ING.Pasacharoulos (Ed), Economic of education: Research and Studies, 1987, p 21.

² محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكاري في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2014، ص 04.

يتجزأ منه، كما عرض بعض الباحثين أفكار مشابهة لأفكاره أن رأس المال البشري يمكن أن يكون "ارتباطا وثيقا بالمعرفة والمهارات والتعليم والقدرات"¹.

- وعلى نطاق واسع رأس المال البشري يرتبط بالمعارف والمهارات المتجسدة في البشر، التي يتم الحصول عليها من خلال التعليم والتدريب والتجربة، وهي مفيدة في إنتاج السلع والخدمات وكذلك المعرفة². من خلال المفاهيم السابقة يستنتج الطالب أن مفهوم رأس المال البشري على أنه: "تلك القدرات والإمكانات الفكرية والخبرات والمعارف التي يمتلكها العامل التي يتم توظيفها في العملية الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

II-1-2- أهمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية.

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة³. ومن المقبول عموما أن تراكم رأس المال البشري يحرك مختلف العوامل الخارجية ولاسيما في مجال التكنولوجيا والابتكار، فرأس المال البشري يعتبر مدخلا حاسما لتطوير التكنولوجيا الجديدة، ويعتبر عنصرا حيويا من أجل اعتمادها واستخدامها بكفاءة⁴.

كما تكمن قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية في العناصر التالية:⁵

- عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة وتمثل في الخبرات النادرة، ولكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، ولذلك فإنها تنتج قيمة مضافة ضئيلة مع تعاضد قيمة الوقت والتكنولوجيا في الوقت الحالي.

¹ Kwon, DAE- Bong, **Human Capital and its Measurement**, the 3 rd OECD World Forum on, Statistics, Knowledge and policy, charting progress, Building Visions, improving life Busan, Koréa, 27-30 octobre 2009; p p 03-04.

² Chandra Shekar Kumar, **Human Capital and Growth Empirix**, the journal of Developing areas vol 40 N 01, 2006, p 153.

³ عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 27.

⁴ Vesna And rijeivié Matovac, and all **undertanding the importance of Human Capital and babor Market Competitiveness in the EU Candidate Countries and selecte DEUMEMBERS** Ekon, MISAO Praksa, N 19, Folder 02, 2010, p 361.

⁵ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية - رأس المال البشري من المنظور الإداري سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 17.

-عنصر بشري نادر ويصعب إحلاله وينتج قيمة عالية وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة، ولذا يجب الحفاظ عليه وتنميته وتمكينه وهو نادر في سوق العمل، وهو المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة مثل المبرمجين المحترفين ولا ينبغي التفريط فيه ويجب الحفاظ عليه من أية إجراءات من المؤسسات المنافسة.

-عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية ولكنه يمكن إحلاله لأنه متوافر في سوق العمل، ورغم أن المعروض منه في سوق العمل متوافر ويسهل إحلاله إلا أنه ينبغي الحفاظ عليه نظرا للتكلفة التي أنفقت عليه في تدريبه طوال فترة عمله في المؤسسة وتكيفه في العمل في المؤسسة.

-العنصر البشري الذي ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل إحلاله أي يتوافر في السوق، ويفضل في هذه الحالة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن أهمية رأس المال البشري تتجلى في زيادة المردودية ومساهمته في زيادة منتجات المؤسسة، وهذا من خلال أدائه المقدم، كما يمثل الصورة الحقيقية للمؤسسة انطلاقا من المعرفة والمهارات والقدرات التي يكتسبها الموظفون بالإضافة إلى الخبرة والتعلم والتي تنعكس على المؤسسة بالإيجاب مثل تقديم منتجات ذاب جودة.

II-1-3- خصائص رأس المال البشري.

لا يمكن أن نستغرب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح مؤسسة ما ونزول أرباح مؤسسة أخرى كان سببه رأس المال البشري في هذه المؤسسة أو تلك، فرأس المال البشري يمكن أن يساهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يرجع إلى الخصائص التي ينفرد بها هذا المورد الحيوي، والمتمثلة في الآتي¹:

1) محرك الربح في اقتصاد المعرفة: يمكن اعتبار أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذه الخاصية نستنتج أن رأس مال البشري هو المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة أرباح المؤسسة بناء على مساهمته في زيادة إنتاجية المؤسسة والمساهمة في رفع حصتها السوقية.

2) المحرك الأساسي لباقي الموارد: إن رأس المال البشري هو المورد الوحيد الذي يسير ويتحكم في مختلف موارد المنظمة (مالية، مادية، تكنولوجية...)، بحيث يتدخل في كل عملية إنتاجية أو مالية أو تكنولوجية، إذ لا يمكن أن تتصور منظمة بدون موارد بشرية وتحقيق تطور المؤسسة وتقدمها يتوقف على مدى كفاءة المورد البشري في تحريك وتفعيل باقي الموارد.

¹ نعيم إبراهيم الحافظ " تنمية الموارد البشرية "، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 09.

يلاحظ الطالب بأن رأس المال البشري يعد المحرك الأساسي لجميع موارد المؤسسة لأنه يتمتع بالقدرات العالية والمهارات والمعارف ، بحيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

3) اختلاف الأفراد واختلاف الوظائف: صحيح أن الفرد والوظيفة هما أساس إدارة الموارد البشرية، لكن الإشكال الذي يقع فيه كثير المديرين هو كيف يتم تكييف الفرد في منصب عمله؟ خصوصا أن الأفراد يختلفون في القدرات العقلية، اكتساب المهارات، الاتجاهات والميول المهنية، وأيضا في الدوافع فالبعض له دوافع مالية والآخر له دوافع اجتماعية.

يمكننا القول أن هذا الاختلاف يعود لطبيعة التسيير داخل المؤسسة وطريقة إدارتها لمواردها البشرية فنجد مؤسسة مثلا تعتمد على تقنيات عالية في عميلة الاختيار والتدريب وتنمية موارد البشرية وكذلك تقييم الأداء بطريقة إستراتيجية عكس المؤسسات الأخرى التي تعتمد على تقنيات تقليدية الأمر الذي يؤدي إلى الاختلاف والتفاوت بين الموارد البشرية من ناحية المهارات والمعارف .

4) رأس المال البشري مورد لا يباع ولا يشتري: وهذه الخاصية من بين المميزات التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي، حيث رأس المال البشري لا يباع ولا يشتري إلا أن خدمته تباع وتشتري وتحدد قيمتها السوقية وفقا لظروف عرضها والطلب عليها، وكذلك رأس المال المادي في غالبته قابل للتخزين، أما رأس المال البشري فهو غير قابل للتخزين.

كما تطرق العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال البشري، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي¹:

- توافر القدرات الإبداعية والابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل؛
- الاستعداد اللامع لقبول التغيير، من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع التكنولوجيا المستحدثة، أو العمل في مجالات جديدة ومتنوعة؛
- مواجهة التحديات والتعامل معها على اعتبار أنها فرصة لإثبات الذات، وإبراز القدرات المعرفية المتميزة؛
- صعوبة قياس وتقييم رأس المال البشري؛
- يمثل رأس المال البشري أحد عوامل الإنتاج المهمة التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؛
- رأس المال البشري ذو تكلفة مرتفعة في المدى القصير؛
- كما أنه يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى، وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتمدد مع تغيرات العصر ولن يندثر (لن يهلك) إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

¹ هاني محمد السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن: رأس المال البشري له عدة خصائص تميزه عن باقي الموارد داخل المؤسسة الاقتصادية، و له عدة مكونات غير ملموسة إذ إنه منبع المعرفة والخبرات والمهارات والإبداع والابتكار، كما أنه مصدر للقيمة والمساهم الأكبر في زيادة ربحية المؤسسة.

II-1-4- مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري: يقاس الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بمؤشرات رأس المال البشري والتي أشار لها العديد من الباحثين أمثال (أبو فارة والنسور وأبو دته) ب (قدرات العاملين، إبداع العاملين، اتجاه العاملين) كما يقاس رأس المال البشري من خلال مكوناته التي يحددها ب (المؤهلات، الخبرات، المهارات، الإبداع، الابتكار)، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يقاس بدرجة المواطنة والانتماء وفعالية التدريب وكفاءة التعليم لدى العاملين، وهو ما سنوضحه في العناصر الآتية¹:

1-المواطنة التنظيمية: تعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا يرتبط بنظام مكافآت رسمية وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة، كما تعرف بأنها رغبة العاملين للمضي أبعد من الأدوار الموصوفة والمحددة لهم، فهي تعزز شعورهم بالانتماء الذي يلاقي ويتطابق أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

يمكننا القول بأن المواطنة التنظيمية تنجم على بناء على سياسة أنظمة الأجور والحوافز التي تعتمد المؤسسة.

2-جودة التعليم: تعد الجودة من أهم العمليات التي تؤدي إلى تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين عصر الجودة، فهي عنصرا مهما من عناصر الأنظمة التعليمية ودليل بقاء وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية، وقد عرف "ابن منظور" في لسان العرب كلمة الجودة على أنها جود أي الجيد عكس الرديء أي أصبح الشيء حسنا وجيدا، فهي تمثل تلبية وإشباع توقعات المستفيد أو ما يفوق هذه التوقعات، وقدمت وكالة الجودة في التعليم العالي (QAA) مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تعزز من جودة التعليم العالي، وتنعكس ضمنا على متطلبات جودة العملية التعليمية المتمثلة بالآتي:

- أن تكون السياسات واضحة وعادلة عند التطبيق، وأن تكيف على وفق متطلبات العملية التعليمية؛
- أن تكون المعلومات المتوفرة للهيئات التدريسية والإدارية واضحة وسهلة؛
- أن تكون أدوار الهيئة التدريسية والإدارية معرفة بوضوح، وأن يكون الأشخاص مؤهلين لتحمل مسؤولياتهم؛
- تقديم المساندة الملائمة للعملية التعليمية بمكوناتها المختلفة؛
- مراقبة ومراجعة الإجراءات والسياسات.

ومن هنا بات من الضروري الاهتمام بجودة ونوعية التعليم، للوصول إلى مخرجات ناضجة وجيدة يمكن لها أن تتحمل المسؤولية، وتشارك بفاعلية في تقديم الخدمات ومواجهة وحل المشكلات والأزمات.

¹ محسن حاكم، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة اليورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة التاسعة، العدد 28، ص ص 19-20.

كما تعتمد المؤسسة على خارطة إستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري وهذا من خلال توجيه برامج إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتدريب وخطط التوظيف، ومن دون أدنى شك فإن أهداف الخارطة الإستراتيجية في أغلب برامج تطوير الموارد البشرية تحاول تحقيق احتياجات كل العاملين، ولذلك يصبح استثمارها دون المستوى المطلوب في الوظائف التي تصنع الميزة التنافسية للمنظمة ومن خلال الاستثمارات وبرامج التطوير في رأس المال البشري، فإن التركيز يكون على عدد صغير نسبياً من العاملين (غالباً ما يكون أقل من 10%) في الوظائف الإستراتيجية داخل المنظمات التي تستطيع تحقيق الأداء المتفوق، وهذا التوجه نحو العدد الصغير يجعل من استثمارات المنظمة وأموالها صوب الاتجاه الصحيح والفاعل والذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأقل كلفة وبأسرع ما يمكن.

ويوجد مدخلين تشغيليين يمكن استخدامهما لإيجاد أفضل تكييف استراتيجي داخل المنظمة، ووفقاً لنموذج عائلة الوظائف الإستراتيجية، فإن المنظمة تركز برامجها في الموارد البشرية على الوظائف الحرجة القليلة والتي تعتبر مهمة جداً للإستراتيجية وهذا التركيز يسهم في تسريع النشاط وكفاءة الإنفاق في جميع مفاصل الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة وكفاءة الإنفاق في جميع مفاصل الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة ولكن هذا المدخل يعني ضمناً أنه ولغاية (90%) من قوى العمل غير الإستراتيجية ستقوم المنظمات بتجاهل احتياجاتهم المشروعة للتطوير والنمو المهني.

أما المدخل الثاني فيطلق عليه **نموذج القيم الإستراتيجية**، والذي يبدأ بالقول أن الإستراتيجية هي وظيفة كل فرد وهذه الإستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم والأسبقيات التي يجب أن تتوحد لتشكّل أهداف ونشاطات كل فرد من أفراد المنظمة دون استثناء لأن الكل يتشارك في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها¹.

كما نجد مؤشرات أخرى تطرق إليها الباحثين، انطلاقاً من أهمية رأس المال البشري من بين هذه المؤشرات ذكرت الغرفة التجارية الصناعية بالرياض على النحو التالي²:

(1) المؤشر الثقافي: ازدياد نسبة المثقفين من رأس المال البشري ينعكس في التنمية الحضارية، حيث يكون العنصر البشري أقدر على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبصورة أفضل.

(2) المؤشر الاقتصادي: العنصر البشري عنصر رئيس من عناصر الإنتاج في الدول النامية عامة، ومن خلال رأس المال البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج

¹ سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص ص 10-09.

² أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 46-47.

يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، وهنا يبرز دور جامعاتنا في تنمية رأس المال البشري للحاق بركب الدول المتقدمة.

3) المؤشر الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبها الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4) المؤشر العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير فالمتعلم هو القادر على إحداث نقلة نوعية ومعرفية داخل المؤسسات التربوية وغير التربوية.

وللهوض بعملية الاستثمارات في رأس المال البشري اقترح Schultz الاهتمام بالاستثمارات في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحصيل وتحسين نوعية رأس المال البشري، وهي¹:

- الاهتمام بالاستثمارات في مجال الخدمات الصحية التي تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعاً، كما عن طريق تخفيض نسب الوفيات ونوعاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية؛

- الاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم والاهتمام بإنشاء مراكز للتدريب المهني ونشر التعليم الفني وهذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كما، ولكنها ستؤثر في نوعيته وكفايته الإنتاجية؛

- تشجيع هجرة الأفراد إلى حيث توجد الوظائف، أي إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب على العمل وعرضه.

ومن كل ما سبق يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وكذلك من قبل دور الخبراء والاستشاريين وحتى الجمعيات التخصصية والتي تعنى بتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى اختصاصي وممارسي رأس المال البشري.

II-1-5- مداخل قياس قيمة رأس المال البشري: ظهرت دراسات عدة تستهدف قياس رأس المال البشري وعلى الرغم من اختلافها في مناهجها، إلا أنها تتفق وأهمية قياسه لما لذلك من آثار جوهرية على حسن أداء الوحدات المعرفية لمهامها، وعليه سنعمد دراسة هذه المداخل من خلال طرق عدة:

1- مدخل القياس باستخدام التكلفة التاريخية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على رأس المال البشري هي التي تحدد قيمته، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين موارد بشرية مؤهلة تعتبر أساس عملي للتكاليف التاريخية والتي يقصد بها بالتضحيات الفعلية التي تتحملها الوحدة المعرفية في سبيل اكتسابها والمحافظة عليها وصيانتها، وسيتم التقويم بهذه الطريقة على غرار الأسس المستخدمة في تقويم الأصول المادية، حيث يتم تقسيم

¹ محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 46.

تكلفة الموارد البشرية إلى قسمين الأول يتعامل معها كمصروفات جارية كالرواتب والأجور وما شابهها، والثاني يتعامل معها كمصروفات رأسمالية تؤدي إلى زيادة المنافع المستقبلية. ويتم إطفائها على مدار العمر الإنتاجي للمورد البشري لتحديد نصيب كل فترة منها ويتمثل الجزء المستنفذ منها بقسط الإطفاء السنوي، أما الجزء غير المستنفذ فيتمثل بالجزء المتبقي من الكلفة الأصلية الذي تظهره قائمة المركز المالي مطروحا منه الجزء المستنفذ وفي حالة الاستغناء عنه قبل انتهاء حياته الإنتاجية يتم العمل على معالجة الرصيد المتبقي كخسارة تغلق في حساب النتيجة السنوية¹.

ويتم وفق هذا المدخل رسملة البنود الكفوية الآتية:²

أ- الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاستقطاب للموارد البشرية الجديدة للوحدة متضمنة ألقاب لجنة الاستقطاب وتكاليف سفرهم وأية مصاريف أخرى ذات الصلة؛

ب- إجراء المقابلات والاختبارات من أجل تحديد من تمنح له الوظيفة من الموارد البشرية المرشحة لها؛

ت- طريقة التوظيف التي تتحملها الوحدة المعرفية في سبيل الحصول على موارد بشرية جديدة في التنظيم الإداري وما يرتبط بها من تكاليف غير مباشرة كالعلاوات والترفيعات والمكافآت والحوافز؛

ث- برامج التدريب والتأهيل للمورد البشري في الداخل والخارج لوضعه في مستوى الأداء المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة متضمنة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمدربين أو المتدربين.

يرى الطالب بأن هذا المدخل تطرق إلى تكلفة الحصول على الموارد البشرية أي تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما يمكننا اعتبارها من التكاليف الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها.

2- مدخل القياس باستخدام التكلفة الإحلالية الوظيفية: يقصد بتكلفة الإحلال الوظيفية التضحية التي ستتحملها الوحدة المعرفية اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال الوظيفية مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة ويعد (Flamholtz) من الرواد الأوائل الداعين إلى الأخذ بهذا المدخل، وحينما سعى نحو تطوير النموذج التقليدي لقياس تكلفة الاستثمار البشرية في شركة تأمين وعلى أساس الكلفة المتوقع إنفاقها في المستقبل، فالتكلفة الإحلالية الوظيفية بشكل عام ما هي إلا التضحية التي تتحملها الوحدة المعرفية اليوم من أجل استبدال رأس مال بشري موجود أو يستخدم فعلا من قبلها أما تكلفة الإحلال الوظيفية للمورد البشري ضمن رأس المال البشري، فما هي إلا تلك التضحية التي تتحملها الوحدة

¹ عبد الخالق، أسامة علي، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجية البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 20، منظمة العمل العربية، 1995، ص 35.

² حنان، رضوان حلوة، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن، 2003، ص 220.

المعرفية عند استبدالها الموارد البشرية القائمة بأخرى جديدة تماثلها بالمعرفة والخبرة، وهي محاولة من الوحدة للحصول على مجموعة من الخدمات معادلة لرصيد خدمات الموارد البشرية الحالية إذا ما فكرت في إحلالها وظيفياً¹. وبالتالي نلاحظ أن هذا المدخل ركز على التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء التخلي على مورد بشري أو تعيين عامل مكان عامل آخر، ففي هذه الحالة المؤسسة ستتحمل تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالإضافة إلى تكلفة الوظيفة الشاغرة والتي تكون بدون إنتاج (خدمة ، سلعة) ، ويمكننا القول أن هذا المدخل له علاقة مباشرة مع التكلفة التاريخية .

3- مدخل القياس باستخدام تكلفة الفرصة البديلة: يعتبر البعض الفرصة البديلة ليست تكاليف بديلة أو تاريخية أو إحلالية، بل التضحية بإيراد ما ، في سبيل الحصول على مورد أو إحلال مورد معين بعبارة أخرى فإنها تمثل مجموعة المنافع المضحية بها في سبيل استخدام الموارد البشرية استخداما بديلا، وبعبارة أخرى فهي القيمة الضائعة لتخصيصه في وظيفته دون أخرى وتعد تكاليف الفرصة البديلة للأغراض الداخلية حيث يكون من غير المرغوب فيه من قبل إدارة الوحدة المعرفية تقديم المعلومات الكافية عن تكلفة الفرصة البديلة للأصول البشرية لمستخدمي المعلومات من خارجها، وكما يعتمد تقييم التكاليف على تضارب المصالح التي يمكن أن تحدث في سوق العمل الداخلي أو في حالة مشاركة عدة وحدات معرفية ويجب أن تكون هذه الوحدات مراكز للربحية بمعنى آخر إن أهدافها يجب أن يعبر عنها بمنظور الربحية².

وفق هذا المدخل يمكننا الاعتماد على المقولة التالية " تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة " أي كل حسب تخصصه والكل حسب وظيفته ، أما إن حدث العكس فستتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف " تكلفة الفرصة الضائعة ، تكلفة الإحلال ، انخفاض في الإنتاج "

4- مدخل القياس باستخدام القيمة الحالية المعدلة.

يستند هذا المدخل على مفهوم القيمة الاقتصادية، والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة منه ويتمشى هذا المدخل مع النظريات الاقتصادية والتي ترى بأن معيار تحديد القيمة هو القدرة على الحصول على مجموعة من الخدمات والمنافع الاقتصادية المستقبلية من الموارد البشرية ضمن رأس المال البشري، ويعود أصل الدعوة لتطبيق هذا المدخل لكل من (Lev & Scharly) عندما قدما نموذج يأخذ بالمفهوم الاقتصادي لقياس رأس المال البشري في الكشوفات المالية، والذي يستند إلى نظرية (Fisher) لرأس المال والذي عرفه بأنه مصدر توليد وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي مخصوما بمعدل خصم معين³.

¹ Flamholtz, Eric G, **Human Resource Accounting**, Advence in concepts methods and application, 3^{ed}, june 1999, p 253.

² Barcons Came and all, **International Advance in Economic Research**, university, pompous Fabra – Spin Volume 3, N 03, August 1999, p 384.

³ Bruch leve abas & Chwarty, **On the USE of the Economic Concept of Humain Capital in Financial Statement**, Accounting Review, January 1971, p 103.

تطرق هذا المدخل للقيمة المتوقعة من المورد البشري ودوره في التنمية الاقتصادية، كما تطرق أيضا إلى إلزامية تسجيل تلك القيمة التي يقدمها المورد البشري ضمن أصول المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس ما تقدمه داخل المؤسسة.

5- مدخل التكلفة الاقتصادية: ويتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدامه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة¹.

من خلال هذا المدخل يرى الطالب أن التكلفة الاقتصادية هي مزيج من الأرباح والخسائر لأي سلعة بمعنى في هذه الحالة على المؤسسة مقارنة القيمة التي يقدمها المورد البشري داخل المؤسسة مع ما تحملت من تكاليف الحصول على هذا المورد.

II-2- رأس المال الزبوني في المؤسسات الاقتصادية.

يمثل رأس المال الزبوني (رأس مال العملاء) موردا رئيسيا للمؤسسة الاقتصادية لذا وجب عليها الاهتمام به من خلال الاستماع إلى الزبائن والعمل على إرضائهم وتقديم مواصفات المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية، كما يجب أن تحظى برضاهم ، والزبون يعتبر بمثابة رصد معرفة المتغيرات الحاصلة في السوق، ومن خلال رأس المال الزبون تكون المؤسسة مؤهلة أكثر لتمثل سوقا من الفرص أمام منافسيها.

II-2-1- مفهوم رأس المال الزبوني.

لقد تغيرت النظرة في المؤسسات الحديثة بالنسبة للزبون وأصبح ينظر إليه على أساس انه هو مستقبل المؤسسة وأنه هو الملك وهو السبب المباشر في نمو وتطور المؤسسة وبقائها وهذا بدرجة الرضا التي يبديها على المنتجات المقدمة سواء كانت خدمة أو سلعة وبالتالي هو الذي يحدد الحصة السوقية للمؤسسة التي تعطي المكانة الحقيقية لهذا الأخيرة و على هذا الأساس يمكننا تقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة برأس المال الزبوني وهي كالاتي :

- هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف².

¹ حضير مجيد علاوي، أثر تطبيق القياس والإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الإنشائية-، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2012، ص 73.

² أيمن سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، جانفي 2015، ص 381.

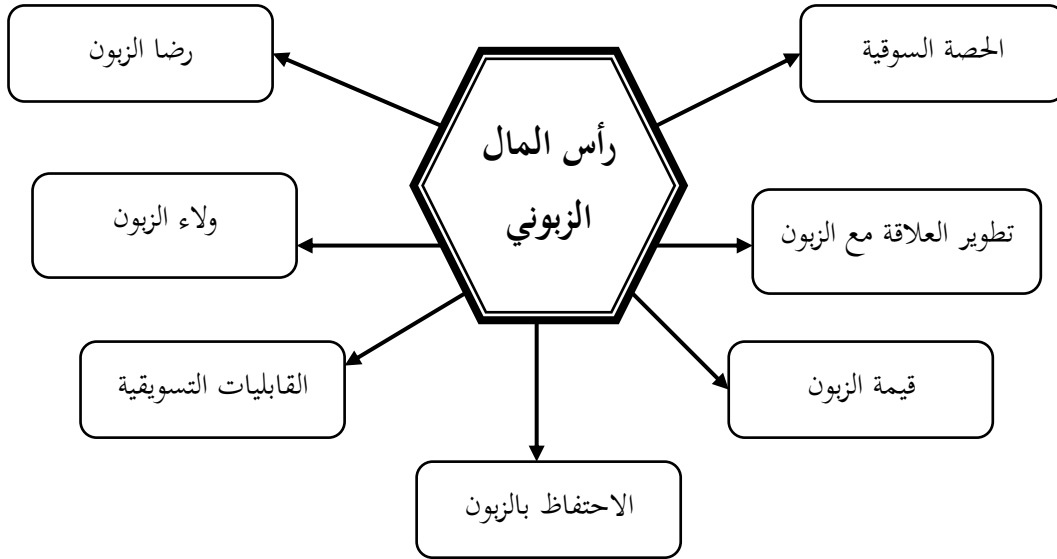
- يعبر عن مجموع القيم المستقبلية المتوقعة التي يحققها مجموع الزبائن للمؤسسة، إذ يشكل مجموعة من الزبائن الموالين لرأس المال في المؤسسة وكلما ازداد عددهم ازداد رأس المال الزبائن¹.

- يتمثل في القيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصادقية أو السمعة ونوعية المواد الأولية التي يقدمها الموردون إضافة إلى الولاء وقناعة المستهلكين أي التي تتحقق من البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة مضافة².
ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول أن رأس المال الزبوني يتمثل في التعرف على الزبائن وتحديدهم والعمل على استقطابهم والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تهدف إلى كسب ولاءهم اتجاه العلامة التجارية ودفعه بطريقة آلية إلى اقتناء المنتج من خلال التأثير على سلوكه الشرائي.

II-2-2- مكونات رأس المال الزبوني.

هناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في حصر مكونات رأس مالها الزبوني انطلاقاً من حصتها السوقية في المحيط الذي تعمل فيه، وبالتالي يمكننا حصر مكونات رأس المال الزبون في المؤسسة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-2) : مكونات رأس المال الزبوني



المصدر: سعدون حمود، حسين وليد، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 177.

¹ باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية -دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2014، ص 256.

² CMA. Bernadette Lynn, **Intellect Capital added Success in the next Millenium**, Financial & Management Accounting Committee, International Federation of Accountants, 1999, p 13.

ويمكننا تحليل الشكل رقم (I-02) الذي يمثل رأس المال الزبوني، بحيث اعتمد الطالب في تحليله لهذا الشكل على جملة من الدراسات السابقة، ويتمثل هذا التحليل في الآتي:

- **الحصة السوقية:** بحيث تمثل الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة، وزيادة الحصة السوقية لهذه الأخيرة يتحقق من خلال تقديم منتجات ذات جودة مع الاستجابة العالية لرغباتهم وطلباتهم.
- **تطوير العلاقة مع الزبون:** تهتم هذه العملية من خلال التفكير الدائم في الزبون كإنشاء مواقع ومنتديات للتواصل الدائم معه، بالإضافة إلى تحليل متطلبات الزبائن، والاستماع لشكاويهم.
- **قيمة الزبون:** وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها جراء اقتنائه للمنتج.
- **الاحتفاظ بالزبون:** إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها الحاليين فما عليها إلى الاهتمام بالعميل الداخلي (الموارد البشرية) والذي يقدم صورة صحيحة على المؤسسة ويمكنها من المحافظة على سمعتها عند زبائنها.
- **رضا الزبون، ولاء الزبون:** أي رضا الزبائن على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإذا زاد الرضا يتحول إلى ولاء.
- **القبليات التسويقية:** هي ترجمة للمعارف المكونة للمؤسسة والتي تساهم في تطوير العملية التسويقية للمؤسسة مثل تقديم منتجات جديدة وتطويرها، بالإضافة إلى تقديم المزيج التسويقي بطريقة صحيحة وتكسب المؤسسة تفوق تنافسي.

II-2-3- إدارة العلاقات مع الزبون وسبل المحافظة عليه.

يعتبر الزبون العنصر الأساسي في العملية التسويقية ومحور النشاط في أعمال المؤسسة ككل، فلهذا دراسة سلوكه دراسة معمقة تمكن المؤسسة من معرفة حاجاته ورغباتها قصد إشباعها والمحافظة عليه، فلهذا وجب على أصحاب القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة الزبون انطلاقاً من سلوكياته وتقسيماته والعوامل المؤثرة في قرار شراؤه بالإضافة إلى درجة مساهمته في ربحية المؤسسة بهدف وضعه ضمن نماذج الزبائن المرجحة.

1) مفهوم سلوك الزبون:

- هو السلوك الذي يقوم به الزبون عندما يبحث ويشترى ويستعمل ويقيم ويتخلص من السلع والخدمات (بعد استعمالها) والتي يتوقع أن تشبع حاجاته¹.
- هو يتضمن النشاط العقلي والعاطفي والجسدي التي يستخدمها المستهلك أثناء اختيار وشراء واستخدام والتخلص من المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم ورغباتهم².
- وبناء على المفهومين السابقين يرى الطالب أن سلوك الزبون يتمثل في التصرفات والأفعال والآراء والانطباعات التي يبديها الزبون اتجاه خدمة أو سلعة معينة بهدف اقتنائها، كما يمكننا القول أنه عامل نفسي يتعلق بالزبون.

¹ عنابي بن عيسى، سلوك الزبون (عوامل تأثير البيئة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003، ص 16.

² Shahrazad Jeddi and all, **Consumer Behavior and Consumer Buying Decision Process**, International Journal Business and Behavior Sciences Vol 3, No 5, 2013, p 20.

(2) أهمية دراسة المؤسسة لسلوك الزبون: لدراسة سلوك الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، ودراسة سلوك الزبون تسهم في¹:

- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة، وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.

- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

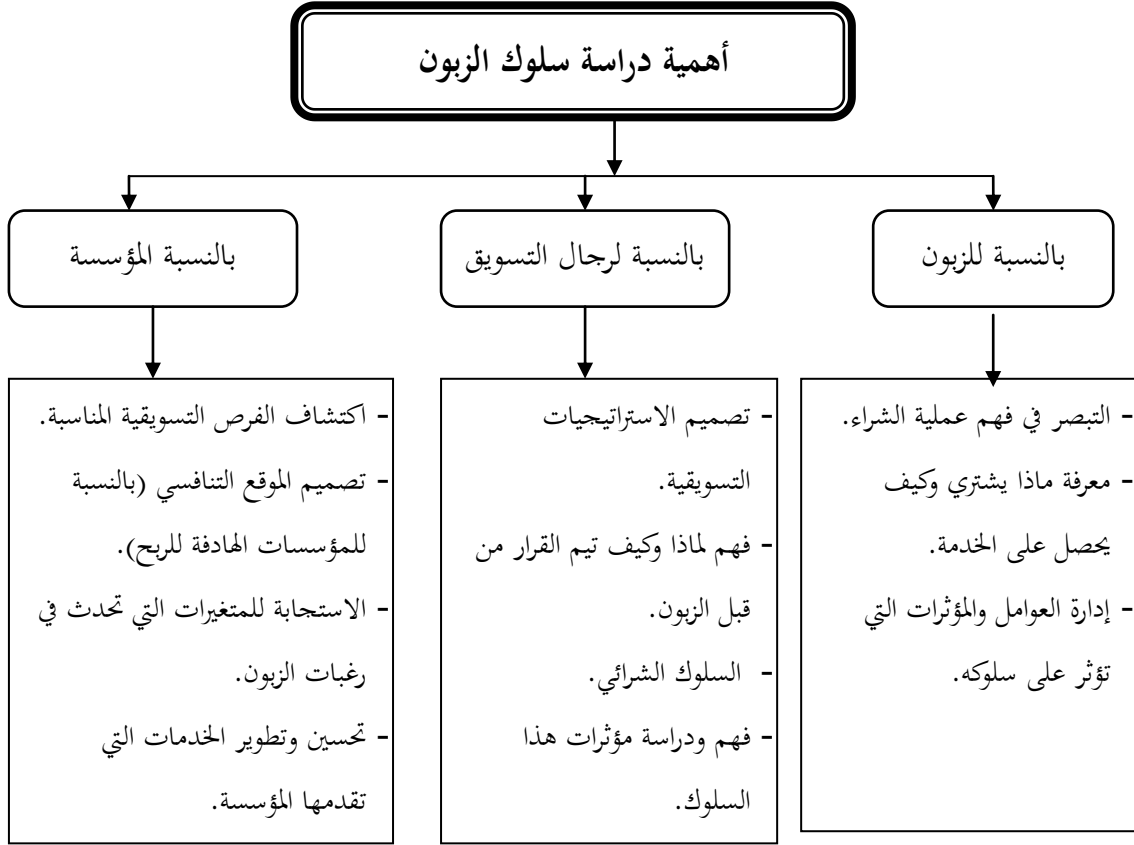
وأشار (Murillo & Annabi) إلى أن دراسة سلوك الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات وتحسين خدمات الزبون بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون، مع العمل على زيادة المبيعات، كما تسهم في تحسين الاحتفاظ بالزبون و معرفة حاجاته المتجددة².

كما يمكننا إبراز أهمية دراسة الزبون في الشكل الآتي:

¹ حدادوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 88.

² Murillo, M Garcia & Annabi, **Customer Know Ledge Management**, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol 53, No 8, p 38.

الشكل رقم (I-3): أهمية دراسة سلوك الزبون.



المصدر: عائشة واله، بالاعتماد على ناصر، "سلوك المستهلك- مدخل الإعلان-"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص 64-67.

3) إدارة العلاقة مع الزبون:

أ- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها: "مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للشركة باتخاذ قرارات تسويقية صائبة، من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها"¹.

- إن إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" مصطلح اقترحه كل من (Martha Rogers & Donpapers) في كتابهما (Le one to one) وتعني فتح قناة اتصال مباشرة بين المنظمة والزبون النهائي، بحيث تسمح للعلامة استغلال هذه العلاقة الخصوصية بصيغة دائمة من أجل القيمة، ويعتبر مصطلح "CRM" حديث النشأة، وقد

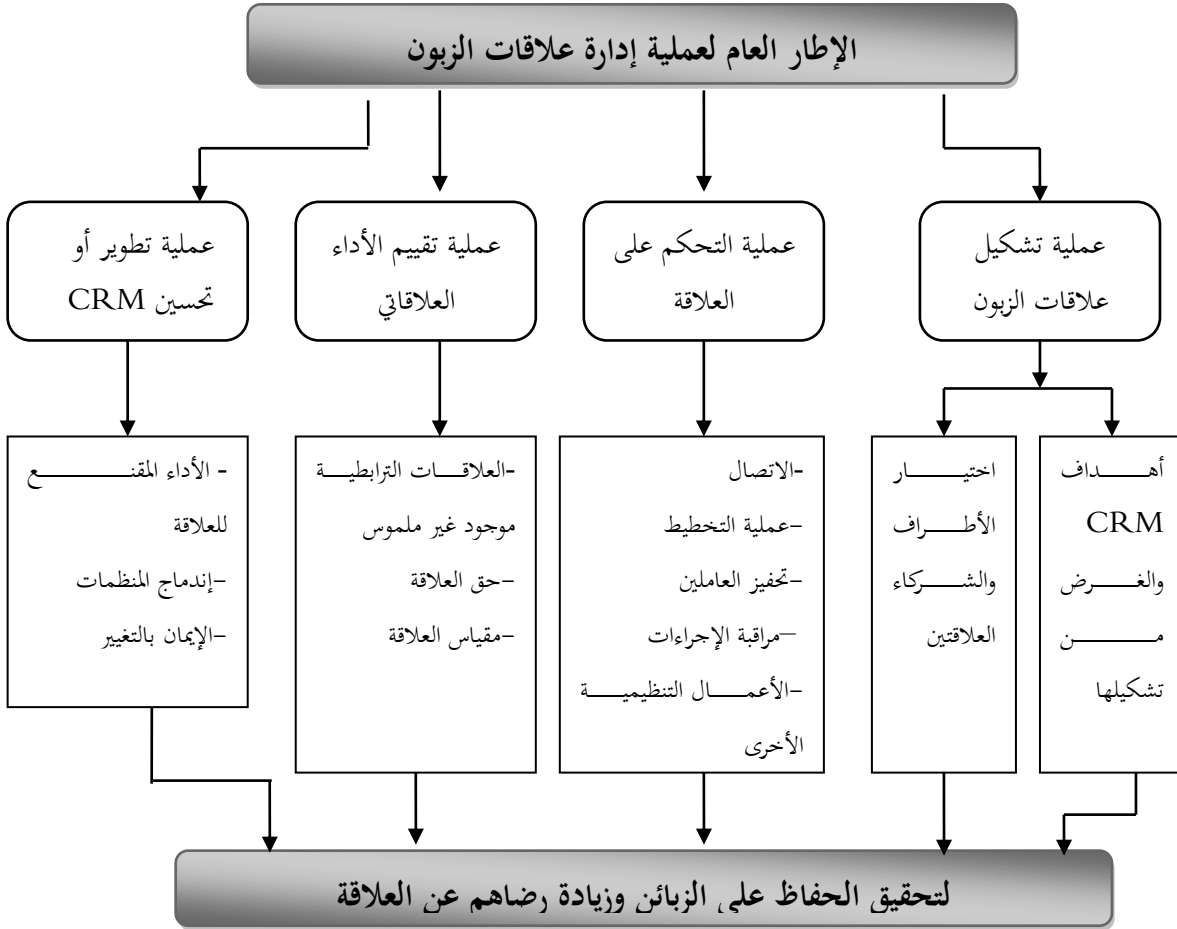
¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 191.

حظي بعدة مفاهيم منها: "أنه مجموعة وسائل لتحسين معرفة الزبائن من طرف المنظمة، وهو مجموعة إجراءات وهيكل تنظيمية لمساعدة المنظمة في إدارة علاقاتها مع الزبائن"¹.

- يعرف (Akrian Payne) إدارة علاقة الزبون على أنها: "تتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والمختارين بعناية والمحصلة في النهاية هي تعظيم قيمة حياة العميل طيلة استخدامه لهذا المنتج"².

كما يمكن تلخيص إدارة العلاقات مع الزبون في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-4): الإطار العام لعملية إدارة علاقات الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

من خلال الجدول رقم (I-04) يلاحظ الطالب بأن إدارة علاقة الزبون ترتكز على مجموعة من العمليات تكون هذه العمليات مكاملة لبعضها البعض ، و تتمثل العملية الأولى في تشكيل العلاقة مع الزبون وتبنى على أفراد يمثلون المؤسسة وتعاملهم مع الزبائن ، أما العملية الثانية تتمثل في التحكم في العلاقة بين الزبائن والتي

¹ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2013، ص 76.

² عمرو عبد الرحمان توفيق، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بدون طبعة، 2008، ص 12.

تمس عدة أبعاد كالاتصال بالزبائن ، التخطيط للحفاظ على هذه العلاقة ، وتحفيز الزبائن للبقاء مع المؤسسة ، أما العملية الثالثة تتمثل في تقييم أداء العلاقة وهذا من خلال تعزيز الإيجابيات وتصحيح السلبيات أما العملية الرابعة والأخيرة تتمثل في تطوير أو تحسين CRM بناء على تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المؤسسة بهدف التحسين الأفضل للعلاقات مع الزبائن .

ب- إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون (CRM Strategy): تعتمد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على ثلاثة خطوات رئيسية والمتمثلة فيما يلي:

-شخصنة العرض والإستراتيجية العلائقية: تسعى المؤسسات لبيع المنتجات لأكثر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية (Marketing de masse) مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخيل إلا أنها تسعى تدريجياً (خاصة عند قلة زبائنها وأهميتها) لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم، وهذا ما يعرف بشخصنة العرض أو شخصنة التسويق (Marketing Personnalisé) تتم الشخصنة على أساس إما حجم التكاليف أو طبيعة المنتج حيث تنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى:

• **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال ولا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية منهم.

• **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير مع تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج. بينما تنقسم الشخصنة من حيث طبيعة المنتج إلى:

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.
-**شخصنة جوهرية:** وتعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص بكل زبون أو شريحة من الزبائن.

-**شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون بإجراء حوارات دائمة معه لیساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة، لتكييف المنتجات وتقليل تكاليف التخزين.

- **شخصنة تكيفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا وعدة استعمالات في عدة ظروف خاصة فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.

- **بيانات المعلومات والإستراتيجية العلائقية:** نميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى تتحول إلى معلومات تنبؤنا بشيء ما عن هوية وصورة الزبون (معلومات كاملة أو ناقصة) الوقت المناسب.

يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهولة وجود البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد وتعريفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغيير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن فيما يعرف بقواعد بيانات الزبائن (Customer Databases) تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات (Data Mining) لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن وتحفظ في مخازن البيانات (Data Warehouse)¹.

- **التزام المنظمة:** ويرتكز مفهوم التزام المنظمة بخدمة الزبائن على رغبة المنظمة في إدارة علاقتها مع زبائنها والسعي للاحتفاظ بهم، ويتطلب تطبيق مبدأ التزام فيما يلي²:

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة؛
- المحافظة على مستويات الأداء؛
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة والعمليات والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي قطعها على نفسها؛
- التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

- **التفاعل مع الزبون:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية بين المنظمة والزبائن إلى ترك أثر طيب لدى الزبون ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للزبون، وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تفاعله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل، كما ينطوي هذا التفاعل على بعدين أساسيين هما:

• **التفاعل المادي:** ويتضمن الشراء والصفقة التجارية التي تتم.

• **العلاقة:** وتتضمن الاتصال مع المستوى لشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه.

- **ج- سبل المحافظة على رأس المال الزبوني:** يعتبر الزبون هو من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء علاقة جديدة مع زبائنها بالسوق، وتفعيل العلاقة معهم كما يعتبر رضا وولاء الزبون للمؤسسة قيمة مضافة الذي يمكنها من تحقيق زيادة ربحيتها، فلهذا وجب على المؤسسة المحافظة عليه والعمل على كسب ولاءه و زيادة رضاه، ومن الاستراتيجيات المعتمدة للحفاظ على رأس المال الزبوني نذكر:

¹ عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص ص 04-05.

² Wilson Dave, **Relationship Marketing in Organisational Markets**, Oxford University Press, 2000, p 537.

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج؛
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم؛
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنها لمواجهة المنافسة؛
- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنها؛
- تسويق العلاقات يشمل خلق حفظ وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد، والهدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة المدى للزبائن¹.
- كما أن الحفاظ على الزبون ليس بالأمر السهل، لأن بدون تأثير قوي على الزبون لا يمكن المحافظة عليه في ظل عروض المنافسين التي تظهر قيما عالية، وعلى هذا الأساس نذكر:
- تحديد الزبائن المرشحين لتركيز الاهتمام عليهم وتقديم عروض قوية لهم؛
- إدارة معارف الزبائن والاتصال المستمر بهم، وتقديم معلومات كافية عن المنظمة ومنتجاتها؛
- تقوية العلاقة مع الزبون حيث يجب التركيز على الزبائن الحاليين وكيفية بناء علاقات طويلة معهم.
- كما يمكننا عرض طرق أخرى والتي من الممكن مساعدة المؤسسة للمحافظة على زبائنها والمتمثلة في الآتي:²
- تجزئة السوق وتقييمه واختيار القطاعات المرشحة بهدف استهدافها؛
- الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات وخصائص الزبائن: تساعد على دراسة سلوك الزبون من خلال تفهم حاجاته ورغباته وخصائصه مما يمكن المؤسسة من إعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية الملائمة وتعديلها بما يتناسب مع التغيرات في حاجة الزبائن، ويشتمل ذلك النشاطات الآتية:³
- تطوير المنتجات الجديدة التي تشبع الحاجات والرغبات الصغيرة المتغيرة والناشئة للأفراد؛
- إعداد الرسائل الإعلانية والترويجية التي تتناسب مع قيم الزبائن وأساليب معيشتهم؛
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات المؤسسة إلى السوق المستهدفة في الزمان والمكان؛
- تسعير المنتجات بما يتناسب مع تصور الزبون بمستوى جودة المنتج ما يتميز به من خصائص بالمقارنة مع بقية المنتجات؛
- تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها، بالإضافة إلى السلعة فإن المؤسسة قد تقوم بتقديم خدمات مثل: الصيانة وخدمات ما بعد البيع كما أن هناك منظمات أخرى تسعى إلى تقديم الخدمات فقط

¹ حكيم بن حروة، خليدة دلموم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015، ص 95.

² زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 67.

³ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 05، العدد 09، 2012، ص 11.

(مؤسسات خدمية) وكلها تسعى لإرضاء الزبون ، ولتحقيق هذا الهدف زادت الجهود المبذولة في مجال بحوث الزبون بغرض الحصول على أكبر عدد من الزبائن وأكثر من ذلك الحفاظ عليهم (الاستحواذ على وفائهم). كما يمكن المحافظة على رأس المال الزبوني من خلال الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من رأس ما العلاقات، من خلال الاهتمام بأراء الزبائن (العملاء) وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات الموجودة. إن تحقيق رضا الزبائن من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة، أو أي نوع من الأعمال الخاصة في القرن الحادي والعشرين في ظل تعقد بيئة الأعمال، وأصبح ينظر إلى الزبون على أنه الملك ويعد مبدأ تحقيق رضا الزبون خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، كما أن عدم رضا الزبون يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة وانخفاض مشتريات الزبائن، وفقدان حصتها السوقية بالإضافة إلى تعدد شكواهم وتحولهم للشراء من المؤسسات المنافسة.

وفي الختام يمكننا القول أن المهم في عمليات المؤسسة هو تحسين سمعتها من خلال تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق رضا الزبون، والذي يعتبر مصدر الربحية الحقيقية والضامن لاستمرار المؤسسة الاقتصادية وبإهماله نزول المؤسسة، فأصول المؤسسة من وجهة النظر التسويقية لا تتمثل في المباني والمعدات الإنتاجية بل بدرجة أكثر فأصول المؤسسة موجودة في أسواقها والمتمثلة في الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك الأصول الثابتة من وجهة نظر المحاسبين مشكلة يمكن حلها من خلال إدخال أصول جديدة للمؤسسة، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة أن تدير عملياتها عندما يتخلى عنها زبائنها هذا ما يفسر أن رضا الزبون هو محور عملياتها.

II-3- رأس المال الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية.

تعتمد آليات وتقنيات إدارة رأس المال الهيكلي على البنية الأساسية للمؤسسة ، والتي تعكس أساساً طويل الأجل لإدارة مواردها ، و يعتبر رأس المال الهيكلي من الموارد التي تصنع قيمة المؤسسة السوقية، كما يصنع مكانتها وسمعتها في البيئة التي تنشط فيها، فالمعرفة التي تتواجد ضمن هياكل وأنظمة المؤسسة فهي تمثل كل قيمتها التي تتداول داخلياً، ورأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً.

II-3-1- مفهوم رأس المال الهيكلي. يتضمن رأس المال الهيكلي جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمؤسسة والتي تؤثر في رأس البشري ويتكون من الهيكل التنظيمي، نظم وأساليب العمل، والإمكانات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة ، لاسيما تكنولوجيات المعلومات منها¹.

¹ عبد الله الشمري " تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 154 ، 2013، ص 272 .

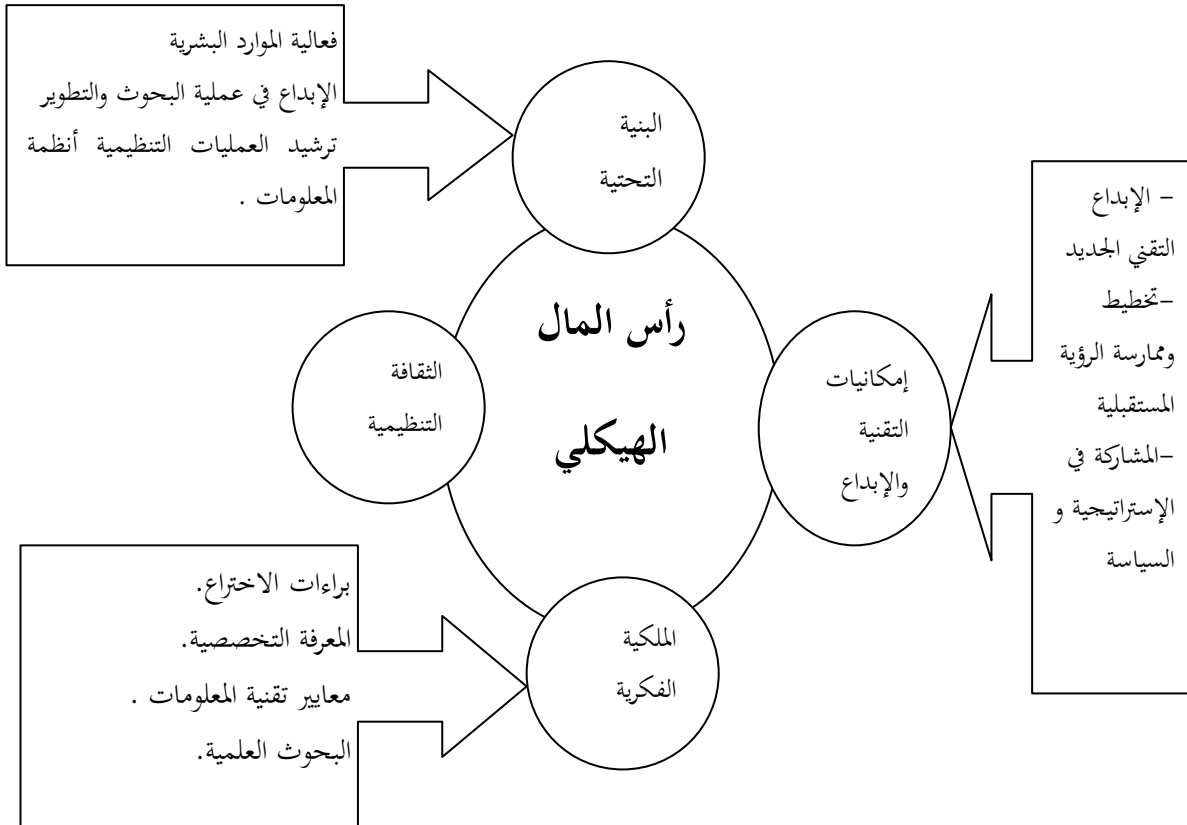
- كما يعرف أيضا على أنه مجموعة من الإستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات، التي بمجموعها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن¹.

- ويعرف على أنه: "المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكري (الخطط التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي)

ويعرف الطالب رأس المال الهيكلي على أنه تلك الموجودات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة (مادية، مالية بشرية، معلوماتية) بحيث تتداخل فيما بينها لتعطي قيمة مضافة للمؤسسة، كما تعطي سمعة جيدة على المؤسسة في المحيط الخارجي بناء على ما تقدمه من منتجات وخدمات تليق برغبات الزبائن مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

ويمكننا تلخيص المفاهيم السابقة في الشكل الآتي :

شكل رقم (I-5) : عناصر رأس المال الهيكلي



المصدر : حاتم بن صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

¹ مؤيد الفضل " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة - دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي- " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11، العدد 03 ، 2009، ص 175 .

انطلاقاً من الشكل رقم (I-5) يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يتحدد في أربعة عناصر أساسية والمتمثلة في البنية التحتية التي تمثل الهياكل التنظيمية المكونة للمؤسسة بحيث تكون هذه الهياكل مترابطة وهي تشمل عملية الإنتاج والقيام بالعمليات الإدارية بالطريقة الصحيحة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في الثقافة التنظيمية والتي تعتبر الدستور الداخلي للمؤسسة الذي لا بد على العمال الالتزام به، أما العنصر الثالث فيشير إلى الملكية الفكرية والتي تعتبر هي الأخيرة على الإبداعات الناجمة عن الموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة المكونة للمؤسسة، أما العنصر الرابع فيتمثل في الإمكانيات التقنية والإبداع الذي يؤدي بالمؤسسة إلى التميز ومواكبة التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال من خلال تقديم الحلول الفريدة للممتلكات وتقديم منتجات وخدمات بطرق إبداعية .

II-3-2- مكونات رأس المال الهيكلي.

يتكون رأس المال الهيكلي من عدة مكونات، أهمها¹:

- 1) العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 2) رأس المال الإبداعي ويتضمن الملكية الفردية والموجودات غير الملموسة ويتمثل بكل المواهب والقدرات والنظريات، التي تثير الشركة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.
- 3) البنية التحتية والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

كما يتألف رأس المال الهيكلي في أية منظمة، من العناصر الأربعة الآتية²:

-**النظم:** أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة (المعلومات، الاتصالات، صنع القرارات والمخرجات "السلع والخدمات ورأس المال").

-**الهيكل:** أي ترتيب المسؤوليات والمسؤوليات التي تعرف مكانة (Position) أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.

-**الاستراتيجيات:** وتعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمة.

-**الثقافة:** وتشمل مجموع أفكار وآراء وقيم أفراد المنظمة ومبادئهم.

كما نجد أيضاً رأس المال الهيكلي يتكون من العناصر الآتية³:

- العمليات التنظيمية:** وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- رأس المال الإبداعي:** ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ويتمثل في المواهب والقدرات والنظريات، التي تثير المنظمة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.

¹ عطية، لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية المحور الإداري-، مجلة محكمة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص 150.

² حمود سعدون، حسين وليد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ Henderson, R, **Mananqing information in the information**, age Harvard Business Review, Jan – Fed, 1994, p 64.

-البنية التحتية: والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

في حين حدد (Brookings) أربع مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي، وهي¹:

1) فلسفة الإدارة: ما الذي يعتقده قادة الشركة بشأن مستخدميها ؟.

2) إجراءات الإدارة: الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها.

3) نظم تقنية المعلومات: أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها إجراءاتها الإدارية.

4) نظم الشبكات: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها، مما يوفر سبيلا للوصول إلى الزبائن والمجهزين وقواعد المعلومات.

ويتكون رأس المال الهيكلي كذلك من أنظمة فرعية تشمل²:

-براءات الاختراع والابتكار والاكتشافات، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء معين.

-حقوق النشر والتأليف تأخذ كل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

-العلامة التجارية وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها.

-قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة، برمجيات، حواسيب، أنظمة تقنيات....)، تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطه بزبائنها.

¹ علي حسين، الدوغجي، أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري لتعظيم قيمة الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 227.

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

III- رأس المال الفكري إدارته وإستراتيجية تطويره بالمؤسسة الاقتصادية.

يعد رأس المال الفكري مورداً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما يعد من بين عوامل نجاحها وتطورها في ظل البيئة التي تعمل بها، والتي أجمع الباحثون والأكاديميون أنها بيئة متغيرة ومضطربة، بحيث تحتاج المؤسسات الاقتصادية لأن تحلل طبيعتها وتكيف نفسها للعمل وفق مكوناتها وتغييراتها، ورأس المال الفكري وحده كفيلاً لأن يجعل المؤسسة تفرض نفسها وتبرز وتميز في ظل المنافسة التي تحصل في بيئة الأعمال، فلذا يجب على المؤسسات الاقتصادية إدارة رأس مالها الفكري والعمل على تطويره، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كيفية إدارة رأس المال الفكري والأساليب المستعملة لتنميته وتطويره.

II-1- إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

يحتل رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام من أجل الاستثمار في قدراته بطريقة صحيحة وسليمة وعلى هذا الأساس قدم توماس ستيفارت مجموعة من الخطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي¹ :

-الخطوة الأولى: التعرف على دور المعرفة في المؤسسة أو مجال العمل وقيمتها كالمدخلات والعمليات والمخرجات وإلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة، ومعرفة من يتقاضي أجراً نظير تلك المعرفة، ومن يدفع وكم يدفع، ومن يملك المعرفة يخلق قيمة قصوى.

نستنتج في هذه الخطوة أن توماس ركز على المعرفة التي هي في نظره هي الأساس في تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وما مدى تحكم المؤسسة في المعرفة المكونة لها، بالإضافة إلى درجة الاعتماد عليها في مجال الأعمال، والتعرف مكان تواجد المعرفة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

-الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي وجدها المؤسسة مع الأصول المعرفية المنتجة لها، والتعرف على الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.

الملاحظ أن توماس تحدث في هذه الخطوة على دور المعرفة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى إلزامية المؤسسة في التعرف على الخبرات والقدرات المكونة لرأس المال الفكري.

-الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، مع التعرف على عرض القيمة الخاصة بالمؤسسة ومصدر التحكم والسيطرة ونموذج الربح، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تزيد من الكثافة المعرفية للمؤسسة وأعمالها، ووضع طرق وأساليب يمكن من خلالها زيادة القدرة على تفعيل الأصول الفكرية، وإعادة هيكلة الأصول الفكرية مثل: تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي والعكس.

¹ توماس ستيفارت ترجمة علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص 127 -

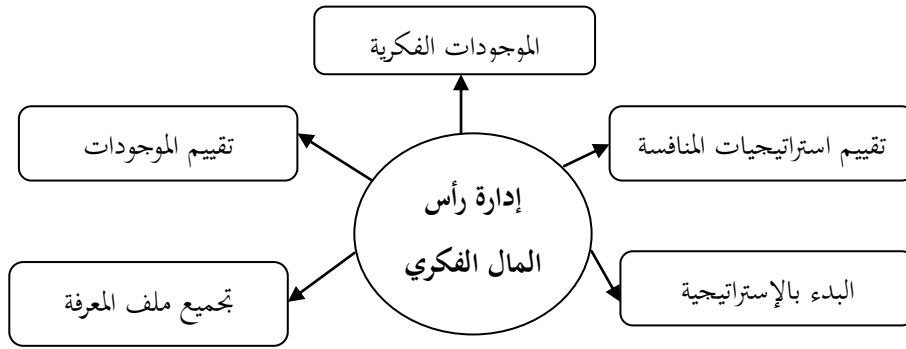
نلاحظ كذلك في هذه الخطوة بأن توماس تحدث على طريقة الاستثمار في رأس المال الفكري وطريقة إدارته من خلال وضع إستراتيجية صحيحة وواضحة، مع العمل على الرفع من القدرات والمهارات المكونة للأصول المعرفية .

-**الخطوة الرابعة:** تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، على اعتبار أن العمل المعرفي لا يسلك بالضرورة المسار الخطي المستقيم الذي يسير فيه العمل اليدوي في الغالب، والتعرف على كيفية زيادة إنتاجية العاملين المعرفيين.

ونستنتج من هذه الخطوة بأن توماس ركز على كفاءة العاملين اللذين يتميزون بالمعرفة واللذين يشكلون الحلقة الأساسية داخل المؤسسة، هذا من خلال وضع إستراتيجية واضحة لزيادة كفاءتهم والتي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل والمؤسسة ككل .

كما قدم (Daniel) نموذج مكون من خمس خطوات لإدارة الموجودات الفكرية تتضمن وهو ما يلخص الطالب في الآتي:

الشكل رقم (I-6) : إدارة رأس المال الفكري.



Source: Prepared by the student depending, Daniel ,G, At. **The United Nations, Advising Meeting of The Advisory**, Department of Economic and Social Affairs, New York, 04-05 Septembre, 1997, p 03.

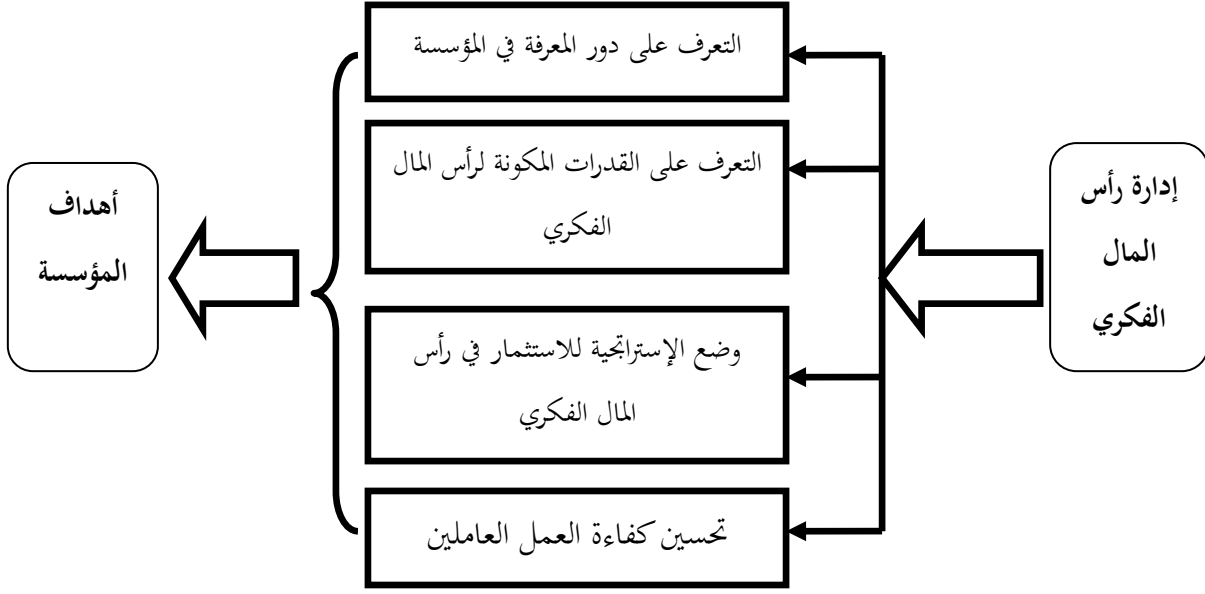
لو أردنا أن نقارن بين نموذج Daniel والخطوات التي قدمها توماس لإدارات رأس المال الفكري نجد Daniel يركز على التسجيل المحاسبي أكثر للموجودات الفكرية من خلال وضعها في ملفات خاصة بها ضمن القيد المحاسبي ورسمتها مع تقييم تكاليف رأس المال الفكري والعمل على تقييم النقاخص التي يحتاجها بهدف الرفع من القدرات والكفاءات التي تميزها، في حين اكتفى توماس بوضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط والتي تمكن المؤسسة من الاستثمار في الموجودات الفكرية المكونة لها .

ويجمل البعض عدة مراحل لإدارة رأس المال الفكري فيما يلي¹:

¹ أسامة محمود ، إبراهيم، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية تصور مقترح، مجلة التربية العدد 38، نوفمبر 2012، ص ص 264 - 265.

- تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة لمعرفة ما إذا كانت الأرصدة فعالة أم لا، ومن ثم البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها وصيانتها؛
 - تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات رئيسية: فئة لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً وفقاً لخططها، وفئة لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً؛
 - صياغة إستراتيجية لما تم إنجازها في الخطوتين السابقتين لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعها في خطة عمل تشغيلية، ويكمن الهدف من هذه المرحلة في تحديد الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الإستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، وهكذا يمكن توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات بين ما هو كائن وما سيكون لتحقيقه؛
 - تقييم وقياس رأس المال الفكري بمساعدة الجهات الاستشارية الداخلية والخارجية، كما يتم تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من الشركات الأخرى؛
 - إجراء مقارنة مرجعية وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة من أجل تقييم درجة سيطرة المؤسسة على السوق والفرص والتحديات، وقدرتها على المنافسة بين المؤسسات المماثلة؛
 - استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقائقه الوضعية التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال الفكري المخطط والفعلي، تستطيع المؤسسة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.
- وفيما يلي نقتراح نموذج لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من الخطوات التي قدمها توماس ستيوارت.

الشكل رقم (I-7) : إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على خطوات إدارة رأس المال الفكري لتوماس ستوارت .

III -2- بناء رأس المال الفكري وآلية استثماره بالمؤسسة الاقتصادية.

يعد رأس المال الفكري المعرفة المهمة للمؤسسة الاقتصادية لذا وجب على مسؤولي المؤسسات العمل على وضع أساسيات وسياسات رشيدة لبنائه وتحديد آليات الاستثمار في قدراته ومواهبه، وستتناول في هذا المطلب متطلبات بناء رأس المال الفكري مع العمل على تقديم آليات الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

III -2-1- بناء رأس المال الفكري.

هناك عدة استراتيجيات وسبل اقترحها الباحثون والمختصون لبناء رأس المال الفكري، وهي موضحة في الآتي .

-**استقطاب رأس المال الفكري:** وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي¹ :

-**شراء العقول من سوق العمل:** يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة بغرض استقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

¹ فرحاني لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2016، ص

- **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في: مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة المشتركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب إلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد كليات، جامعات)، تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

وبالتالي يمكن للطالب القول بأن استقطاب الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءات العالية، والبحث على أصحاب الكفاءات وجلبها للمؤسسة، مع العمل على وضع إستراتيجيات استقطاب صحيحة وواضحة لجلب العقول المفكرة بإمكانها أن تعطي دفعة قوية للمؤسسة في ظل تزايد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة . إن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للبقاء والازدهار، وعليه لابد من بناء رأس مال فكري للفوز على الأمد البعيد، وفي هذا الصدد ذكر (Stewart) أن هناك معايير ثقافية مختلفة لبناء رأس المال الفكري تستطيع من خلالها المنظمات بناء قاعدة فكرية رصينة بالاعتماد على الإمكانيات الثلاث الآتية¹:

2- **توسيع الذكاء:** ويتمثل بمجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح والانتقاء الجيد منه ومواجهة التحديات والمخاطر التي تتعرض لها، وكذلك استغلال الفرص ومواطن القوة ومواجهة التهديدات ومواطن الضعف في المنظمة فضلا عن الإيمان بإيجاد صيغ جديدة لحل المشكلات ومعالجتها.

3- **ممارسة التكامل في العلاقات:** يتطلب بناء رأس المال الفكري التعاون والعلاقات الجماعية التكاملية ما بين الأفراد في المنظمة والإدارة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم ليكونوا قاعدة للميزة التنافسية المستمرة.

من خلال ما سبق يمكن القول: أن بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية يتطلب توفير الجهود والتعاون من قبل الموظفين أصحاب الكفاءات والخبرات في المؤسسة، كما يتطلب أيضا من أصحاب القرار وضع استراتيجيات لبنائه من خلال الاعتماد على إستراتيجية العصف الذهني وفسح المجال للموظفين لطرح آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات، وتحفيزهم على التطوير والتغيير بشكل مستمر، والعمل على الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وتخصيص رأس مال مادي يهدف إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري.

¹ Stewart, TA, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York: Doubleday – currency, 1997, p 93.

III-2-2- آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.

الاستثمار في رأس المال الفكري هو استخدام القدرات والمهارات، واستغلال المدخرات المعرفية التي يتمتع بها موظفي المؤسسات، وذلك لتكوين أصول رأسمالية إبتكارية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات. وللتطرق إلى الاستثمار في رأس المال الفكري يفرض علينا التطرق إلى ماهية الاستثمار في رأس المال الفكري (مفهوم ، أهمية) حتى تتضح الرؤية.

III-2-2-1- مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه " توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية . والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، إذ يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف : أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين ونوعية المنتجات، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين¹ .

نستنتج من هذا المفهوم أن الاستثمار في رأس المال الفكري يتمثل أساسا في الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المكونة للموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية ، بهدف خلق المعرفة داخل المؤسسة، ويقول حسين عجلان " لن يتحقق الاستثمار في رأس المال الفكري ما لم توفر المؤسسة الموارد المادية و المالية اللازمة لذلك " كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يحتاج إلى تعاون جميع المصالح التابعة للمؤسسة وأصحاب القرار ككل.

III-2-2-2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري: تتجسد أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية في العديد من الجوانب وهي كالآتي²:

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبالخصوص رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية؛
- بناء على الأهمية الأولى يرى الطالب أن الاستثمار في رأس المال الفكري أو الموارد المعرفية للمؤسسة يساهم في الرفع من أدائها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛

¹ حسين عجلان، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار إنزاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 158.

² محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 11.

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

كما يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في توليد الأفكار وتأدية الأعمال بطريقة إبداعية مع توضيح المسار الصحيح للمؤسسة بناء على الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة .
كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يقود المؤسسة الاقتصادية إلى¹:

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛

- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية؛

- إيجار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليها؛

- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جديدة عنها لدى الزبائن.

وبناء على ما تقدم يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التفوق التنافسي بالإضافة إلى التفرد بالأداء ، كما يساعد خفض تكلفة المنتجات ، وجذب زبائن جدد انطلاقاً من القيمة المدركة للزبائن .

III -2-3- أساليب الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

تتعدد الأساليب والآليات للاستثمار في رأس المال الفكري، وهذا حسب طبيعة المؤسسة ونوعية المورد البشري بها ومدى خبرته وكفاءته في تأدية الأعمال بالإضافة إلى الموارد المادية والمالية للمؤسسة، وستتطرق إلى الأساليب والآليات للاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية كالاتي:

1- تنشيط رأس المال الفكري: رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة المحموم والذي يصل فيه الحد الأدنى إلى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة، وبغية الحصول على تلك المساهمات وتوسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنشاء مصرف مساهمات النخبة لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره وبلوغ ذلك هناك عدة طرق، تتمثل فيما يلي²:

¹ داليا عبد العاطي، دنيا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة الإسماعيلية، يومي 06-08 ديسمبر 2006، ص 05.

² عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 07-08.

أ- عصف الأفكار: تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر، و يلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري حسب رأي (Brown) يقول:

"إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة".

ب- حلقات السيطرة النوعية: أدخلت إلى الإدارة اليابانية من قبل (K. Ishikawa) عام 1961، وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها، من خلال القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضا في:

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية؛
- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين .

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم .

ج- الإدارة على المكشوف: منهج حديث في الإدارة كطريقة جديدة للتفكير تهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول، وذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة، ويفهمون علاقاتهم بحيث يكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن تنشيط رأس المال الفكري يعد من بين الأساليب التي تساعد على الاستثمار في الموجودات الفكرية من خلال التجديد والتغيير في المهام والقضاء على الروتين لأصحاب الكفاءات. والحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري يعني بالضرورة أن هناك أوجه للاستثمار في مكوناته كلا على حدى، وأن مظاهر هذا الاستثمار تختلف وتنوع بحسب أهدافها ومؤدياتها فالاستثمار في رأس المال الفكري يعني حتما الاستثمار في صناعته، وتنشيطه والحفاظة على رأس المال الزبوني والاهتمام به. وسنحاول عرض أساليب أخرى للاستثمار في رأس المال الفكري إضافة إلى الأساليب السابقة والمتمثلة في:

2- صناعة رأس المال الفكري: ويعني القدرة لدى المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجلبها للعمل فيها، ويتجلى الاستثمار في إمكانية المنظمة على تنمية قدرات على تنمية قدرات العاملين، وخلق

روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم والتدريب والممارسة والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين ، مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل.¹

إذا تحدثنا على صناعة رأس المال الفكري بإمكاننا القول يجب على المؤسسة أن تتوفر على قادة لهم رؤية مستقبلية مع العمل على جذب موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والقدرة على تقديم الإضافة للمؤسسة .

3- تنمية رأس المال الفكري: أي قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار، من خلال القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات ويظهر ذلك من خلال:

- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد؛

- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين (مقاومة المقاومة)؛

- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموع المحترفين. من خلال هذا العنصر يمكننا القول بأن لتنمية رأس المال الفكري وجب على المؤسسة تخصيص ميزانية معتبر حتى تحقق أهداف التنمية و تطبيق البرامج المسطرة.

4- المحافظة على رأس المال الفكري: وهي قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من

العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة، أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة، مع محافظة المنظمة على العاملين أصحاب العقول المبدعة القادرين على توليد أفكار جديدة أو تطوير أفكار موجودة تخدم المنظمة .

من خلال هذه النقطة نستنتج أن الباحثين والأكاديميين يركزون دائما على ضرورة وضع ميزانية خاصة للاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والمهارات والتي بإمكانها صناعة الفارق أمام المنافسين ، وتقديم منتجات بالكيفية المطلوبة .

5- الاهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني): يعني الاهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بنظر الاعتبار عند

تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الموجودة منها ، وذلك من خلال فهم البيئة الأساسية والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والاحتفاظ بعلاقات حقيقية وراسخة مع الزبائن الرئيسيين وكسب زبائن جدد ويتعلق الأمر ب:

- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن؛

- تكاليف منح الخدمة الإضافية؛

- تكاليف تقديم الخدمة للزبائن.

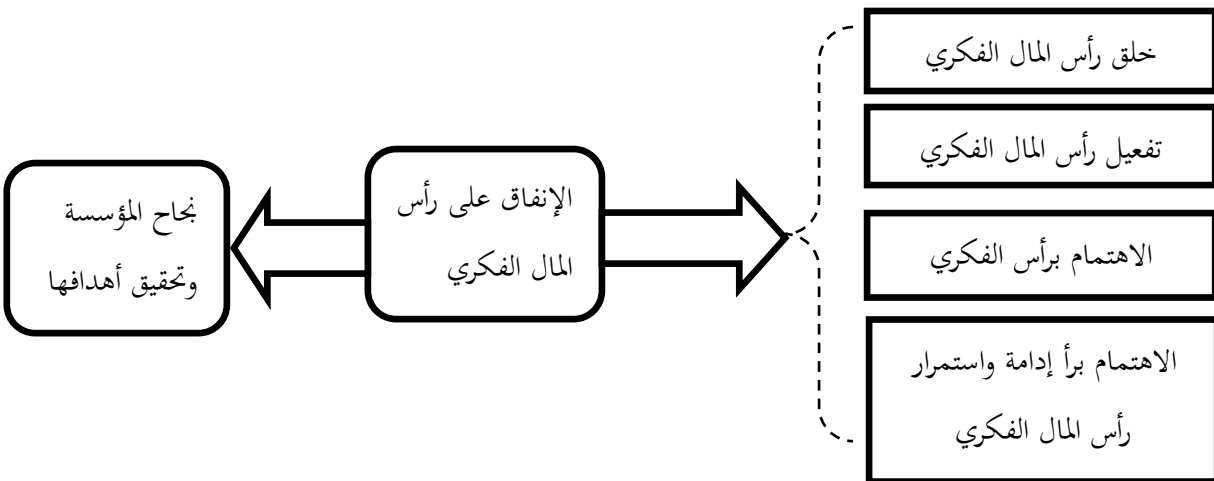
نلخص هذا العنصر في ضرورة الاهتمام بالزبائن والاستجابة لطلباتهم ، والسعي دائما لرضاهم وجعل الزبون هو الملك لأن مصير المؤسسة في الوقت الحالي أصبح يتحدد بمدى رضا الزبائن على منتجاتها.

¹ عباس حسين وآخرون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية في جامعة بابل، مجلة أهل البيت، العدد الرابع بدون سنة نشر، ص 25.

- 6- تسيير الإمكانيات المحتمل للأفراد:** ويعرف على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية، وتساعدهم على الاكتشاف وتدفع إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب¹:
- أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية التي تعمل على استغلال الأفراد؛
 - عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها؛
 - تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهات ولائهم؛
 - تعمل على تحويل إمكانيات واستعدادات الأفراد لصالحهم، وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ذلك أن اهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد على تفجير طاقاتهم المحتملة.
- ومن هنا يرى الطالب بأن بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية يتطلب وجود إدارة تتميز بالحنكة والتطور الذهني، وهذا بهدف جذب رأس مال فكري يتميز بالكفاءة والخبرة، كما أن القسط الأكبر يقع على عاتق مصلحة إدارة الموارد البشرية التي تتولى مهمة بناء رأس المال الفكري وتولي إشراف سبل المحافظة عليه وتحديد استراتيجيات مناسبة وواضحة بهدف الاستثمار فيما يتميز به من معلومات وأفكار وإبداع وابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء على المستوى القريب أو البعيد وتمكينها من تطبيق الإستراتيجيات المسطرة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص آليات الاستثمار في رأس المال الفكري في الشكل الآتي:

شكل رقم (8-I) : آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.



المصدر: من تصميم الطالب بناء أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي حسين عجلان حسن.

¹ سملاي محضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2014، ص 09.

وبناء على الشكل رقم (I-8) يمكننا القول: بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يتطلب من المؤسسة الإنفاق على عمليات التدريب والتطوير والتي تهدف إلى الرفع من قدرات العاملين و زيادة كفاءتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل تلك القدرات واستمرارها (عدم زوالها مثل ما ذكر سابقا في خاصية رأس المال الفكري أنه قابل للزوال) ، بالإضافة إلى الاهتمام بالزيائن وتقديم منتجات حسب أذواقهم ورغباتهم ، كل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتجسيد الإستراتيجيات المسطرة .

III -2-4- محاور الاستثمار في رأس المال الفكري.

يتلخص استثمار رأس المال الفكري حسب دراسة كريم صالح، في خمسة محاور وهي:¹

- **براءات الاختراع:** التي تتمثل في منح المخترع الحق في استبعاد الآخرين من صنع أو استخدام بيع أو عرض بيع واستيراد الاختراع لفترة محددة من الزمن، في مقابل الكشف العلني عنه.

- **حقوق الملكية الفكرية:** التي تعطي حق الطبع والنشر للمنفذ والنشر لمنفذ العمل الأصلي، وعادة لفترة زمنية محددة، وقد تنطبق حقوق التأليف والنشر على مجموعة واسعة من النماذج الفكرية والفنية، والإبداعية أو الأعمال.

- **حقوق التصميم الصناعي :** حيث تقع حماية التصميم المرئي أو الرسم، أو النموذج الصناعي الذي يتكون من إنشاء الشكل والتكوين، أو تكوين نمط، أو اللون، أو مزيج من النمط واللون في شكل ثلاثي الأبعاد، يحتوي على القيمة الإجمالية، كأن يتم رسم نموذج صناعي لإنتاج منتج أو سلعة، أو حرف يدوية صناعية .

- **العلامات التجارية:** وهي علامة التعريف أو التصميم أو التعبير الذي يميز المنتجات أو الخدمات.

- **الأسرار التجارية:** وهي الصيغة والممارسة والعملية والتصميم والنمط، أو تجميع معلومات لا يمكن التحقق منها بشكل معروف، والتي يمكن لأصحاب الأعمال الحصول على ميزة اقتصادية على المنافسين أو العملاء عند معرفتها أو استعمالها.

وبناء على ما سبق يرى الطالب بأن أهمية هذه المحاور تتمثل في النهوض بالمؤسسة وحماية منتجاتها من التقليد، كما توفر الحماية التامة للمبدعين والمخترعين والمبتكرين من سرقة أعمالهم، كما تضمن تنافسية عادلة وأخلاقية التي تعطي بيئة عمل خصبة بين المؤسسات.

III -3- أدوار و استراتيجيات تنمية رأس المال الفكري.

إن الفكرة القائلة بأن المؤسسات الاقتصادية تتنافس من خلال كفاءة موردها البشري، تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات واضحة لتنمية وتطوير رأسمالها الفكري الذي تمتلكه، والذي أصبح يمثل المورد الرئيسي لأي مؤسسة في الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد

¹ ديمتري غريشن وآخرون " الاستثمار الفكري رأس مال الحاضر والمتقبل " ، مجلة دراسات وأبحاث العرب ، العدد 9677 ، سبتمبر 2014 ، ص 09 <http://www.alarab.co.uk>

المعرفة)، و يعتبر كذلك سر نجاحها وأساس تطورها ولتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

III -3-1- أدوار رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.

يؤدي رأس المال الفكري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وقد حددها (Harrison & Sullivan) بما يلي¹:

1) الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛

ب- حماية حرية التصميم والإبداع؛

ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

1) الأدوار الهجومية: وتتضمن الممارسات الآتية:

أ- توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛

- الملكية الفكرية للمنظمة؛

- الموجودات الفكرية للمنظمة.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

يتضح لنا مما سبق أن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا مهمة بالمؤسسة حيث يساهم في حماية المنتجات من التقليد وحماية الإبداعات الناجمة عن الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى سعيه لتوسيع الحصة السوقية كما يساهم في جذب الزبائن وتعزيز ولائهم انطلاقا من المنتجات والخدمات التي يقدمها ، كما يتجلى دور رأس المال الفكري في تطوير وإعداد الإستراتيجيات للمؤسسة .

III -3-2- إستراتيجيات تنمية رأس المال الفكري: لتنمية رأس المال الفكري يتطلب من المؤسسة وضع

مجموعة من الإستراتيجيات والخطوات التي تمر بها هذه العملية الحساسة والتي تعتبر عملية أساسية في إنجاز باقي الأعمال داخل المؤسسة وتحقيق أهداف هذه الأخيرة.

¹ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، المراكز الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، ص 177.

III-3-2-1- متطلبات تطوير وتنمية رأس المال الفكري: لتطوير رأس المال الفكري يجب على المؤسسة

أن توفر مجموعة من الوسائل والأساليب يمكن حصرها فيما يلي:¹
أ- التكوين: يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة، ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

والذي يعتبر في نظر الطالب من المقومات الأساسية التي تساهم في تطوير رأس المال الفكري وزيادة مهاراته .
ب- التعليم: يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والاقتصاد وتطورهما، وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وبدرجة أعلى في تنمية وتطوير رأس المال الفكري من خلال (زيادة المقدرة الإبداعية والابتكارية؛ تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات، التي تجعلهم يستجيبون للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ إحداث التطور العالمي والتكنولوجي) .

إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فإنه سوف يساهم في الرفع من درجة وعي الفرد و تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وعليه يمكن القول أن: التعليم يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات، و يمثل شكلا من أشكال رأس المال ومن ثم اعتباره تكويننا لرأس المال الفكري.

ج- التدريب: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، والتدريب هو تطبيق المعرفة الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.²
 إذا أردنا أن نتحدث على التدريب فنقول أنه عملية تساعد العاملين على اكتساب معارف و مهارات جديدة كما تمكنهم من امتلاك القدرة على الأداء الجيد في العملية الإنتاجية وبما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
 كما توجد إستراتيجيتين لتنمية وتطوير رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، والتي من شأنها إعطاء دفعا قويا في مجال تنمية رأس المال الفكري، وتمثل هاتين الإستراتيجيتين فيما يلي:³

1) إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة، من المتطلبات والأهداف السياسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاحة والمحافظة على بقائه و استمراريته.

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 113.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 148.

³ أماني حضرت شلتوت " تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 23 .

2) إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية، فالمهارات لا بد أن تكون موضوع إثراء جماعي وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة، من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل.

وتمر عملية تنمية وتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية بعدة خطوات واستراتيجيات مضافة للإستراتيجية السابقة، والمتمثلة في الآتي:¹

- **تطوير المؤسسات العلمية:** إن المؤسسات العلمية هي مصدر للتفكير والمعرفة والإبداع في الحاضر والمستقبل لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية ودعمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة.

- **توطين العلوم والمعارف:** لكي يكون لنا رأس مال فكري نبني عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا يجب علينا الاستفادة من العلوم والخبرات والتكنولوجيا المستوردة، وكذلك يجب علينا زيادة مخصصات البحوث العلمية وإنشاء قاعدة بحثية تخدم أغراض البحث العلمي.

- **التطوير المستمر للمهارات العلمية:** إذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة، فإن الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس، إذ علينا أن نولي اهتماما كبيرا بتطوير مهارتنا لأن المعرفة تبقى ناقصة بدون خبرات تختبرها وتكشف جوانب ضعفها وتشير إلى فرص تطويرها، وهذه الخبرات لا تتراكم إلا بالأيدي المدربة والماهرة، فالتدريب والاستمرار فيه والإصرار عليه يؤدي لاكتساب المزيد من التطور لرأس المال الفكري.

- **التطوير الإداري:** إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال الفكري ليس كافيا في حد ذاته، طالما تتعطل الإدارة بالقيود المعرقة وبالروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري، لهذا وحتى يتحقق نجاح تجارب تطوير رأس المال الفكري فلا بد لنا من التخلص نهائيا من أي قيود إدارية تعيق مسيرة التقدم الفكري والإبداع.

و بالتالي يرى الطالب أن هذه الإستراتيجيات ركزت على الجانب التنظيمي والتطوير الإداري والمؤسسي لأن التنظيم يعتبر العنصر الأساسي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كما يمكن العاملين من تطبيق مهاراتهم وكفاءاتهم بالشكل الذي يمكنهم من إنجاز الأعمال بالكفاءة دون الشعور بالملل، كما تطرقت أيضا إلى المؤسسات العلمية التعليمية لأنها تعتبر المصدر الرئيسي للمعرفة وتطويرها يعود بالنفع على المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم موارد بشرية تتميز بالكفاءة العلمية والمعرفية .

¹ محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلة دولية، جامعة البليدة، الجزائر العدد 12، 2015، ص ص 15-16.

كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية تنمية رأس مالها الفكري وفق طريقتين¹:

1) استخدام ما يعرفه العاملون: أولا استغل المعلومات المتوافرة حاليا في أذهان العاملين معك، و إلا فإنها ستضيع ، وأفضل طرق لشحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء، واحرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة. ومن خلال هذا العنصر نستنتج بأن الاعتماد على المعارف القبلية للعاملين وتوظيفها يعطي الثقة أكبر للعامل ويمكنه من تقديم الإضافة اللازمة للمؤسسة.

2) جمع مساهمات أكبر عدد من العاملين: يجب أن تتأكد من ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالشركة من خلال:

-تقليل الاستثمار في الأعمال التي تتطلب تدريباً أو مهارة، وأفضل حل في هذا المضمار هو مكنته تلك المهام، فذلك أفضل من توظيف عمالة غير مدربة بالشركة؛

-بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره العملاء، ولكنه مهم بالنسبة للشركة فإما أن تحد من سلطاتهم في تسيير إستراتيجية الشركة، أو تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات فيمكنك مثلا تغيير مهام المراجعين من مراقبة ومراجعة أعمال الموظفين إلى تقديم النصائح والمشورة للإدارات المختلفة عن كيفية تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين؛

-أما بالنسبة لفئة العاملين الذين يقدر العميل عملهم، لكنهم لا يضيفون شيئا متميزا لشركتك عن منافسيها فيمكنك أن تدعمهم لأفراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا منهم بعض تلك المهارات.

من خلا هذا العنصر نستنتج بأن تنمية رأس المال الفكري يتطلب توفير تكنولوجيا متطورة مع عمالة ماهرة و لها القدرة على التحكم فيها، مع ضرورة تدنية التكاليف في الاستثمارات التي لا قيمة لها ، دمج الوظائف الأقل أهمية داخل المؤسسة ، وتوجيه مصاريف تدريب العمال الخاصة بها إلى وظائف أكثر أهمية.

¹ توماس ستوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 19، 1997 ص 03.

VI- مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

باتت المؤسسات الاقتصادية تركز على قياس رأس المال الفكري، والتي أصبحت تبحث باستمرار عن أفضل الأساليب والمقاييس القادرة على القياس الدقيق والواضح للأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، ويؤكد مجموعة من الباحثين أمثال (Guthrie & Petty) على أهمية وضع وتحديد مؤشرات دقيقة لقياس رأس المال الفكري، إن تميز المؤسسات الاقتصادية ومدى تطورها أصبح يقاس بمدى قدرتها على إدارتها لرأس مالها الفكري ومدى تحكمها في التقارير المالية من خلال قياس وتقويم رأس المال الفكري واستعمال الأساليب المعاصرة في عمليات القياس والتقويم، وستتطرق في هذا المبحث إلى قياس رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية.

VI-1- مداخل تقييم رأس المال الفكري.

تم تطوير مداخل تقييم رأس المال الفكري حتى تسمح للأطراف الخارجية بوضع قيمة اقتصادية عادلة للمنشأة حيث عادة ما يعتمد تلك الأطراف على البيانات المتاحة المنشورة وتعتبر تلك المداخل تحدياً يجب مواجهته وتذليل الصعاب المتعلقة بتطبيقها في مجال الممارسة العملية ومن بين هذه المداخل نذكر¹:

1- فهرس خلق القيمة: يحاول هذا المدخل التركيز على أهمية قياس المتغيرات غير المالية، وتوضيح تأثيرها على القيمة السوقية للمنشأة، ويهدف تحديد هذه المتغيرات قامت مجلة Forbes بدراسة مسحية لقراءتها تم فيها سؤالهم عن تصنيف وترتيب المسببات الرئيسية لقيمة المنشأة في الصناعات الخاصة بهم. وقد استخدمت المعلومات المتاحة للجمهور في تطوير سلسلة من المقاييس المتعلقة بمسببات القيمة، ومحاولة الربط بين هذه المقاييس وأسعار الأسهم، ولقد توصلت الدراسة المسحية إلى بعض المسببات الرئيسية لقيمة المنشأة مرتبة وفق لأراء القراء وهي: رضا العملاء، المقدرة على جذب عمالة ماهرة، الابتكار، الاستثمار في العلامة التجارية، التكنولوجيا التحالفات، جودة العملية الرئيسية للمنشأة سواء منتج أو خدمة، الأداء البيئي. ويعد احد الإسهامات الهامة التي قدمها فهرس خلق القيمة هو محاولته تقديم فهرس مختلفة لصناعات مختلفة، ويتسق هذا الاتجاه مع النظرة الواسعة لرأس المال الفكري حيث تختلف المقاييس وفقاً لنوع الصناعة.

2- المدخل المعتمد على السوق: يعد من أبسط المداخل لحساب رأس المال الفكري للمنشأة وتقدر هذه القيمة بالفرق بين القيمة السوقية للمنشأة (عدد الأسهم × القيمة السوقية للسهم) والقيمة الصافية لأصولها. ويتميز هذا المدخل بأنه يمكن حسابه بأقل قدر ممكن من المعلومات. وتستخدم نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية عادة كمؤشر عن ما تمتلكه المنشأة من أصول فكرية عديدة لم يتم عكس قيمتها في قوائمها المالية .

3- مدخل توبيتر كيو: اقترح هذا المدخل الاقتصادي James Tobin. وتعتمد حساب قيمة q على نسبة القيمة السوقية إلى التكلفة الاستدلالية فإذا كانت التكلفة الاستدلالية اقل من القيمة السوقية فإن ذلك يعني أن

¹ نصر طه حسين ، تأثير آليات الحوكمة ورأس المال الفكري على الأداء المالي وقيمة الشركة أدلة علمية من الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، العدد 65 ، 2005 ، ص 147-151.

المنشأة حققت عائدا كبيرا على استثماراتها، ويرتبط رأس المال الفكري للمنشأة ارتباطا وثيقا بقيمة q حيث تدل القيمة المرتفعة لـ q على ارتفاع قيمة رأس المال الفكري للمنشأة.

4- مدخل القيمة المعنوية المحسوبة: قام Stewart عام 1997 بتصوير هذا باستخدام شركة أدوية أمريكية هي ميرك merk، وتعكس القيمة المعنوية المحسوبة مقياسا لمدى قدرة المنشأة على استخدام أصولها المعنوية بهدف رفع أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى في نفس الصناعة، وتشير القيمة المعنوية المحسوبة المرتفعة إلى أن المنشأة قادرة على توليد الثروة المستقبلية-حتى لو كانت لم تصل بعد إلى مرحلة الاعتراف بأصولها المعنوية والفكرية أما القيمة المنخفضة فتشير إلى حقيقة أن استثمارات المنشأة في الأصول المعنوية والفكرية. أما القيمة المنخفضة فتشير إلى حقيقة استثمارات المنشأة في الأصول الثابتة الملموسة .

5- معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري: أكد مجلس تطوير الصناعة والتجارة الدنماركي أن تفعيل رأس المال الفكري يعد عاملا محوريا وأساسيا لنجاح واستمرار المنشأة في المستقبل واقترح المجلس أن يكون هذا التفعيل عن طريق تطبيقات العمالة على أنواع مختلفة من التكنولوجيا، واتفق كل من (strassman . pulic A) أن نجاح أو فشل المنشأة في خلق وإضافة قيمة لرأس مالها الفكري يعتمد على إدارة المنشأة . وكان أكثر تحديدا مؤكدا أن خلق قيمة لرأس المال الفكري إنما يعتمد على الهيكل الكلي لعمالة المنشأة. ويفسر (pulic.A) وجهة النظر السابقة حيث أقر أن عنصر العمالة قادر على التحول إلى تصرفات مربحة، ويعد هو المسؤول على نتائج المنشأة وسمعتها في السوق. وبناء على ما سبق أورد الأدب المحاسبي مقياسا يركز على هذه العلاقة أطلق عليه معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري (VAICTM) هو المؤشر العالمي الذي يوضح قدرات المنشأة في خلق القيمة كما يمثل مقياسا لدى كفاءة المنشأة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة.

VI -2- نماذج قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

هناك تطور فكري من قبل الأكاديميين ورجال الأعمال في مجال تطوير مقاييس ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، وهذا التطور فرضته البيئة الاقتصادية المعقدة التي أصبح فيها الاقتصاد يعتمد على الأفكار والمعلومات (اقتصاد المعرفة).

VI -2-1- مفهوم قياس رأس المال الفكري .

يعد القياس عملية جوهرية في التسيير إذ أنه أفضل وسيلة لفهم شيء ما، لذا تزايد الاهتمام به في دوائر صنع القرار بالمنظمات، إذ أنه ضروري في تحديد المعلومات التي تبني عليها القرارات النهائية واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب.

- يرى (Kaplan & Saccuzzo) بأن القياس يمثل: "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة ووظيفة معينة"¹.

- وينظر (الظاهر) عند القياس على أنه: "العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد، من سمة معينة وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة"².

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد أبعاد مفهوم القياس بما يأتي³:

- عملية تستهدف جمع المعلومات عن خاصية أو سمة معينة؛

- عملية تتبع فيها مجموعة إجراءات مثل: طريقة القياس، أداة القياس؛

- عملية تحديد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة؛

- عملية تتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستخدمة؛

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

VI -2-2- أهمية قياس رأس المال الفكري.

بالنظر لأهمية قياس رأس المال الفكري دفعت لتأسيس العديد من المراكز لتطوير مقاييس لقياس رأس المال الفكري، ففي عام 1996 أسس في مدرسة (Strim) التابعة لجامعة نيويورك مركز قياس اللاملموسيات وفي إسبانيا أسس عام 1998 نادي الفكر من أجل الارتقاء بمقياس رأس المال الفكري وتطوير طرق قياسه وهذا ما عزز أهمية قياس رأس المال الفكري وكان التوجه لقياس رأس المال الفكري لوجود ضروريات مرتبطة بقياسه والمتمثلة بما يلي⁴:

- قياسه يوفر أساساً لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، فرأس المال الفكري هو الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال؛

- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، إذ أن التركيز الآن ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة إنما على وجود طرائق لقياسها وتقييمها؛

- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد إذ يمثل إمكانية المخفية للتطور المستقبلي؛

¹ عادل حرشوش المرغحي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، تقرير عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص 82.

² زكريا الظاهر، مبادئ القياس والتقييم في التربية، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص 11.

³ ميمية دوخي مقدم، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة عينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 226.

⁴ فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد 13 العدد الأول، جانفي 2014، ص 15.

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويجدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة والتي تعتبر صعبة للتقليد من قبل المنافسين؛
- يعتبر أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، إذ يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم بما يسهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم؛
- يعد مؤشر لتقوم السياسات التي تنتهجها المنظمة مع رأس المال الفكري لديها.
- كما يمكن تجسيد أهمية قياس رأس المال الفكري في العناصر التالية¹:
- إبراز قيمة المعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المؤسسات في عصر أصبحت المعرفة فيه تشكل جزءا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة؛
- تغطية مكونات كثيرة، تشمل رأس المال البشري و الابتكاري، ورضا العملاء وغيرها؛
- التركيز على الحقائق النوعية في حين تركز أساليب القياس التقليدية على الحقائق المادية (الكمية فقط)؛
- تأكيد قدرتها على تحقيق أهدافها؛
- التركيز على التعليم التنظيمي وإعادة هندسة البرنامج التدريبي؛
- تخطيط وتمويل البحث والتطوير؛
- توسيع ذاكرة المنظمة من تحديد الموارد الأساسية وتجنب تكرار الأعمال.
- كما يمكن تلخيص أهمية قياس رأس المال الفكري في الآتي²:
- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكري، ويتفق (Berg) مع هذا الاتجاه إذ يرى رأس المال الفكري الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال وأداء الاقتصاد الوطني؛
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها؛
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بوسيلة التركيز على المنفعة أو العائد ويؤيد (Malhotra) هذا الاتجاه بقوله أن رأس المال الفكري يمثل الإمكانية الوطنية المخفية للتطور المستقبلي.

VI - 2-3- نماذج قياس رأس المال الفكري.

تعددت المقاييس وتنوعت الأساليب في قياس رأس المال الفكري، وتزايد الاهتمام بهذه العملية الحيوية لدى متخذي القرار والباحثين في مجال الإدارة، لأن قياس الظاهرة الإدارية أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات

¹ الهلاي الشريبي الهلاي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 02، 2012، ص 31.

² صلاح الدين بابكر، محمد البشدر، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة - في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع محافظة أربيل -، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، ص 54.

الخاصة بكل العمليات المتعلقة برأس المال الفكري، وعلى هذا الأساس يمكن طرح مجموعة من النماذج المتعلقة بقياس رأس المال الفكري.

1) أسلوب الاستبعاد: يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى، بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي.

يقترح (باول سترسمان) استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية، مثل: التكاليف المتعلقة بالأراضي، وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري¹.

2) نظرية أسلوب القيمة المضافة للمعرفة: إن هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء المستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها. إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في الشركة².

3) مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وبدوره هذا الأسلوب ينقسم إلى ثلاثة نماذج، وهي كالاتي³:
أ- القيمة غير الملموسة المحسوبة: وتقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة ويعد استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة، ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.
ب- مكاسب رأس المال المعرفي: إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب الموقعة من الأصول الدفترية.

ج- طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة): وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية ويمكن تحديد هذه من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة

¹ بوزيد السايح، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية" غرداية، يومي 01-02 ديسمبر 2009، ص ص 05-08.

² عمر عبو، هدى عبو، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 2011، ص 09.

³ Richard Huseman and J.P Goodmam, **Leading with know ledge**, sage pulication, London, 1997, p 168.

لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، وتخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة، يمكننا عرض نماذج أخرى لقياس رأس المال الفكري والمتمثلة في الآتي¹:

1) النماذج الوصفية: وهذه النماذج تركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

-أداة تقييم معرفة الإدارة؛

-التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية؛

-بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2) المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري/ ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني. وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام المنظمة المختلفة، إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديد وأسهل استخداماً.

3) مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة المنظمة في السوق)، وحقوق ملكية حملة الأسهم إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها نجد القيمة السوقية، القيمة الدفترية القيمة غير الملموسة.

4) نموذج (Botis1999) نموذج شركة (Skandia): وضع الباحث (Botis) في عام 1999 نموذجاً لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه أثناء عمله في شركة (Skandia) للتأمين ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظم وهي²:

أ- **نظام محاسبة الموارد البشرية:** يشير إلى أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية، يعود إلى الباحث (Hermauson) عام 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة وهذا يساعد في استخدام هذه القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقويم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية.

¹ نجم عيود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المصرفي في الشركات كثيفة العقود، من بحوث المؤتمر الخامس، جامعة الزيتونة، عمان 2004، ص 222.

² سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين-، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص ص 82-83.

ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة: القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء، يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف، والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم ومقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة، وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير أنه يؤكد على ضرورة مراعاته إذ أن ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

ج- نظام بطاقة الأداء المتوازن: اقترح هذا النظام الباحثان (Kaplan and Norton 1992) وهذا النظام يؤكد على حاجة إدارة المنظمة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة، يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقة المتوازنة للأداء يراعى تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمة مثل: عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.

د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري: هذا النموذج جرى تطويره في السبعينات على يد الباحث (Leifadvinsson) وهو مدير شركة (Skandia) السويدية للتأمين، ووفقا لهذا النموذج فقد جرى تقييم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقييم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري، ويؤكد (Chen Zhu and Xie) على ضرورة إجراء تعديلات على هذا النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة على سبيل المثال: (يجرى اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة) كمؤشر لرأس المال الهيكلي، غير أن هذا المؤشر يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة. وبناء على الأساليب والنماذج التي اعتمدنا عليها في قياس رأس المال الفكري يرى الطالب أن هذه المقاييس تبقى غير ثابتة ودقيقة، وهذا بالنظر لطبيعة المورد المراد قياسه و هذا باعتباره من الموارد الحساسة المكونة للمؤسسة الاقتصادية، كما أن إنتاجيته تتوقف على طابعه النفسي لهذا من غير السهل قياس وتقييم قيمة رأس المال الفكري.

VI-3- صعوبات قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.

على الرغم من اتفاق الكتاب على أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري، إلا أن ذلك يعد أمرا صعبا ولقد لخص starovic and marr أسباب صعوبة قياس رأس المال الفكري في الأسباب التالية:¹

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، كما أن هذه القواعد صممت مبدئيا من أجل معالجة الأصول المادية، الملموسة مثل الأراضي والمباني والآلات... الخ من الأصول الملموسة التي تمثل مصدرا للثروة خلال العمر الإنتاجي للمنشأة؛

¹ Steven Albert & Keith Bradley ، " intellectual capital " business performance group LTD ، FEB ، 1995، p85.

- أن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها. فبالإبداع على سبيل المثال هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاته؛
- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري؛ فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمنشأة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنشأة أخرى، وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل قابلية المقارنة بين المنشآت أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة؛
- كما اتفق كل من جمعية المحاسبين الإداريين بكندا والعديد من الدراسات على أن قياس وتقييم رأس المال الفكري تكتنفه بعض المشكلات يمكن تلخيصها فيما يلي :
- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد؛
- صعوبة سيطرة المنشآت على عملية رقابة كل أنواع رأس المال الفكري والأصول المعنوية؛
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري؛

خلاصة الفصل :

بناء على ما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري أصبح له قيمة جوهرية داخل المؤسسة بالنظر للدور الكبير الذي يؤديه في تطوير المؤسسات في ظل الاقتصاديات الحديثة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة في أي قطاع كانت تحقيق أهدافها، من دون وجود رأس مال فكري، بحيث يعد هذا الأخير الثروة الحقيقية للمؤسسة، لذا أصبح رأس المال غير الملموس (الفكري) نقطة ارتكاز لكل الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، كما يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم والرؤى الحديثة التي تخدم المؤسسات الاقتصادية .

ورأس المال الفكري بأبعاده المختلفة يلعب دورا مهما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث أنه يميزها على غيرها من المؤسسات التي تقدم منتجات جديدة(سلعة، خدمة)، وبشكل أفضل للمنتجات المقدمة وبمعدلات سريعة ومبتكرة ، كما يمكنها من التأقلم مع التطورات والتغيرات البيئية وهذا من خلال القدرات الفكرية والمهارات التي يتميز بها والعمل على توظيفها ، ومن أجل مسايرة التغير الحاصل في بيئة الأعمال والتصدي للمنافسة التي تفرضها هذه الأخيرة، تحاول المؤسسات بناء وتنمية رأس مالها الفكري بكل الوسائل والطرق الممكنة وحتى بمحاولة إغراء العناصر الفكرية المتميزة والمتفردة بفكرها من المؤسسات المنافسة، حيث يعتبر هؤلاء العناصر من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري .

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

تمهيد:

مما لاشك فيه أننا نتعمق الآن في عصر المعلومات وعصر المعرفة ، ونتعايش في مناخ الاقتصاديات المتقدمة المبنية على المعرفة ، وكل هذه الأمور كانت مقدمات ونتائج للعملة والمنافسة ، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تتبارى بمواردها المعرفية والمتمثلة في رأس المال الفكري نتيجة للتطورات السريعة والمتغيرات البيئية التي تشهدها الساحة الاقتصادية، وعلى هذا الأساس فالمؤسسات الاقتصادية الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية رأس مالها الفكري.

فالمؤسسات التي تمتلك أصحاب العقول المتفردة يصبح لديها قدرات تنافسية قوية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة، إذ تمتاز بأنها وحيدة في امتلاك هذه الخبرات فرأس المال الفكري هو ليس معدات أو تكنولوجيا يمكن تطبيقها على مستوى المؤسسات ككل، وإنما هو حالات متفردة في المؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات الاقتصادية التي تفتقر إلى رأس المال الفكري.

إن المؤسسات المعاصرة تتجه نحو الاعتماد على الموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية ، فقد تطورت هذه الموجودات بدرجة عالية في المؤسسات الكبرى ، إلا أن المؤسسات الاقتصادية الناشئة لازالت غافلة عن هذا المورد الحيوي الذي يعد بمثابة نقطة تحول كبير في حياة المؤسسة الاقتصادية.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التطرق في هذا الفصل إلى رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الاقتصادية، بكل مكوناته وأشكاله والذي جاء كالآتي:

I: ماهية رأس المال الفكري.

II: أبعاد رأس المال الفكري.

III: رأس المال الفكري: إدارته، وإستراتيجية تطويره.

IV: مداخل وأساليب قياس وتقييم رأس المال الفكري.

I- ماهية رأس المال الفكري.

أصبح من المتعارف عليه في الوقت الحالي أن لرأس المال الفكري دور بالغ الأهمية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة لاسيما منذ بداية القرن العشرين، بحيث لا يمكن لأي مؤسسة في أي قطاع كانت أن تحقق أهدافها من دون الاعتماد على رأس مالها الفكري ، على هذا الأساس صار رأس المال الفكري النقطة الأساسية التي تركز عليها إستراتيجيات الأعمال الحديثة .

I-1- نشأة وتطور رأس المال الفكري.

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، وقد ظهر هذا في تسعينيات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية¹، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينيات القرن الماضي ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم شهرة المحل ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة ويظهر في ميزانيتها²، بحيث تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينيات من القرن الماضي لسببين هما³:

- أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم ، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحا و ثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف والملكية الفكرية ، والعلامة التجارية .

- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم .

وانطلاقاً من هذه الأهمية التي تمثلت بممارسات ومناقشات وندوات وبحوث لتحديد أبعاد رأس المال الفكري وتبيان طرق استثماره جاء مؤتمر نيويورك الذي عقد للمدة من (20 - 30) سنة 2000 ، وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور إن شركة IBM تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع⁴.

كما تم تكثيف الجهود البحثية منتصف التسعينيات من القرن العشرين، وبدأت الجهود البحثية تتكاثف حول مفهوم رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت شركة Douchemical في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من

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

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

³ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 204 .

⁴Koenig, M." The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis shifts Measurement to Management, Infor matian Today, vol 17. 2000 p01.

رأس المال الفكري وبدأ. في محاولة لتحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعين لهذا الغرض السيد (Gorden petrast) كمدير أقدم لموجودات الفكرية .
وفي عام 1994 اتفق كل من (Edvinsson retrash & sullion) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية إدارته وعلى هذا الأساس عقد في أصل اثني عشر شركة أي (67٪ من مجموع الشركات) وعرف الاجتماع المذكور بـ (إدارة رأس المال الفكري) (Intellectual capital) management ويرمز إليه اختصاراً (IMC) تضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرائق استخراج القيمة منه وخرج المؤتمر بجملته من التوصيات والتوجيهات.¹

I-2- مفاهيم حول رأس المال الفكري وخصائصه.

I-2-1- مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين والمفكرين، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة اقتصادية كانت أو محاسبية أو إدارية وسوف نعرض مجموعة من المفاهيم التي نوضح فيها بالتفصيل ما المقصود برأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية وهذا بناءً على أفكار وأراء مجموعة من الباحثين والمهتمين بالموارد البشرية وهي كالآتي :

- يعرفه (Reid) بأنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن الاستفادة منها ووضعها في موضع التطبيق بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية². والملاحظ لهذا المفهوم أنه ركز على المعرفة والخبرة بالإضافة إلى المهارات المكونة للمورد البشري .
- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD رأس المال الفكري بأنه يمثل القيمة الاقتصادية لفتحتين من الأصول غير المادية للشركة وهما (رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري)³.
- أضاف هذا المفهوم على المفهوم السابق المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتي مصدرها المورد البشري.
- وعرف رأس المال الفكري على أنه نتاج التفاعل بين الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية⁴. النتيجة التي يمكننا الخروج بها من هذا المفهوم أنه عندما تتفاعل الموارد البشرية مع موارد المنظمة تقدم أفكار إبداعات تراكم للخبرات والمعارف والتي تم ذكرها في المفهومين السابقين.

¹ سعد العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 162 .

² أسامة عبد المعيم، رأس المال الفكري وأثر الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 06، 2009، ص 92.

³ حاتم بن صالح أبو الجداول، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة 1، 2012، ص 164 .

⁴ ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم - النظم - التقنيات-، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 224.

- هو مجموع المعرفة من أعضاء الشركة والترجمة العملية لهذه المعرفة، مثل: العلامات التجارية وبراءات الاختراع بالإضافة إلى جميع الموارد غير الملموسة وتدققاً¹.

يتقاطع هذا المفهوم مع المفهوم الأول وكلاهما أجمع على المعرفة المكونة لرأس المال الفكري كما أدرج جميع الموارد غير الملموسة في خانة الموجودات الفكرية.

- رأس المال الفكري هو امتلاك المعرفة والخبرة والمهارة، علاقات جيدة، والقدرات التكنولوجية التي عند تطبيقها تعطي المنظمات ميزة تنافسية².

أضاف هذا المفهوم على المفاهيم السابقة مصطلح العلاقات مع تركيزه على أن تكون العلاقات جيدة والتي تعتبر حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية مثل الزبائن والموردين وسائل الإعلام بالإضافة إلى العلاقات الداخلية (البيئة الداخلية) والمتمثلة في العلاقة مع الموظفين ، العلاقة الجيدة مصدرها المورد البشري الذي يتمتع بمهارات وقدرات عالية .

- هو موجودات غير ملموسة التي قد حلت محل الآلات الصناعية والموارد الطبيعية، ويعتبر اليوم أحد العوامل الأكثر قيمة لخلق الثروة ويجري في نفس الوقت المصدر والمنتج النهائي، وهكذا أصبحت إدارة الموارد الفكرية المهمة الأكثر أهمية للأعمال التجارية والحكومات والناس في المجتمع المعاصر³.

ركز المفهوم على النتائج التي يقدمها رأس المال الفكري بحيث أجمع على أنه مصدر لخلق الثروة كما يمكنه إدخال تغييرات وتعديلات جديدة على المنتجات في ظل المنافسة التي تشهدتها بيئة الأعمال.

الملاحظ لمعظم المفاهيم التي ذكرت كلها أجمعت على أن رأس المال الفكري يعبر عن القوة الفكرية التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة أساساً في المعرفة والخبرة وكفاءة المورد البشري، كما يعبر رأس المال الفكري أيضاً على مدى مهارة وفاعلية الكوادر البشرية الموجودة في محيط المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. ومما سبق يمكننا الاجتهاد في تعريف لرأس المال الفكري على أنه " يتمثل أساساً في مجموع المعارف والأفكار التي يحملها والسعي دائماً نحو توظيفها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى الخبرات والقدرات والموجودات الفكرية التي يتمتع بها والتي يكتسبها من خلال ممارسته لمجموعة من المهام "

I-2-2- خصائص رأس المال الفكري.

¹ Saari Ahmed, Abbas Mezeal Mushaf, **The Relation Ship between intellectual capital and business performance: Avempirical Study in Iraqi industry**, international confarence on management and Artificial intelligence IPEDR VOL 6 (2011) LAC SIT Press, Bali, Indonesia, p 104.

² Saudh Sofian and others, **The implications of intellectual capital on performance measurement and corporate performance**, not fund, p 15.

³ Intellectual Capital in the Information Society, For reference www.itu.int/osg/spu/visions.p 04

رأس المال الفكري بصفته مورد غير مادي بالمؤسسة الاقتصادية، فإنه يتميز بعدة خصائص عن باقي الموارد المادية الموجودة في المؤسسة والتي سنوضحها على النحو التالي:

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛

- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛

- يتسم رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛

- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛¹

كما يتميز رأس المال الفكري بخصائص أخرى نذكر منها²:

(1) **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية؛

- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد؛

- البعد عن المركزية التنظيمية.

نستنتج من هذه الخاصية أن التنظيم هو من سمات رأس المال الفكري بحيث يعتبر هو الموجه باستمرار لبقية الموارد داخل المنظمة وإذا كان التنظيم سليماً فالمؤسسة بإمكانها تحقيق أهدافها.

(2) **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:

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

- التمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي؛

- التدريب الإثرائي.

يرى الطالب بأن الخاصية المهنية تركز على البيئة الداخلية لرأس المال الفكري بحيث يؤدي المهام بتقنية عالية وجد متطورة بالنظر للمؤهلات العلمية والخبرات التي يكتسبها انطلاقاً من إدراج عنصر الفن.

(3) **الخصائص الشخصية والسلوكية:** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن:

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

- الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)؛

- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة؛

- الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات؛

- القدرة على التخمين وحسن البصيرة؛

¹ هاني محمد السعيد " رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة " دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، الطبعة 1 2008 ، ص 25.

² الهلال الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص ص 23-24.

- الاستقلالية في الفكر والعمل؛

- المثابرة في العمل؛

- الثقة العالية بالنفس.

نستنتج من هذه الخاصية بأن المتطلبات التي يجب أن تتوفر في رأس المال الفكري هي قوة الشخصية ، وحب العمل الجماعي والاندماج مع الأفراد ذو الخبرات والكفاءات ،الإلمام بجميع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى حب المخاطرة وتقديم حلول لمشكلات معقدة وأفكار تساهم في تطوير المؤسسة ككل. في نظر الطالب أن رأس المال الفكري هو مورد يتميز بالندرة في المؤسسات الاقتصادية، كما أنه يتوفر على الخبرة والمعرفة ودرجة تأهيل عالية بالإضافة إلى السرعة والدقة في الأداء، حيث أن رأس المال الفكري من مميزاته المثابرة العالية وبذل جهد أكبر في تأدية المهام، كما لديه القدرة في التحليل والتخطيط الاستراتيجي ولديه مستوى ذكاء عالي والقدرة على الحدس والتبصر، بالإضافة إلى تميزه باتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة ولديه درجة تأقلم غير عادية مع المتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية.

I-3- رأس المال الفكري الأهمية والمميزات : لرأس المال الفكري أهمية بالغة داخل المؤسسة وخارجها، كما أنه يحتوي على مجموعة من المميزات تميزه على بقية الموارد البشرية بالمؤسسة وهو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

I-3-1- أهمية رأس المال الفكري.

في ظل تعقد بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أصبح لرأس المال الفكري أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، حيث تتجلى أهميته في الآتي:

- أدركت بعض المؤسسات أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها هي رأس المال الفكري وهو أكثر أهمية من رأس المال المادي باعتباره المحرك الأساس والموجه الرئيسي في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة وهو أقوى سلاح تنافسي وأن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات المعرفية.¹

ويمكننا القول أن أهمية رأس المال الفكري ضمن هذا العنصر تكمن في كونه يتحكم في جميع الموارد الملموسة مثل التكنولوجيا وإدارتها بكفاءة عالية ، كما يعتبر أكبر قيمة داخل المؤسسة لأنه الركيزة الأساسية التي تقوم عليها بقية الموارد .

- رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة.

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2011، ص 381.

- يؤدي رأس المال الفكري دورا مهما في بناء المنظمة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير، كما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات.
- بناء على العنصرين السابقين يمكننا القول أن رأس المال الفكري يساعد المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال إنجاز المهام بطرق إبداعية وبالكيفية اللازمة مع تقديم منتجات مبتكرة ومتطورة .
- تظهر أهميته في كونه مصدر توليد ثروة المنظمة والأفراد معا، إذ يقول أحد الباحثين أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة وأن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.¹
- ركز هذا العنصر كذلك على الدور الفعال الذي يؤديه رأس المال الفكري كونه منبع للمعرفة والعلم ويشكل الحلقة الأقوى في المؤسسة بناء على الإضافة التي يقدمها ، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف المسطرة .
- رأس المال الفكري هو استثمارا حقيقيا للمعرفة التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل وأنه المسؤول عن استثارة الطاقة الكامنة داخل المنظمات والمتمثلة في القدرات العقلية الخلاقة لكي تساهم في تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.
- يساهم في تعزيز التنافس من خلال تقديم المزيد من المنتجات والخدمات الجديدة والمتطورة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية وبالتالي جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.²
- إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق داخل المنظمة التي تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي والقدرة على التكيف مع بيئة المنافسة.
- كما حدد Johansson أهمية رأس المال الفكري في العناصر الآتية:³
- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها .
- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية .
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة.
- انطلاقا من الأهمية التي حددها Johansson نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر القوة المحركة في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بناء على مكوناته الفكرية ، ومورد مهم في تطوير المؤسسة، كما يساهم في تطوير أدائها بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

¹ الهادي بوقلقل ، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 97.

² عبد الرحمان خالد راضي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ Johansson . and al. " **Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The European Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 , p p 410 – 413.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن أهمية رأس المال الفكري تظهر في تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، كما يعمل على تحسين العلاقات مع زبائن المؤسسة ومورديها بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات تتميز بالجودة و النوعية ويعمل على تشجيع الابتكارات والاختراعات في جميع المجالات داخل المؤسسة كما يعمل على تعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال التي تشهد تنافسا قويا كما أنه يساهم في إدخال تغييرات جوهرية وحاسمة في أعمال المؤسسة، واعتبرت العديد من الدراسات رأس المال الفكري هو ميزة تنافسية التي يمكن أن تتوفر عليها المؤسسة في ظل بيئة اقتصادية أصبحت لا تعترف إلا بالمعرفة والأفكار الجديدة لأنه منبع المعرفة ومصدر لخلق التميز بالمؤسسة.

I-3-2- مميزات رأس المال الفكري.

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمؤسسات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال المال المعترف به في الاقتصاد الجديد لأنه يمثل قوى عملاقة قادرة على إدخال تعديلات جوهرية على المؤسسة، لهذا نجده يتميز بعدة مميزات والتي سوف نتطرق إليها في بقية العناصر القادمة .
على الرغم من أن "رأس المال الفكري" مماثل للأصول في قدرتها على توليد التدفقات النقدية المستقبلية، إلا أنه لديه اختلافا جذريا عن رؤوس الأموال المادية في النواحي التالية¹:

- الأصول الفكرية هي الأصول غير المنافسة، وخلافا للأصول المادية التي يمكن استخدامها لفعل شيء واحد فقط وفي وقت واحد، والأصول الفكرية يمكن أن تكون متعددة على سبيل المثال: نظام دعم العملاء يمكن تقديم الدعم إلى الآلاف من العملاء في نفس الوقت؛
- رأس المال الفكري ورأس المال العلائقي لا يمكن أن تكون مملوكة، ولكن يجب أن تكون مشتركة مع الموظفين والموردين والعملاء، يتزايد هذا النوع من رأس المال ومن ثم يتطلب الرعاية الدقيقة؛
- رأس المال الفكري هو أصل من الأصول غير الملموسة التي يمكن أن يملكها ويتحكم بها المديرون، كما أنه لا يمكن المتاجرة بها بسهولة لأنها لا تتوافر لها أسواق لهذا الغرض؛
- الشركات التي تجذب رأس المال الفكري للقيام بعمل المعرفة قادرة على توليد هامش أرباح أعلى من أولئك الذين يقدمون حلول ذات الإنتاج الضخم؛
- رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي كثيرا ما يعملون معا في مزيج واحد تثير الكفايات الأساسية التي تحمل أهمية إستراتيجية، ومن ثم فإنه لا يكفي للاستثمار في المورد البشري والنظم والعملاء كل على حدة ولكن في التركيبة التي تعطي قيمة في النهاية.

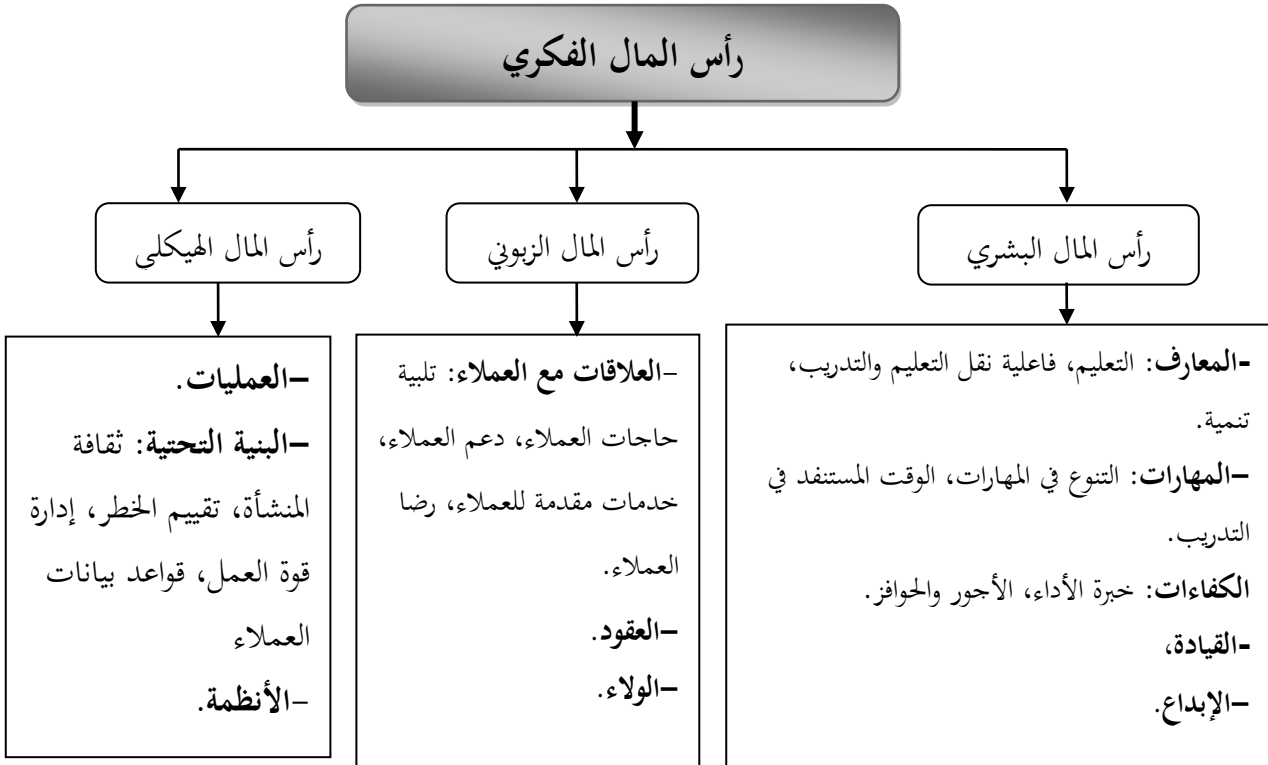
¹Abhijit Talukadar, **whatis intellectual capital? And why it shoulbe measured**, Attainix Consulting 2008, p 02, www.atainix.com.

من خلال ما سبق يرى الطالب أن رأس المال الفكري سريع الزوال والفقدان وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة التعامل مع هذا المورد المهم مثل تنمية وتطوير قدراته و الحوافز المقدمة فإذا تم الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار في القدرات والمهارات التي يتمتع بها بإمكان هذا المورد الحيوي أن يعمر طويلا بالمؤسسة ، أما إذا أهملت المؤسسة رأس مالها الفكري ولم تتبنى الإستراتيجيات الصحيحة في الاستثمار في قدراته ومهاراته فحتمًا سيزول وتفقد المؤسسة قيمة حقيقة ومورد مهم من مواردها الداخلية ، كما أنه يتزايد بالاستعمال من خلال الخبرات التي يكتسبها ، ويمكن الاستعانة بالمهارات والقدرات العالية التي يتوفر عليها في أصعب الظروف التي تمر بها المؤسسة ويمكنه تأدية أكثر من مهمة.

II- أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية

تعددت الآراء حول أبعاد رأس المال الفكري واختلفت من باحث إلى آخر، فهناك من يقسمه إلى أربعة أبعاد رئيسية أمثال (Chen, Mayo) ونجد آخرين قدموا ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري مثل (Guthrie, Petty, Mcelroy)، وسنتطرق في هذا المبحث إلى الأبعاد الرئيسية والتي ركز عليها الباحثون في تقديمهم لأبعاد رأس المال الفكري، والمتمثلة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-1): أبعاد رأس المال الفكري



المصدر: من تصميم الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة المدرجة ضمن دراستنا.

II-1- رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية.

في ظل اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي و المعلوماتي في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاعتماد على عدة خيارات إستراتيجية لمواجهة المنافسة القوية التي تفرضها البيئة الخارجية، ويعد رأس المال البشري هو الخيار الأول للمؤسسة الاقتصادية بهدف تحقيق البقاء والنمو.

II-1-1- مفهوم رأس المال البشري.

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري وذهب كل واحد يعرفه حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي ينظر إليها هناك من قال أنه المعرفة البشرية وهناك من قال أنه قوة فكرية ، و البعض الآخر قال أنه مورد كبقية الموارد التابعة للمؤسسة وعلى هذا الأساس قمنا بتقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة برأس المال البشري زهي كالآتي :

- رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي كما أن رأس المال البشري لا يركز فقط على ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات وما يمتلكونه من قدرات وصفات وخصائص، إنما يشير هذا المفهوم إلى المدى الذي يمكن أن يستخدم فيه الأفراد كل ما يتعلمونه وما يمتلكونه استخداما منتجا مرتبطا بالنشاط الاقتصادي (يقصد هنا بالنشاط الاقتصادي ذلك النشاط الذي يحقق ثروة أو دخلا بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، وهذا النشاط يتحقق بصورة أساسية في المنظمات ومن خلال الأفراد مدفوعي الأجر وكذلك فإنه يمتد ليشمل أي نشاط غير سوقي مثل بعض الأنشطة المجتمعية والتطوعية والأعمال التي تجرى في المنازل¹.

- وفقا لتعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): يعرف رأس المال البشري على أنه "مجموعة المعارف، القدرات، المهارات والسمات الشخصية التي تسهل خلق الرفاهية الفردية الاجتماعية والاقتصادية"².

- ويمكن تصنيف مفهوم رأس المال البشري إلى درجات متفاوتة من قبل كل جهة من المجالات الأكاديمية وتستند وجهة النظر الأولى على الجوانب الفردية، وعرفه (شولتز 1961) كشيء أقرب إلى الخاصة، ضد مفهوم القوة العاملة في منظور الكلاسيكية وتصر بأن: "القدرة الإنتاجية للبشر هي أكبر بكثير من سائر أشكال الثروة مجتمعة"، وقد قبل معظم الباحثين أن تفكيره عرض قدرة الإنسان على المعرفة والمهارات في الفرد وأنها جزء لا

¹ Woodhall, M, **Human Capital Concepts**, ING.Pasacharoulos (Ed), Economic of education: Research and Studies, 1987, p 21.

² محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكاري في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2014، ص 04.

يتجزأ منه، كما عرض بعض الباحثين أفكار مشابهة لأفكاره أن رأس المال البشري يمكن أن يكون "ارتباطا وثيقا بالمعرفة والمهارات والتعليم والقدرات"¹.

- وعلى نطاق واسع رأس المال البشري يرتبط بالمعارف والمهارات المتجسدة في البشر، التي يتم الحصول عليها من خلال التعليم والتدريب والتجربة، وهي مفيدة في إنتاج السلع والخدمات وكذلك المعرفة². من خلال المفاهيم السابقة يستنتج الطالب أن مفهوم رأس المال البشري على أنه: "تلك القدرات والإمكانات الفكرية والخبرات والمعارف التي يمتلكها العامل التي يتم توظيفها في العملية الإنتاجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

II-1-2- أهمية رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية.

بالنظر إلى أن رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها ومدى توفر الموارد البديلة التي يمكن أن تحل محلها إذا ما فقدتها المؤسسة³. ومن المقبول عموما أن تراكم رأس المال البشري يحرك مختلف العوامل الخارجية ولاسيما في مجال التكنولوجيا والابتكار، فرأس المال البشري يعتبر مدخلا حاسما لتطوير التكنولوجيا الجديدة، ويعتبر عنصرا حيويا من أجل اعتمادها واستخدامها بكفاءة⁴.

كما تكمن قيمة رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية في العناصر التالية:⁵

- عنصر بشري نادر وينتج قيمة مضافة ضئيلة وتمثل في الخبرات النادرة، ولكنها تعمل بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، ولذلك فإنها تنتج قيمة مضافة ضئيلة مع تعاضد قيمة الوقت والتكنولوجيا في الوقت الحالي.

¹ Kwon, DAE- Bong, **Human Capital and its Measurement**, the 3 rd OECD World Forum on, Statistics, Knowledge and policy, charting progress, Building Visions, improving life Busan, Koréa, 27-30 octobre 2009; p p 03-04.

² Chandra Shekar Kumar, **Human Capital and Growth Empirix**, the journal of Developing areas vol 40 N 01, 2006, p 153.

³ عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009، ص 27.

⁴ Vesna And rijeivié Matovac, and all **undertanding the importance of Human Capital and babor Market Competitiveness in the EU Candidate Countries and selecte DEUMEMBERS** Ekon, MISAO Praksa, N 19, Folder 02, 2010, p 361.

⁵ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية - رأس المال البشري من المنظور الإداري سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 17.

-عنصر بشري نادر ويصعب إحلاله وينتج قيمة عالية وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة، ولذا يجب الحفاظ عليه وتنميته وتمكينه وهو نادر في سوق العمل، وهو المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة مثل المبرمجين المحترفين ولا ينبغي التفريط فيه ويجب الحفاظ عليه من أية إجراءات من المؤسسات المنافسة.

-عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية ولكنه يمكن إحلاله لأنه متوافر في سوق العمل، ورغم أن المعروض منه في سوق العمل متوافر ويسهل إحلاله إلا أنه ينبغي الحفاظ عليه نظرا للتكلفة التي أنفقت عليه في تدريبه طوال فترة عمله في المؤسسة وتكيفه في العمل في المؤسسة.

-العنصر البشري الذي ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل إحلاله أي يتوافر في السوق، ويفضل في هذه الحالة استبداله بتكنولوجيا جديدة تنتج قيمة مضافة أعلى.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن أهمية رأس المال البشري تتجلى في زيادة المردودية ومساهمته في زيادة منتجات المؤسسة، وهذا من خلال أدائه المقدم، كما يمثل الصورة الحقيقية للمؤسسة انطلاقا من المعرفة والمهارات والقدرات التي يكتسبها الموظفون بالإضافة إلى الخبرة والتعلم والتي تنعكس على المؤسسة بالإيجاب مثل تقديم منتجات ذاب جودة.

II-1-3- خصائص رأس المال البشري.

لا يمكن أن نستغرب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح مؤسسة ما ونزول أرباح مؤسسة أخرى كان سببه رأس المال البشري في هذه المؤسسة أو تلك، فرأس المال البشري يمكن أن يساهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يرجع إلى الخصائص التي ينفرد بها هذا المورد الحيوي، والمتمثلة في الآتي¹:

1) محرك الربح في اقتصاد المعرفة: يمكن اعتبار أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال هذه الخاصية نستنتج أن رأس مال البشري هو المورد الأساسي الذي يساهم في زيادة أرباح المؤسسة بناء على مساهمته في زيادة إنتاجية المؤسسة والمساهمة في رفع حصتها السوقية.

2) المحرك الأساسي لباقي الموارد: إن رأس المال البشري هو المورد الوحيد الذي يسير ويتحكم في مختلف موارد المنظمة (مالية، مادية، تكنولوجية...)، بحيث يتدخل في كل عملية إنتاجية أو مالية أو تكنولوجية، إذ لا يمكن أن تتصور منظمة بدون موارد بشرية وتحقيق تطور المؤسسة وتقدمها يتوقف على مدى كفاءة المورد البشري في تحريك وتفعيل باقي الموارد.

¹ نعيم إبراهيم الحافظ " تنمية الموارد البشرية "، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 09.

يلاحظ الطالب بأن رأس المال البشري يعد المحرك الأساسي لجميع موارد المؤسسة لأنه يتمتع بالقدرات العالية والمهارات والمعارف ، بحيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

3) اختلاف الأفراد واختلاف الوظائف: صحيح أن الفرد والوظيفة هما أساس إدارة الموارد البشرية، لكن الإشكال الذي يقع فيه كثير المديرين هو كيف يتم تكييف الفرد في منصب عمله؟ خصوصا أن الأفراد يختلفون في القدرات العقلية، اكتساب المهارات، الاتجاهات والميول المهنية، وأيضا في الدوافع فالبعض له دوافع مالية والآخر له دوافع اجتماعية.

يمكننا القول أن هذا الاختلاف يعود لطبيعة التسيير داخل المؤسسة وطريقة إدارتها لمواردها البشرية فنجد مؤسسة مثلا تعتمد على تقنيات عالية في عميلة الاختيار والتدريب وتنمية موارد البشرية وكذلك تقييم الأداء بطريقة إستراتيجية عكس المؤسسات الأخرى التي تعتمد على تقنيات تقليدية الأمر الذي يؤدي إلى الاختلاف والتفاوت بين الموارد البشرية من ناحية المهارات والمعارف .

4) رأس المال البشري مورد لا يباع ولا يشتري: وهذه الخاصية من بين المميزات التي تميز رأس المال البشري عن رأس المال المادي، حيث رأس المال البشري لا يباع ولا يشتري إلا أن خدمته تباع وتشتري وتحدد قيمتها السوقية وفقا لظروف عرضها والطلب عليها، وكذلك رأس المال المادي في غالبته قابل للتخزين، أما رأس المال البشري فهو غير قابل للتخزين.

كما تطرق العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي يتسم بها رأس المال البشري، والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي¹:

- توافر القدرات الإبداعية والابتكارية واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل؛
- الاستعداد اللزوم لقبول التغيير، من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع التكنولوجيا المستحدثة، أو العمل في مجالات جديدة ومتنوعة؛
- مواجهة التحديات والتعامل معها على اعتبار أنها فرصة لإثبات الذات، وإبراز القدرات المعرفية المتميزة؛
- صعوبة قياس وتقييم رأس المال البشري؛
- يمثل رأس المال البشري أحد عوامل الإنتاج المهمة التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية؛
- رأس المال البشري ذو تكلفة مرتفعة في المدى القصير؛
- كما أنه يتميز بسمة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى، وهي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتمدد مع تغيرات العصر ولن يندثر (لن يهلك) إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

¹ هاني محمد السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن: رأس المال البشري له عدة خصائص تميزه عن باقي الموارد داخل المؤسسة الاقتصادية، و له عدة مكونات غير ملموسة إذ إنه منبع المعرفة والخبرات والمهارات والإبداع والابتكار، كما أنه مصدر للقيمة والمساهم الأكبر في زيادة ربحية المؤسسة.

II-1-4- مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري: يقاس الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الاهتمام بمؤشرات رأس المال البشري والتي أشار لها العديد من الباحثين أمثال (أبو فارة والنسور وأبو دته) ب (قدرات العاملين، إبداع العاملين، اتجاه العاملين) كما يقاس رأس المال البشري من خلال مكوناته التي يحددها ب (المؤهلات، الخبرات، المهارات، الإبداع، الابتكار)، كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يقاس بدرجة المواطنة والانتماء وفعالية التدريب وكفاءة التعليم لدى العاملين، وهو ما سنوضحه في العناصر الآتية¹:

1-المواطنة التنظيمية: تعرف المواطنة التنظيمية بأنها سلوكيات مرتبطة بالعمل لا يتضمنها الوصف الوظيفي ولا يرتبط بنظام مكافآت رسمية وهي تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة، كما تعرف بأنها رغبة العاملين للمضي أبعد من الأدوار الموصوفة والمحددة لهم، فهي تعزز شعورهم بالانتماء الذي يلاقي ويتطابق أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

يمكننا القول بأن المواطنة التنظيمية تنجم على بناء على سياسة أنظمة الأجور والحوافز التي تعتمد المؤسسة.

2-جودة التعليم: تعد الجودة من أهم العمليات التي تؤدي إلى تحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه في العصر الحالي الذي يطلق عليه بعض المفكرين عصر الجودة، فهي عنصرا مهما من عناصر الأنظمة التعليمية ودليل بقاء وروح البقاء لدى المؤسسة التعليمية، وقد عرف "ابن منظور" في لسان العرب كلمة الجودة على أنها جود أي الجيد عكس الرديء أي أصبح الشيء حسنا وجيدا، فهي تمثل تلبية وإشباع توقعات المستفيد أو ما يفوق هذه التوقعات، وقدمت وكالة الجودة في التعليم العالي (QAA) مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تعزز من جودة التعليم العالي، وتنعكس ضمنا على متطلبات جودة العملية التعليمية المتمثلة بالآتي:

- أن تكون السياسات واضحة وعادلة عند التطبيق، وأن تكيف على وفق متطلبات العملية التعليمية؛
- أن تكون المعلومات المتوفرة للهيئات التدريسية والإدارية واضحة وسهلة؛
- أن تكون أدوار الهيئة التدريسية والإدارية معرفة بوضوح، وأن يكون الأشخاص مؤهلين لتحمل مسؤولياتهم؛
- تقديم المساندة الملائمة للعملية التعليمية بمكوناتها المختلفة؛
- مراقبة ومراجعة الإجراءات والسياسات.

ومن هنا بات من الضروري الاهتمام بجودة ونوعية التعليم، للوصول إلى مخرجات ناضجة وجيدة يمكن لها أن تتحمل المسؤولية، وتشارك بفاعلية في تقديم الخدمات ومواجهة وحل المشكلات والأزمات.

¹ محسن حاكم، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة اليورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة التاسعة، العدد 28، ص ص 19-20.

كما تعتمد المؤسسة على خارطة إستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري وهذا من خلال توجيه برامج إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب والتدريب وخطط التوظيف، ومن دون أدنى شك فإن أهداف الخارطة الإستراتيجية في أغلب برامج تطوير الموارد البشرية تحاول تحقيق احتياجات كل العاملين، ولذلك يصبح استثمارها دون المستوى المطلوب في الوظائف التي تصنع الميزة التنافسية للمنظمة ومن خلال الاستثمارات وبرامج التطوير في رأس المال البشري، فإن التركيز يكون على عدد صغير نسبياً من العاملين (غالباً ما يكون أقل من 10%) في الوظائف الإستراتيجية داخل المنظمات التي تستطيع تحقيق الأداء المتفوق، وهذا التوجه نحو العدد الصغير يجعل من استثمارات المنظمة وأموالها صوب الاتجاه الصحيح والفاعل والذي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بأقل كلفة وبأسرع ما يمكن.

ويوجد مدخلين تشغيليين يمكن استخدامهما لإيجاد أفضل تكييف استراتيجي داخل المنظمة، ووفقاً لنموذج عائلة الوظائف الإستراتيجية، فإن المنظمة تركز برامجها في الموارد البشرية على الوظائف الحرجة القليلة والتي تعتبر مهمة جداً للإستراتيجية وهذا التركيز يسهم في تسريع النشاط وكفاءة الإنفاق في جميع مفاصل الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة وكفاءة الإنفاق في جميع مفاصل الاستثمار في رأس المال البشري للمنظمة ولكن هذا المدخل يعني ضمناً أنه ولغاية (90%) من قوى العمل غير الإستراتيجية ستقوم المنظمات بتجاهل احتياجاتهم المشروعة للتطوير والنمو المهني.

أما المدخل الثاني فيطلق عليه **نموذج القيم الإستراتيجية**، والذي يبدأ بالقول أن الإستراتيجية هي وظيفة كل فرد وهذه الإستراتيجية تتضمن مجموعة من القيم والأسبقيات التي يجب أن تتوحد لتشكّل أهداف ونشاطات كل فرد من أفراد المنظمة دون استثناء لأن الكل يتشارك في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها¹.

كما نجد مؤشرات أخرى تطرق إليها الباحثين، انطلاقاً من أهمية رأس المال البشري من بين هذه المؤشرات ذكرت الغرفة التجارية الصناعية بالرياض على النحو التالي²:

(1) المؤشر الثقافي: ازدياد نسبة المثقفين من رأس المال البشري ينعكس في التنمية الحضارية، حيث يكون العنصر البشري أقدر على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وبصورة أفضل.

(2) المؤشر الاقتصادي: العنصر البشري عنصر رئيس من عناصر الإنتاج في الدول النامية عامة، ومن خلال رأس المال البشري المؤهل والمدرب يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج

¹ سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص ص 10-9.

² أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 46-47.

يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، وهنا يبرز دور جامعاتنا في تنمية رأس المال البشري للحاق بركب الدول المتقدمة.

3) المؤشر الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبها الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

4) المؤشر العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع والتطوير فالمتعلم هو القادر على إحداث نقلة نوعية ومعرفية داخل المؤسسات التربوية وغير التربوية.

وللهوض بعملية الاستثمارات في رأس المال البشري اقترح Schultz الاهتمام بالاستثمارات في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحصيل وتحسين نوعية رأس المال البشري، وهي¹:

- الاهتمام بالاستثمارات في مجال الخدمات الصحية التي تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعاً، كما عن طريق تخفيض نسب الوفيات ونوعاً عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية؛

- الاهتمام بالاستثمارات في مجال التعليم والاهتمام بإنشاء مراكز للتدريب المهني ونشر التعليم الفني وهذه الاستثمارات لن تسبب زيادة رأس المال البشري كما، ولكنها ستؤثر في نوعيته وكفايته الإنتاجية؛

- تشجيع هجرة الأفراد إلى حيث توجد الوظائف، أي إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب على العمل وعرضه.

ومن كل ما سبق يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال البشري يعد من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وكذلك من قبل دور الخبراء والاستشاريين وحتى الجمعيات التخصصية والتي تعنى بتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى اختصاصي وممارسي رأس المال البشري.

II-1-5- مداخل قياس قيمة رأس المال البشري: ظهرت دراسات عدة تستهدف قياس رأس المال البشري وعلى الرغم من اختلافها في مناهجها، إلا أنها تتفق وأهمية قياسه لما لذلك من آثار جوهرية على حسن أداء الوحدات المعرفية لمهامها، وعليه سنعمد دراسة هذه المداخل من خلال طرق عدة:

1- مدخل القياس باستخدام التكلفة التاريخية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على رأس المال البشري هي التي تحدد قيمته، بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين موارد بشرية مؤهلة تعتبر أساس عملي للتكاليف التاريخية والتي يقصد بها بالتضحيات الفعلية التي تتحملها الوحدة المعرفية في سبيل اكتسابها والمحافظة عليها وصيانتها، وسيتم التقويم بهذه الطريقة على غرار الأسس المستخدمة في تقويم الأصول المادية، حيث يتم تقسيم

¹ محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 46.

تكلفة الموارد البشرية إلى قسمين الأول يتعامل معها كمصروفات جارية كالرواتب والأجور وما شابهها، والثاني يتعامل معها كمصروفات رأسمالية تؤدي إلى زيادة المنافع المستقبلية. ويتم إطفائها على مدار العمر الإنتاجي للمورد البشري لتحديد نصيب كل فترة منها ويتمثل الجزء المستنفذ منها بقسط الإطفاء السنوي، أما الجزء غير المستنفذ فيتمثل بالجزء المتبقي من الكلفة الأصلية الذي تظهره قائمة المركز المالي مطروحا منه الجزء المستنفذ وفي حالة الاستغناء عنه قبل انتهاء حياته الإنتاجية يتم العمل على معالجة الرصيد المتبقي كخسارة تغلق في حساب النتيجة السنوية¹.

ويتم وفق هذا المدخل رسملة البنود الكفوية الآتية:²

أ- الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاستقطاب للموارد البشرية الجديدة للوحدة متضمنة ألقاب لجنة الاستقطاب وتكاليف سفرهم وأية مصاريف أخرى ذات الصلة؛

ب- إجراء المقابلات والاختبارات من أجل تحديد من تمنح له الوظيفة من الموارد البشرية المرشحة لها؛

ت- طريقة التوظيف التي تتحملها الوحدة المعرفية في سبيل الحصول على موارد بشرية جديدة في التنظيم الإداري وما يرتبط بها من تكاليف غير مباشرة كالعلاوات والترفيعات والمكافآت والحوافز؛

ث- برامج التدريب والتأهيل للمورد البشري في الداخل والخارج لوضعه في مستوى الأداء المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة متضمنة التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمدربين أو المتدربين.

يرى الطالب بأن هذا المدخل تطرق إلى تكلفة الحصول على الموارد البشرية أي تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما يمكننا اعتبارها من التكاليف الأساسية التي يجب على المؤسسة التركيز عليها.

2- مدخل القياس باستخدام التكلفة الإحلالية الوظيفية: يقصد بتكلفة الإحلال الوظيفية التضحية التي ستتحملها الوحدة المعرفية اليوم لإحلال موارد بشرية بدلا من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال الوظيفية مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة ويعد (Flamholtz) من الرواد الأوائل الداعين إلى الأخذ بهذا المدخل، وحينما سعى نحو تطوير النموذج التقليدي لقياس تكلفة الاستثمار البشرية في شركة تأمين وعلى أساس الكلفة المتوقع إنفاقها في المستقبل، فالتكلفة الإحلالية الوظيفية بشكل عام ما هي إلا التضحية التي تتحملها الوحدة المعرفية اليوم من أجل استبدال رأس مال بشري موجود أو يستخدم فعلا من قبلها أما تكلفة الإحلال الوظيفية للمورد البشري ضمن رأس المال البشري، فما هي إلا تلك التضحية التي تتحملها الوحدة

¹ عبد الخالق، أسامة علي، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجية البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 20، منظمة العمل العربية، 1995، ص 35.

² حنان، رضوان حلوة، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع والإعلان، عمان، الأردن، 2003، ص 220.

المعرفية عند استبدالها الموارد البشرية القائمة بأخرى جديدة تماثلها بالمعرفة والخبرة، وهي محاولة من الوحدة للحصول على مجموعة من الخدمات معادلة لرصيد خدمات الموارد البشرية الحالية إذا ما فكرت في إحلالها وظيفياً¹. وبالتالي نلاحظ أن هذا المدخل ركز على التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء التخلي على مورد بشري أو تعيين عامل مكان عامل آخر، ففي هذه الحالة المؤسسة ستتحمل تكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين بالإضافة إلى تكلفة الوظيفة الشاغرة والتي تكون بدون إنتاج (خدمة ، سلعة) ، ويمكننا القول أن هذا المدخل له علاقة مباشرة مع التكلفة التاريخية .

3- مدخل القياس باستخدام تكلفة الفرصة البديلة: يعتبر البعض الفرصة البديلة ليست تكاليف بديلة أو تاريخية أو إحلالية، بل التضحية بإيراد ما ، في سبيل الحصول على مورد أو إحلال مورد معين بعبارة أخرى فإنها تمثل مجموعة المنافع المضحية بها في سبيل استخدام الموارد البشرية استخداما بديلا، وبعبارة أخرى فهي القيمة الضائعة لتخصيصه في وظيفته دون أخرى وتعد تكاليف الفرصة البديلة للأغراض الداخلية حيث يكون من غير المرغوب فيه من قبل إدارة الوحدة المعرفية تقديم المعلومات الكافية عن تكلفة الفرصة البديلة للأصول البشرية لمستخدمي المعلومات من خارجها، وكما يعتمد تقييم التكاليف على تضارب المصالح التي يمكن أن تحدث في سوق العمل الداخلي أو في حالة مشاركة عدة وحدات معرفية ويجب أن تكون هذه الوحدات مراكز للربحية بمعنى آخر إن أهدافها يجب أن يعبر عنها بمنظور الربحية².

وفق هذا المدخل يمكننا الاعتماد على المقولة التالية " تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة " أي كل حسب تخصصه والكل حسب وظيفته ، أما إن حدث العكس فستتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف " تكلفة الفرصة الضائعة ، تكلفة الإحلال ، انخفاض في الإنتاج " .

4- مدخل القياس باستخدام القيمة الحالية المعدلة.

يستند هذا المدخل على مفهوم القيمة الاقتصادية، والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستقبلية المتوقعة منه ويتمشى هذا المدخل مع النظريات الاقتصادية والتي ترى بأن معيار تحديد القيمة هو القدرة على الحصول على مجموعة من الخدمات والمنافع الاقتصادية المستقبلية من الموارد البشرية ضمن رأس المال البشري، ويعود أصل الدعوة لتطبيق هذا المدخل لكل من (Lev & Scharly) عندما قدما نموذج يأخذ بالمفهوم الاقتصادي لقياس رأس المال البشري في الكشوفات المالية، والذي يستند إلى نظرية (Fisher) لرأس المال والذي عرفه بأنه مصدر توليد وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي مخصوما بمعدل خصم معين³.

¹ Flamholtz, Eric G, **Human Resource Accounting**, Advence in concepts methods and application, 3^{ed}, june 1999, p 253.

² Barcons Came and all, **International Advance in Economic Research**, university, pompous Fabra – Spin Volume 3, N 03, August 1999, p 384.

³ Bruch leve abas & Chwarty, **On the USE of the Economic Concept of Humain Capital in Financial Statement**, Accounting Review, January 1971, p 103.

تطرق هذا المدخل للقيمة المتوقعة من المورد البشري ودوره في التنمية الاقتصادية، كما تطرق أيضا إلى إلزامية تسجيل تلك القيمة التي يقدمها المورد البشري ضمن أصول المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة تحديد قيمة الموارد البشرية على أساس ما تقدمه داخل المؤسسة.

5- مدخل التكلفة الاقتصادية: ويتم تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه من استخدامه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة¹.

من خلال هذا المدخل يرى الطالب أن التكلفة الاقتصادية هي مزيج من الأرباح والخسائر لأي سلعة بمعنى في هذه الحالة على المؤسسة مقارنة القيمة التي يقدمها المورد البشري داخل المؤسسة مع ما تحملت من تكاليف الحصول على هذا المورد.

II-2- رأس المال الزبوني في المؤسسات الاقتصادية.

يمثل رأس المال الزبوني (رأس مال العملاء) موردا رئيسيا للمؤسسة الاقتصادية لذا وجب عليها الاهتمام به من خلال الاستماع إلى الزبائن والعمل على إرضائهم وتقديم مواصفات المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية، كما يجب أن تحظى برضاهم ، والزبون يعتبر بمثابة رصد معرفة المتغيرات الحاصلة في السوق، ومن خلال رأس المال الزبون تكون المؤسسة مؤهلة أكثر لتمثل سوقا من الفرص أمام منافسيها.

II-2-1- مفهوم رأس المال الزبوني.

لقد تغيرت النظرة في المؤسسات الحديثة بالنسبة للزبون وأصبح ينظر إليه على أساس انه هو مستقبل المؤسسة وأنه هو الملك وهو السبب المباشر في نمو وتطور المؤسسة وبقائها وهذا بدرجة الرضا التي يبديها على المنتجات المقدمة سواء كانت خدمة أو سلعة وبالتالي هو الذي يحدد الحصة السوقية للمؤسسة التي تعطي المكانة الحقيقية لهذا الأخيرة و على هذا الأساس يمكننا تقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة برأس المال الزبوني وهي كالاتي :

- هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف².

¹ حضير مجيد علاوي، أثر تطبيق القياس والإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الإنشائية-، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2012، ص 73.

² أيمن سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، جانفي 2015، ص 381.

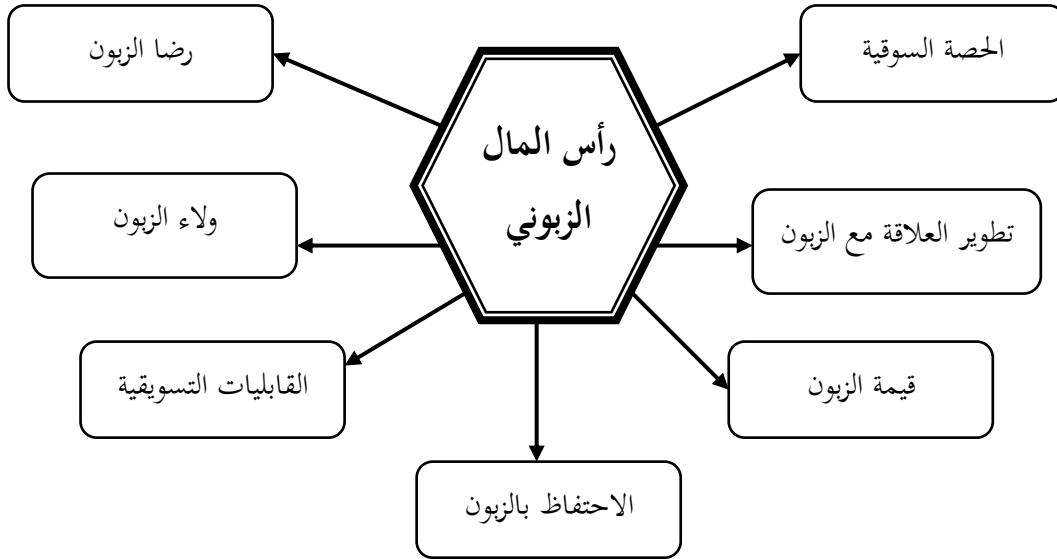
- يعبر عن مجموع القيم المستقبلية المتوقعة التي يحققها مجموع الزبائن للمؤسسة، إذ يشكل مجموعة من الزبائن الموالين لرأس المال في المؤسسة وكلما ازداد عددهم ازداد رأس المال الزبائن¹.

- يتمثل في القيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصادقية أو السمعة ونوعية المواد الأولية التي يقدمها الموردون إضافة إلى الولاء وقناعة المستهلكين أي التي تتحقق من البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة مضافة².
ومن خلال المفاهيم السابقة يمكننا القول أن رأس المال الزبوني يتمثل في التعرف على الزبائن وتحديدهم والعمل على استقطابهم والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقة معهم بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تهدف إلى كسب ولاءهم اتجاه العلامة التجارية ودفعه بطريقة آلية إلى اقتناء المنتج من خلال التأثير على سلوكه الشرائي.

II-2-2- مكونات رأس المال الزبوني.

هناك مجموعة من المؤشرات التي من الممكن أن تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في حصر مكونات رأس مالها الزبوني انطلاقاً من حصتها السوقية في المحيط الذي تعمل فيه، وبالتالي يمكننا حصر مكونات رأس المال الزبون في المؤسسة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-2) : مكونات رأس المال الزبوني



المصدر: سعدون حمود، حسين وليد، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 177.

¹ باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية -دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2014، ص 256.

² CMA. Bernadette Lynn, **Intellect Capital added Success in the next Millenium**, Financial & Management Accounting Committee, International Federation of Accountants, 1999, p 13.

ويمكننا تحليل الشكل رقم (I-02) الذي يمثل رأس المال الزبوني، بحيث اعتمد الطالب في تحليله لهذا الشكل على جملة من الدراسات السابقة، ويتمثل هذا التحليل في الآتي:

- **الحصة السوقية:** بحيث تمثل الحصة السوقية نسبة مبيعات المؤسسة، وزيادة الحصة السوقية لهذه الأخيرة يتحقق من خلال تقديم منتجات ذات جودة مع الاستجابة العالية لرغباتهم وطلباتهم.
- **تطوير العلاقة مع الزبون:** تهتم هذه العملية من خلال التفكير الدائم في الزبون كإنشاء مواقع ومنتديات للتواصل الدائم معه، بالإضافة إلى تحليل متطلبات الزبائن، والاستماع لشكاويهم.
- **قيمة الزبون:** وهي حزمة من منافع الزبون التي يحصل عليها جراء اقتنائه للمنتج.
- **الاحتفاظ بالزبون:** إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها الحاليين فما عليها إلى الاهتمام بالعميل الداخلي (الموارد البشرية) والذي يقدم صورة صحيحة على المؤسسة ويمكنها من المحافظة على سمعتها عند زبائنها.
- **رضا الزبون، ولاء الزبون:** أي رضا الزبائن على المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وإذا زاد الرضا يتحول إلى ولاء.
- **القبليات التسويقية:** هي ترجمة للمعارف المكونة للمؤسسة والتي تساهم في تطوير العملية التسويقية للمؤسسة مثل تقديم منتجات جديدة وتطويرها، بالإضافة إلى تقديم المزيج التسويقي بطريقة صحيحة وتكسب المؤسسة تفوق تنافسي.

II-2-3- إدارة العلاقات مع الزبون وسبل المحافظة عليه.

يعتبر الزبون العنصر الأساسي في العملية التسويقية ومحور النشاط في أعمال المؤسسة ككل، فلهذا دراسة سلوكه دراسة معمقة تمكن المؤسسة من معرفة حاجاته ورغباتها قصد إشباعها والمحافظة عليه، فلهذا وجب على أصحاب القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة الزبون انطلاقاً من سلوكياته وتقسيماته والعوامل المؤثرة في قرار شراؤه بالإضافة إلى درجة مساهمته في ربحية المؤسسة بهدف وضعه ضمن نماذج الزبائن المرجحة.

1) مفهوم سلوك الزبون:

- هو السلوك الذي يقوم به الزبون عندما يبحث ويشترى ويستعمل ويقيم ويتخلص من السلع والخدمات (بعد استعمالها) والتي يتوقع أن تشبع حاجاته¹.
- هو يتضمن النشاط العقلي والعاطفي والجسدي التي يستخدمها المستهلك أثناء اختيار وشراء واستخدام والتخلص من المنتجات والخدمات التي تلي احتياجاتهم ورغباتهم².
- وبناء على المفهومين السابقين يرى الطالب أن سلوك الزبون يتمثل في التصرفات والأفعال والآراء والانطباعات التي يبديها الزبون اتجاه خدمة أو سلعة معينة بهدف اقتنائها، كما يمكننا القول أنه عامل نفسي يتعلق بالزبون.

¹ عنابي بن عيسى، سلوك الزبون (عوامل تأثير البيئة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003، ص 16.

² Shahrazad Jeddi and all, **Consumer Behavior and Consumer Buying Decision Process**, International Journal Business and Behavior Sciences Vol 3, No 5, 2013, p 20.

(2) أهمية دراسة المؤسسة لسلوك الزبون: لدراسة سلوك الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، ودراسة سلوك الزبون تسهم في¹:

- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة، وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.

- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

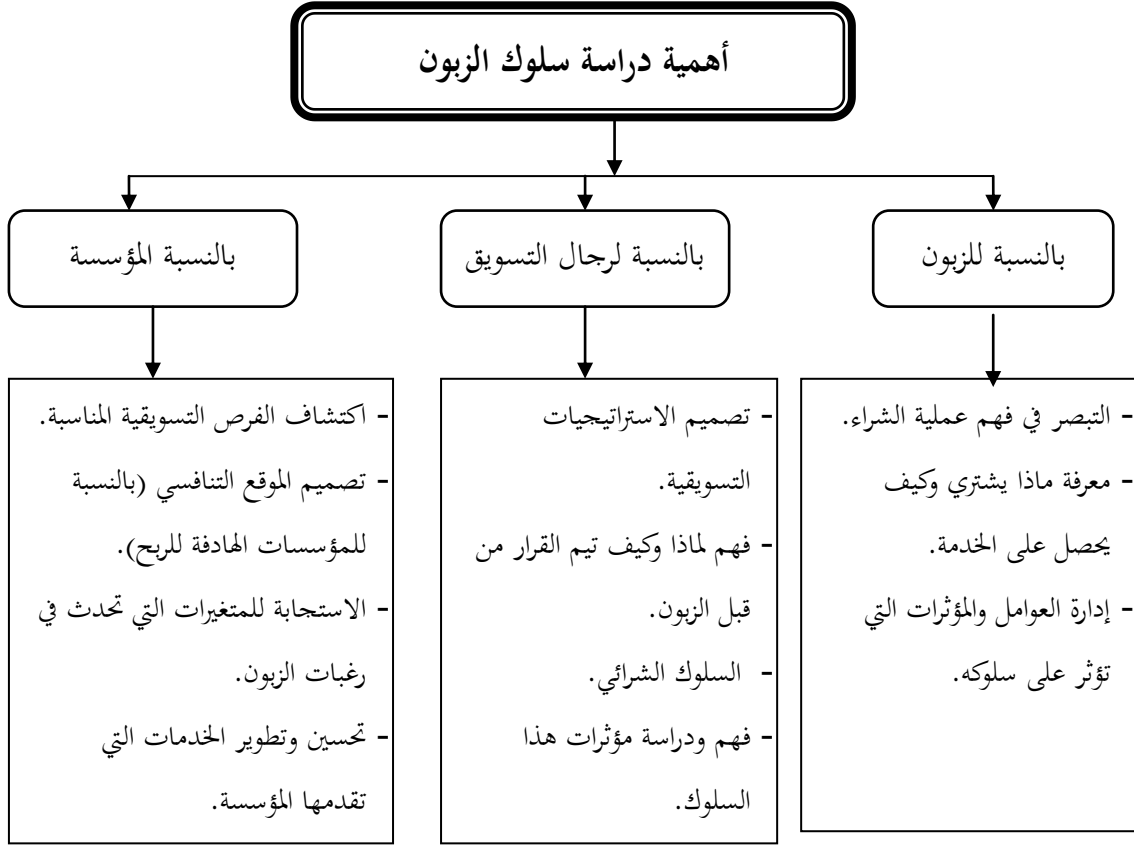
وأشار (Murillo & Annabi) إلى أن دراسة سلوك الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات وتحسين خدمات الزبون بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبون، مع العمل على زيادة المبيعات، كما تسهم في تحسين الاحتفاظ بالزبون و معرفة حاجاته المتجددة².

كما يمكننا إبراز أهمية دراسة الزبون في الشكل الآتي:

¹ حدادوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 88.

² Murillo, M Garcia & Annabi, **Customer Know Ledge Management**, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol 53, No 8, p 38.

الشكل رقم (I-3): أهمية دراسة سلوك الزبون.



المصدر: عائشة واله، بالاعتماد على ناصر، "سلوك المستهلك- مدخل الإعلان-"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص 64-67.

3) إدارة العلاقة مع الزبون:

أ- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: تعرف إدارة العلاقة من الزبائن على أنها: "مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للشركة باتخاذ قرارات تسويقية صائبة، من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها"¹.

- إن إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" مصطلح اقترحه كل من (Martha Rogers & Donpapers) في كتابهما (Le one to one) وتعني فتح قناة اتصال مباشرة بين المنظمة والزبون النهائي، بحيث تسمح للعلامة استغلال هذه العلاقة الخصوصية بصيغة دائمة من أجل القيمة، ويعتبر مصطلح "CRM" حديث النشأة، وقد

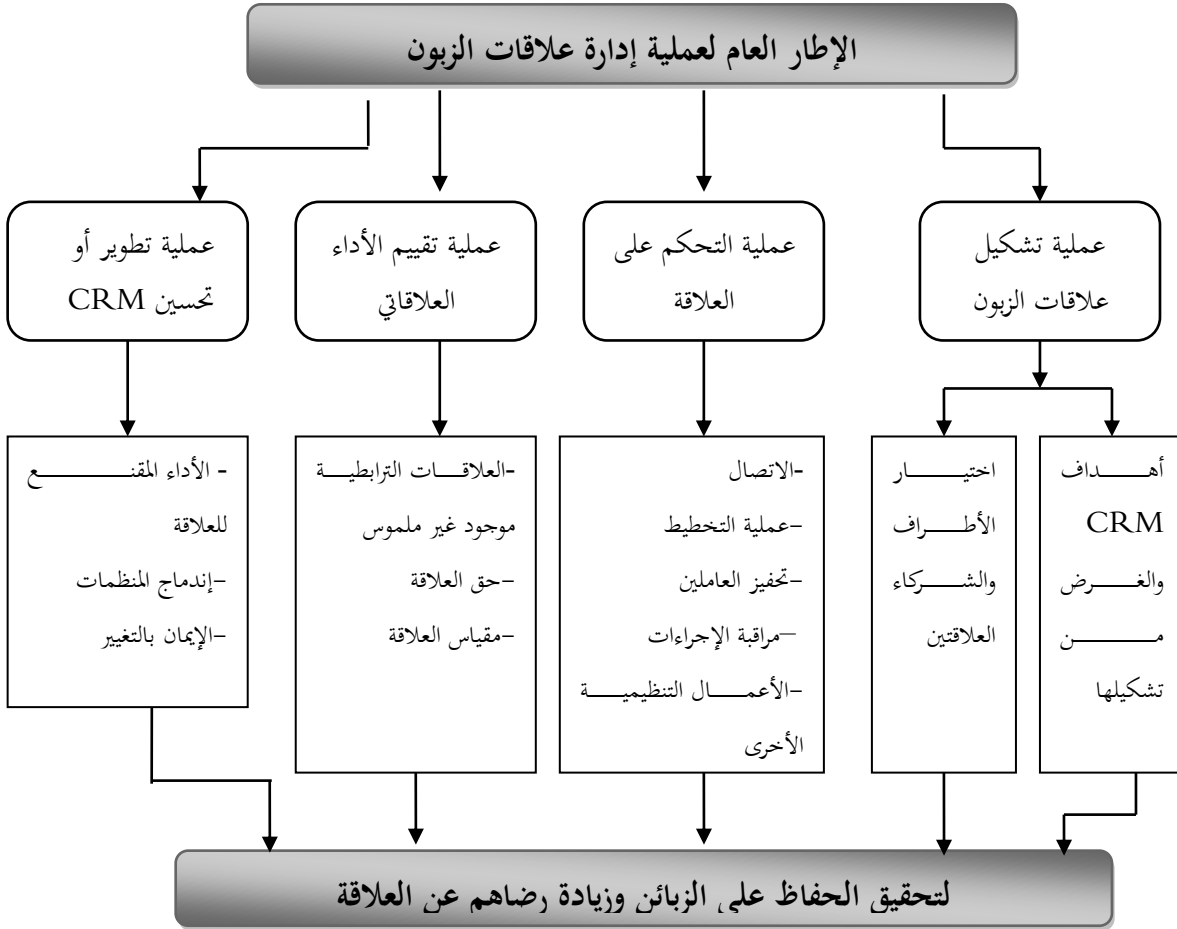
¹ يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص 191.

حظي بعدة مفاهيم منها: "أنه مجموعة وسائل لتحسين معرفة الزبائن من طرف المنظمة، وهو مجموعة إجراءات وهيكل تنظيمية لمساعدة المنظمة في إدارة علاقاتها مع الزبائن"¹.

- يعرف (Akrian Payne) إدارة علاقة الزبون على أنها: "تتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والمختارين بعناية والمحصلة في النهاية هي تعظيم قيمة حياة العميل طيلة استخدامه لهذا المنتج"².

كما يمكن تلخيص إدارة العلاقات مع الزبون في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I-4): الإطار العام لعملية إدارة علاقات الزبون



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

من خلال الجدول رقم (I-04) يلاحظ الطالب بأن إدارة علاقة الزبون ترتكز على مجموعة من العمليات تكون هذه العمليات مكاملة لبعضها البعض، و تتمثل العملية الأولى في تشكيل العلاقة مع الزبون وتبنى على أفراد يمثلون المؤسسة وتعاملهم مع الزبائن، أما العملية الثانية تتمثل في التحكم في العلاقة بين الزبائن والتي

¹ حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2013، ص 76.

² عمرو عبد الرحمان توفيق، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بدون طبعة، 2008، ص 12.

تمس عدة أبعاد كالاتصال بالزبائن ، التخطيط للحفاظ على هذه العلاقة ، وتحفيز الزبائن للبقاء مع المؤسسة ، أما العملية الثالثة تتمثل في تقييم أداء العلاقة وهذا من خلال تعزيز الإيجابيات وتصحيح السلبيات أما العملية الرابعة والأخيرة تتمثل في تطوير أو تحسين CRM بناء على تحليل بيانات تاريخ الزبائن مع المؤسسة بهدف التحسين الأفضل للعلاقات مع الزبائن .

ب- إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون (CRM Strategy): تعتمد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن على ثلاثة خطوات رئيسية والمتمثلة فيما يلي:

-شخصنة العرض والإستراتيجية العلائقية: تسعى المؤسسات لبيع المنتجات لأكثر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية (Marketing de masse) مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخيل إلا أنها تسعى تدريجياً (خاصة عند قلة زبائنها وأهميتها) لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم، وهذا ما يعرف بشخصنة العرض أو شخصنة التسويق (Marketing Personnalisé) تتم الشخصنة على أساس إما حجم التكاليف أو طبيعة المنتج حيث تنقسم الشخصنة من حيث حجم التكاليف إلى:

• **شخصنة المنتج:** وتعرف على أنها تصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم أما التفاعل معهم فيتم بإفرادهم الرسائل والخدمات لتطوير علاقة فردية تفاعلية، وخاصة مع تطور وسائل الاتصال ولا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية منهم.

• **الشخصنة ذات الحجم:** وهي تلبية طلبات كل زبون على حدة بتحضير حجم كبير مع تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية تتشارك فيها الكثير من أنظمة الإنتاج. بينما تنقسم الشخصنة من حيث طبيعة المنتج إلى:

- **شخصنة تجميلية:** وهي وضع تحسينات بسيطة على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبة الزبائن.
-**شخصنة جوهرية:** وتعني تبني خصائص جوهرية في المنتج لا تدركها العين، إذ تصمم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص بكل زبون أو شريحة من الزبائن.

-**شخصنة بالمشاركة:** حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون بإجراء حوارات دائمة معه ليساعد المؤسسة على تحديد حاجاته بدقة، ورغم أنها مكلفة إلا أنها الإستراتيجية المختارة من طرف الكثير من المؤسسات الكبيرة، لتكييف المنتجات وتقليل تكاليف التخزين.

- **شخصنة تكيفية أو معيارية:** وهي عكس الشخصنة بالمشاركة، بحيث تعرض المؤسسة منتجا معياريا وعدة استعمالات في عدة ظروف خاصة فيختار الزبون ما يتلاءم وحاجاته.

- **بيانات المعلومات والإستراتيجية العلائقية:** نميز في مجال إدارة المعلومات بين البيانات والمعلومات ومعرفة الزبون فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات وعندما يعطيها المستعمل دلالة ومعنى تتحول إلى معلومات تنبؤنا بشيء ما عن هوية وصورة الزبون (معلومات كاملة أو ناقصة) الوقت المناسب.

يساعد جمع ودراسة المعلومات عن الزبائن في تكوين أحسن صورة عنهم، إذ يستحيل بناء علاقة مع مجهولة وجود البيانات لها تأثير على جذب الزبائن والمحافظة عليهم وتطوير علاقات قوية معهم وتستعمل المؤسسة بيانات الزبون لتحديد تعريفه وتعريفه بدقة وتخضع هذه البيانات للتغيير خلال نشاطها إما بالزيادة أو النقصان والبيانات المستعملة في تحديد الزبائن فيما يعرف بقواعد بيانات الزبائن (Customer Databases) تستغلها المؤسسة بمساعدة تقنيات التنقيب عن البيانات (Data Mining) لتحويلها إلى معرفة جيدة عن الزبائن وتحفظ في مخازن البيانات (Data Warehouse)¹.

- **التزام المنظمة:** ويرتكز مفهوم التزام المنظمة بخدمة الزبائن على رغبة المنظمة في إدارة علاقتها مع زبائنها والسعي للاحتفاظ بهم، ويتطلب تطبيق مبدأ التزام فيما يلي²:

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة؛
- المحافظة على مستويات الأداء؛
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة والعمليات والإجراءات في المنظمة للوفاء بالالتزامات التي قطعتها على نفسها؛
- التحسين المستمر في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

- **التفاعل مع الزبون:** يؤدي خلق تفاعلات شخصية بين المنظمة والزبائن إلى ترك أثر طيب لدى الزبون ويتم ذلك عن طريق تقديم خدمة متميزة تتوافق مع الاحتياجات الشخصية للزبون، وبدرجة تجعله يشعر بالخصوصية ويتذكر تفاعله مع المنظمة ويرغب في العودة مرة أخرى للتعامل، كما ينطوي هذا التفاعل على بعدين أساسيين هما:

• **التفاعل المادي:** ويتضمن الشراء والصفقة التجارية التي تتم.

• **العلاقة:** وتتضمن الاتصال مع المستوى لشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه.

- **ج- سبل المحافظة على رأس المال الزبوني:** يعتبر الزبون هو من يدفع فاتورة المؤسسة لأن المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء علاقة جديدة مع زبائنها بالسوق، وتفعيل العلاقة معهم كما يعتبر رضا وولاء الزبون للمؤسسة قيمة مضافة الذي يمكنها من تحقيق زيادة ربحيتها، فلهذا وجب على المؤسسة المحافظة عليه والعمل على كسب ولاءه و زيادة رضاه، ومن الاستراتيجيات المعتمدة للحفاظ على رأس المال الزبوني نذكر:

¹ عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات - تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص ص 04-05.

² Wilson Dave, **Relationship Marketing in Organisational Markets**, Oxford University Press, 2000, p 537.

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج؛
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم؛
- السعي إلى إقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنها لمواجهة المنافسة؛
- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنها؛
- تسويق العلاقات يشمل خلق حفظ وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين والمساهمين الآخرين تكون موجهة للمدى البعيد، والهدف منها هو تحرير أو إطلاق قيمة طويلة المدى للزبائن¹.
- كما أن الحفاظ على الزبون ليس بالأمر السهل، لأن بدون تأثير قوي على الزبون لا يمكن المحافظة عليه في ظل عروض المنافسين التي تظهر قيما عالية، وعلى هذا الأساس نذكر:
- تحديد الزبائن المرشحين لتركيز الاهتمام عليهم وتقديم عروض قوية لهم؛
- إدارة معارف الزبائن والاتصال المستمر بهم، وتقديم معلومات كافية عن المنظمة ومنتجاتها؛
- تقوية العلاقة مع الزبون حيث يجب التركيز على الزبائن الحاليين وكيفية بناء علاقات طويلة معهم.
- كما يمكننا عرض طرق أخرى والتي من الممكن مساعدة المؤسسة للمحافظة على زبائنها والمتمثلة في الآتي:²
- تجزئة السوق وتقييمه واختيار القطاعات المرشحة بهدف استهدافها؛
- الاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات وخصائص الزبائن: تساعد على دراسة سلوك الزبون من خلال تفهم حاجاته ورغباته وخصائصه مما يمكن المؤسسة من إعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية الملائمة وتعديلها بما يتناسب مع التغيرات في حاجة الزبائن، ويشتمل ذلك النشاطات الآتية:³
- تطوير المنتجات الجديدة التي تشبع الحاجات والرغبات الصغيرة المتغيرة والناشئة للأفراد؛
- إعداد الرسائل الإعلانية والترويجية التي تتناسب مع قيم الزبائن وأساليب معيشتهم؛
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات المؤسسة إلى السوق المستهدفة في الزمان والمكان؛
- تسعير المنتجات بما يتناسب مع تصور الزبون بمستوى جودة المنتج ما يتميز به من خصائص بالمقارنة مع بقية المنتجات؛
- تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها، بالإضافة إلى السلعة فإن المؤسسة قد تقوم بتقديم خدمات مثل: الصيانة وخدمات ما بعد البيع كما أن هناك منظمات أخرى تسعى إلى تقديم الخدمات فقط

¹ حكيم بن حروة، خليدة دلموم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015، ص 95.

² زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014، ص 67.

³ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 05، العدد 09، 2012، ص 11.

(مؤسسات خدمية) وكلها تسعى لإرضاء الزبون ، ولتحقيق هذا الهدف زادت الجهود المبذولة في مجال بحوث الزبون بغرض الحصول على أكبر عدد من الزبائن وأكثر من ذلك الحفاظ عليهم (الاستحواذ على وفائهم). كما يمكن المحافظة على رأس المال الزبوني من خلال الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من رأس ما العلاقات، من خلال الاهتمام بآراء الزبائن (العملاء) وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات الموجودة. إن تحقيق رضا الزبائن من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة، أو أي نوع من الأعمال الخاصة في القرن الحادي والعشرين في ظل تعقد بيئة الأعمال، وأصبح ينظر إلى الزبون على أنه الملك ويعد مبدأ تحقيق رضا الزبون خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال، كما أن عدم رضا الزبون يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المؤسسة وانخفاض مشتريات الزبائن، وفقدان حصتها السوقية بالإضافة إلى تعدد شكواهم وتحولهم للشراء من المؤسسات المنافسة.

وفي الختام يمكننا القول أن المهم في عمليات المؤسسة هو تحسين سمعتها من خلال تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق رضا الزبون، والذي يعتبر مصدر الربحية الحقيقية والضامن لاستمرار المؤسسة الاقتصادية وبإهماله نزول المؤسسة، فأصول المؤسسة من وجهة النظر التسويقية لا تتمثل في المباني والمعدات الإنتاجية بل بدرجة أكثر فأصول المؤسسة موجودة في أسواقها والمتمثلة في الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك الأصول الثابتة من وجهة نظر المحاسبين مشكلة يمكن حلها من خلال إدخال أصول جديدة للمؤسسة، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة أن تدير عملياتها عندما يتخلى عنها زبائنها هذا ما يفسر أن رضا الزبون هو محور عملياتها.

II-3- رأس المال الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية.

تعتمد آليات وتقنيات إدارة رأس المال الهيكلي على البنية الأساسية للمؤسسة ، والتي تعكس أساساً طویل الأجل لإدارة مواردها ، و يعتبر رأس المال الهيكلي من الموارد التي تصنع قيمة المؤسسة السوقية، كما يصنع مكانتها وسمعتها في البيئة التي تنشط فيها، فالمعرفة التي تتواجد ضمن هياكل وأنظمة المؤسسة فهي تمثل كل قيمتها التي تتداول داخلياً، ورأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً.

II-3-1- مفهوم رأس المال الهيكلي. يتضمن رأس المال الهيكلي جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمؤسسة والتي تؤثر في رأس البشري ويتكون من الهيكل التنظيمي، نظم وأساليب العمل، والإمكانات المادية والتكنولوجية المتاحة للمؤسسة ، لاسيما تكنولوجيات المعلومات منها¹.

¹ عبد الله الشمري " تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 154 ، 2013، ص 272 .

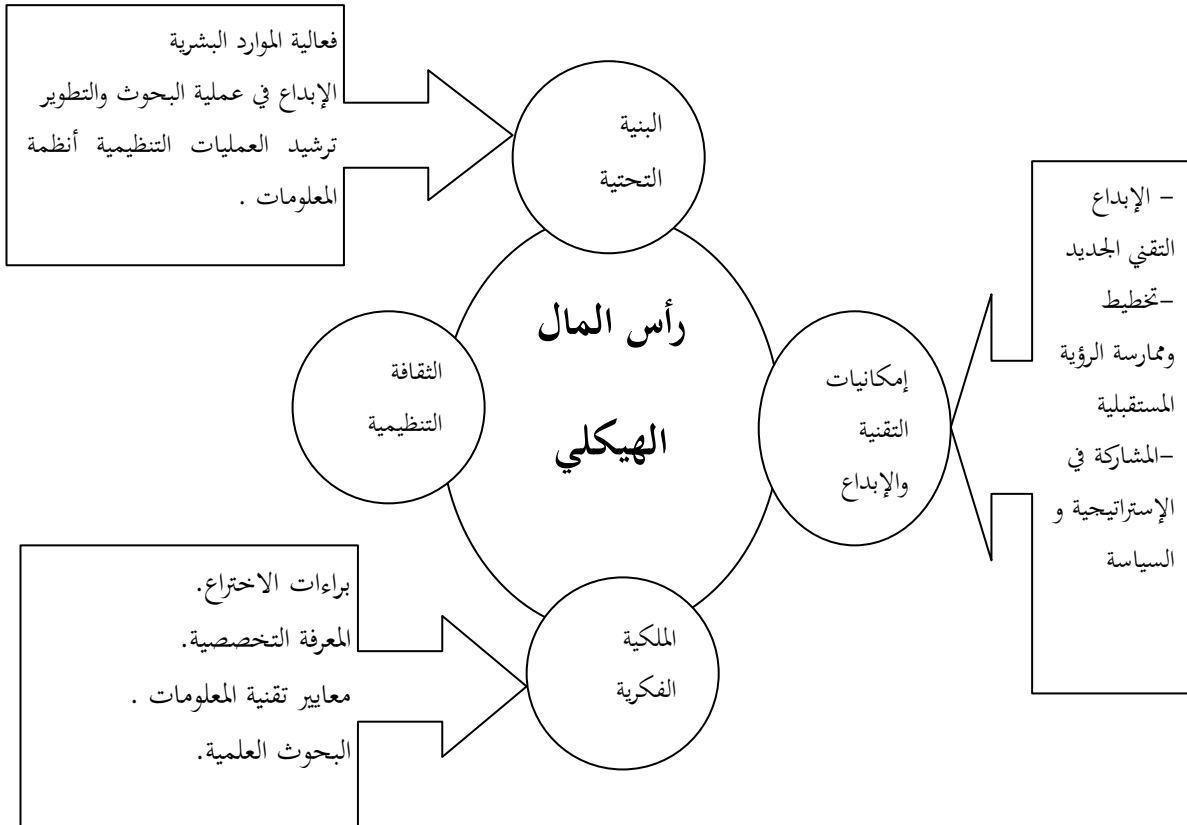
- كما يعرف أيضا على أنه مجموعة من الإستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات، التي بمجموعها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن¹.

- ويعرف على أنه: "المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكري (الخطط التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي)

ويعرف الطالب رأس المال الهيكلي على أنه تلك الموجودات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة (مادية، مالية بشرية، معلوماتية) بحيث تتداخل فيما بينها لتعطي قيمة مضافة للمؤسسة، كما تعطي سمعة جيدة على المؤسسة في المحيط الخارجي بناء على ما تقدمه من منتجات وخدمات تليق برغبات الزبائن مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها .

ويمكننا تلخيص المفاهيم السابقة في الشكل الآتي :

شكل رقم (I-5) : عناصر رأس المال الهيكلي



المصدر : حاتم بن صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 137.

¹ مؤيد الفضل " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة - دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي- " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 11، العدد 03 ، 2009، ص 175 .

انطلاقاً من الشكل رقم (I-5) يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يتحدد في أربعة عناصر أساسية والمتمثلة في البنية التحتية التي تمثل الهياكل التنظيمية المكونة للمؤسسة بحيث تكون هذه الهياكل مترابطة وهي تشمل عملية الإنتاج والقيام بالعمليات الإدارية بالطريقة الصحيحة ، أما العنصر الثاني فيتمثل في الثقافة التنظيمية والتي تعتبر الدستور الداخلي للمؤسسة الذي لا بد على العمال الالتزام به، أما العنصر الثالث فيشير إلى الملكية الفكرية والتي تعتبر هي الأخيرة على الإبداعات الناجمة عن الموارد البشرية بالإضافة إلى المعرفة المكونة للمؤسسة، أما العنصر الرابع فيتمثل في الإمكانيات التقنية والإبداع الذي يؤدي بالمؤسسة إلى التميز ومواكبة التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال من خلال تقديم الحلول الفريدة للممتلكات وتقديم منتجات وخدمات بطرق إبداعية .

II-3-2- مكونات رأس المال الهيكلي.

يتكون رأس المال الهيكلي من عدة مكونات، أهمها¹:

- 1) العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 2) رأس المال الإبداعي ويتضمن الملكية الفردية والموجودات غير الملموسة ويتمثل بكل المواهب والقدرات والنظريات، التي تثير الشركة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.
- 3) البنية التحتية والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

كما يتألف رأس المال الهيكلي في أية منظمة، من العناصر الأربعة الآتية²:

-**النظم:** أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة (المعلومات، الاتصالات، صنع القرارات والمخرجات "السلع والخدمات ورأس المال").

-**الهيكل:** أي ترتيب المسؤوليات والمسؤوليات التي تعرف مكانة (Position) أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.

-**الاستراتيجيات:** وتعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمة.

-**الثقافة:** وتشمل مجموع أفكار وآراء وقيم أفراد المنظمة ومبادئهم.

كما نجد أيضاً رأس المال الهيكلي يتكون من العناصر الآتية³:

- العمليات التنظيمية:** وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- رأس المال الإبداعي:** ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ويتمثل في المواهب والقدرات والنظريات، التي تثير المنظمة أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية.

¹ عطية، لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية المحور الإداري-، مجلة محكمة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008، ص 150.

² حمود سعدون، حسين وليد، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³ Henderson, R, **Mananqing information in the information**, age Harvard Business Review, Jan – Fed, 1994, p 64.

-البنية التحتية: والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة.

في حين حدد (Brookings) أربع مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي، وهي¹:

1) فلسفة الإدارة: ما الذي يعتقده قادة الشركة بشأن مستخدميها ؟.

2) إجراءات الإدارة: الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها.

3) نظم تقنية المعلومات: أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها إجراءاتها الإدارية.

4) نظم الشبكات: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها، مما يوفر سبيلا للوصول إلى الزبائن والمجهزين وقواعد المعلومات.

ويتكون رأس المال الهيكلي كذلك من أنظمة فرعية تشمل²:

-براءات الاختراع والابتكار والاكتشافات، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء معين.

-حقوق النشر والتأليف تأخذ كل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.

-العلامة التجارية وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعية على منتجاتها أو خدماتها.

-قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة، برمجيات، حواسيب، أنظمة تقنيات....)، تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطه بزبائن.

¹ علي حسين، الدوغجي، أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري لتعظيم قيمة الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 227.

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

III- رأس المال الفكري إدارته وإستراتيجية تطويره بالمؤسسة الاقتصادية.

يعد رأس المال الفكري مورداً في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، كما يعد من بين عوامل نجاحها وتطورها في ظل البيئة التي تعمل بها، والتي أجمع الباحثون والأكاديميون أنها بيئة متغيرة ومضطربة، بحيث تحتاج المؤسسات الاقتصادية لأن تحلل طبيعتها وتكيف نفسها للعمل وفق مكوناتها وتغييراتها، ورأس المال الفكري وحده كفيلاً لأن يجعل المؤسسة تفرض نفسها وتبرز وتميز في ظل المنافسة التي تحصل في بيئة الأعمال، فلذا يجب على المؤسسات الاقتصادية إدارة رأس مالها الفكري والعمل على تطويره، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كيفية إدارة رأس المال الفكري والأساليب المستعملة لتنميته وتطويره.

II-1- إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام من أجل الاستثمار في قدراته بطريقة صحيحة وسليمة وعلى هذا الأساس قدم توماس ستيفورت مجموعة من الخطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي¹ :

-الخطوة الأولى: التعرف على دور المعرفة في المؤسسة أو مجال العمل وقيمتها كالمدخلات والعمليات والمخرجات وإلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة، ومعرفة من يتقاضي أجراً نظير تلك المعرفة، ومن يدفع وكم يدفع، ومن يملك المعرفة يخلق قيمة قصوى.

نستنتج في هذه الخطوة أن توماس ركز على المعرفة التي هي في نظره هي الأساس في تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وما مدى تحكم المؤسسة في المعرفة المكونة لها، بالإضافة إلى درجة الاعتماد عليها في مجال الأعمال، والتعرف مكان تواجد المعرفة بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

-الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي وجدها المؤسسة مع الأصول المعرفية المنتجة لها، والتعرف على الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.

الملاحظ أن توماس تحدث في هذه الخطوة على دور المعرفة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى إلزامية المؤسسة في التعرف على الخبرات والقدرات المكونة لرأس المال الفكري.

-الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، مع التعرف على عرض القيمة الخاصة بالمؤسسة ومصدر التحكم والسيطرة ونموذج الربح، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تزيد من الكثافة المعرفية للمؤسسة وأعمالها، ووضع طرق وأساليب يمكن من خلالها زيادة القدرة على تفعيل الأصول الفكرية، وإعادة هيكلة الأصول الفكرية مثل: تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي والعكس.

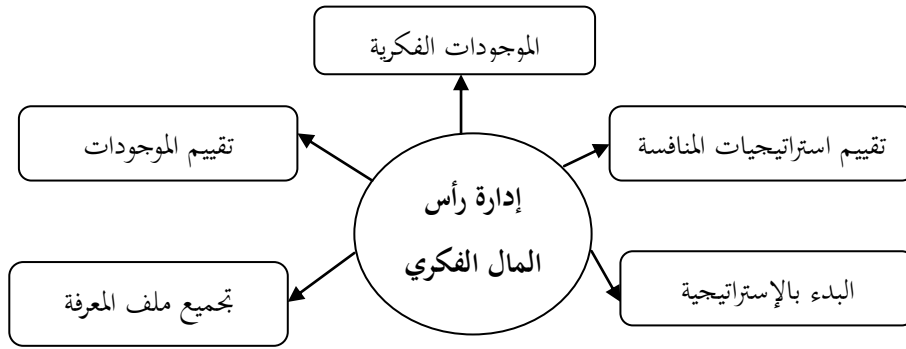
¹ توماس ستيفورت ترجمة علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص 127 -

نلاحظ كذلك في هذه الخطوة بأن توماس تحدث على طريقة الاستثمار في رأس المال الفكري وطريقة إدارته من خلال وضع إستراتيجية صحيحة وواضحة، مع العمل على الرفع من القدرات والمهارات المكونة للأصول المعرفية .
-الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، على اعتبار أن العمل المعرفي لا يسلك بالضرورة المسار الخطي المستقيم الذي يسير فيه العمل اليدوي في الغالب، والتعرف على كيفية زيادة إنتاجية العاملين المعرفيين.

ونستنتج من هذه الخطوة بأن توماس ركز على كفاءة العاملين اللذين يتميزون بالمعرفة واللذين يشكلون الحلقة الأساسية داخل المؤسسة، هذا من خلال وضع إستراتيجية واضحة لزيادة كفاءتهم والتي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل والمؤسسة ككل .

كما قدم (Daniel) نموذج مكون من خمس خطوات لإدارة الموجودات الفكرية تتضمن وهو ما يلخص الطالب في الآتي:

الشكل رقم (I-6) : إدارة رأس المال الفكري.



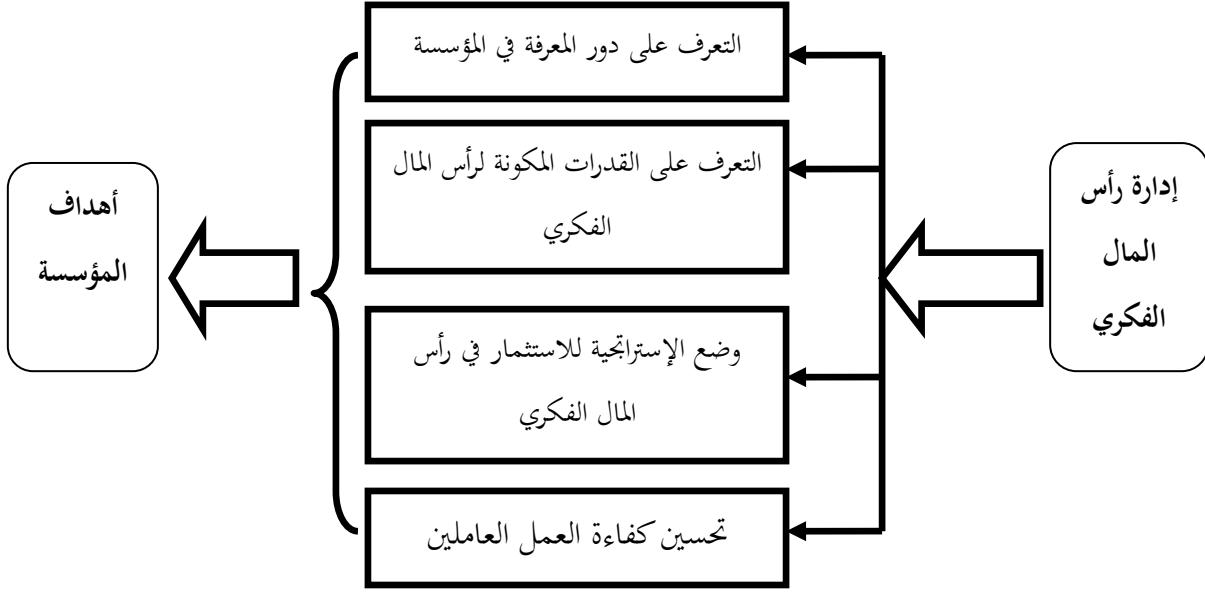
Source: Prepared by the student depending, Daniel ,G, At. **The United Nations, Advising Meeting of The Advisory**, Department of Economic and Social Affairs, New York, 04-05 Septembre, 1997, p 03.

لو أردنا أن نقارن بين نموذج Daniel والخطوات التي قدمها توماس لإدارات رأس المال الفكري نجد Daniel يركز على التسجيل المحاسبي أكثر للموجودات الفكرية من خلال وضعها في ملفات خاصة بها ضمن القيد المحاسبي ورسمتها مع تقييم تكاليف رأس المال الفكري والعمل على تقييم النقاخص التي يحتاجها بهدف الرفع من القدرات والكفاءات التي تميزها، في حين اكتفى توماس بوضع الإستراتيجيات والسياسات والخطط والتي تمكن المؤسسة من الاستثمار في الموجودات الفكرية المكونة لها .
 ويجمل البعض عدة مراحل لإدارة رأس المال الفكري فيما يلي¹:

¹ أسامة محمود ، إبراهيم، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية تصور مقترح، مجلة التربية العدد 38، نوفمبر 2012، ص ص 264- 265.

- تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة لمعرفة ما إذا كانت الأرصدة فعالة أم لا، ومن ثم البحث عن موازنة تتكفل بالمحافظة عليها وصيانتها؛
 - تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات رئيسية: فئة لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وفئة لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً وفقاً لخططها، وفئة لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه مستقبلاً؛
 - صياغة إستراتيجية لما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعها في خطة عمل تشغيلية، ويكمن الهدف من هذه المرحلة في تحديد الفجوات بين مكونات رأس المال الفكري من واقع الإستراتيجية وتلك المرصودة من واقع الإمكانيات الفعلية للسجل الحالي، وهكذا يمكن توجيه الموارد اللازمة لدعم رأس المال الفكري نحو سد تلك الفجوات بين ما هو كائن وما سيكون لتحقيقه؛
 - تقييم وقياس رأس المال الفكري بمساعدة الجهات الاستشارية الداخلية والخارجية، كما يتم تحديد فرص التسويق أو الحصول على حقوق استغلال علامات تجارية من الشركات الأخرى؛
 - إجراء مقارنة مرجعية وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة من أجل تقييم درجة سيطرة المؤسسة على السوق والفرص والتحديات، وقدرتها على المنافسة بين المؤسسات المماثلة؛
 - استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقائقه الوضعية التنافسي ومواقع الفجوات بين رأس المال الفكري المخطط والفعلي، تستطيع المؤسسة عندئذ التحرك في اتجاه ملء تلك الفجوات والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.
- وفيما يلي نقتراح نموذج لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من الخطوات التي قدمها توماس ستيوارت.

الشكل رقم (I-7) : إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.



المصدر : من إعداد الطالب بناء على خطوات إدارة رأس المال الفكري لتوماس ستوارت .

III -2- بناء رأس المال الفكري وآلية استثماره بالمؤسسة الاقتصادية.

يعد رأس المال الفكري المعرفة المهمة للمؤسسة الاقتصادية لذا وجب على مسؤولي المؤسسات العمل على وضع أساسيات وسياسات رشيدة لبنائه وتحديد آليات الاستثمار في قدراته ومواهبه، وستتناول في هذا المطلب متطلبات بناء رأس المال الفكري مع العمل على تقديم آليات الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

III -2-1- بناء رأس المال الفكري.

هناك عدة استراتيجيات وسبل اقترحها الباحثون والمختصون لبناء رأس المال الفكري، وهي موضحة في الآتي .
-استقطاب رأس المال الفكري: وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي¹ :
-شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة بغرض استقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

¹ فرحاني لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2016، ص

- **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في: مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة المشتركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب إلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد كليات، جامعات)، تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

وبالتالي يمكن للطالب القول بأن استقطاب الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءات العالية، والبحث على أصحاب الكفاءات وجلبها للمؤسسة، مع العمل على وضع إستراتيجيات استقطاب صحيحة وواضحة لجلب العقول المفكرة بإمكانها أن تعطي دفعة قوية للمؤسسة في ظل تزايد حدة المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة . إن رأس المال الفكري يعد مصدر الإبداع والابتكار فالموجودات الفكرية تحتاجها منظمات اليوم الساعية للبقاء والازدهار، وعليه لابد من بناء رأس مال فكري للفوز على الأمد البعيد، وفي هذا الصدد ذكر (Stewart) أن هناك معايير ثقافية مختلفة لبناء رأس المال الفكري تستطيع من خلالها المنظمات بناء قاعدة فكرية رصينة بالاعتماد على الإمكانيات الثلاث الآتية¹:

2- **توسيع الذكاء:** ويتمثل بمجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح والانتقاء الجيد منه ومواجهة التحديات والمخاطر التي تتعرض لها، وكذلك استغلال الفرص ومواطن القوة ومواجهة التهديدات ومواطن الضعف في المنظمة فضلا عن الإيمان بإيجاد صيغ جديدة لحل المشكلات ومعالجتها.

3- **ممارسة التكامل في العلاقات:** يتطلب بناء رأس المال الفكري التعاون والعلاقات الجماعية التكاملية ما بين الأفراد في المنظمة والإدارة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم ليكونوا قاعدة للميزة التنافسية المستمرة.

من خلال ما سبق يمكن القول: أن بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية يتطلب توفير الجهود والتعاون من قبل الموظفين أصحاب الكفاءات والخبرات في المؤسسة، كما يتطلب أيضا من أصحاب القرار وضع استراتيجيات لبنائه من خلال الاعتماد على إستراتيجية العصف الذهني وفسح المجال للموظفين لطرح آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات، وتحفيزهم على التطوير والتغيير بشكل مستمر، والعمل على الاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وتخصيص رأس مال مادي يهدف إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري.

¹ Stewart, TA, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York: Doubleday – currency, 1997, p 93.

III-2-2- آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.

الاستثمار في رأس المال الفكري هو استخدام القدرات والمهارات، واستغلال المدخرات المعرفية التي يتمتع بها موظفي المؤسسات، وذلك لتكوين أصول رأسمالية إبتكارية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات. وللتطرق إلى الاستثمار في رأس المال الفكري يفرض علينا التطرق إلى ماهية الاستثمار في رأس المال الفكري (مفهوم ، أهمية) حتى تتضح الرؤية.

III-2-2-1- مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه " توظيف الأموال من قبل المؤسسة في أصولها بغية حصولها على الموارد المعرفية . والتي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة التأهيل وتدريب العاملين فيها، وتكوين الخبرات المعرفية، أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، إذ يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف : أهداف مادية متمثلة في الوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين ونوعية المنتجات، وأهداف غير مادية متمثلة في تقديم الخدمات للمستفيدين¹ .

نستنتج من هذا المفهوم أن الاستثمار في رأس المال الفكري يتمثل أساسا في الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات المكونة للموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية ، بهدف خلق المعرفة داخل المؤسسة، ويقول حسين عجلان " لن يتحقق الاستثمار في رأس المال الفكري ما لم توفر المؤسسة الموارد المادية و المالية اللازمة لذلك " كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يحتاج إلى تعاون جميع المصالح التابعة للمؤسسة وأصحاب القرار ككل.

III-2-2-2- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري: تتجسد أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية في العديد من الجوانب وهي كالآتي²:

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبالخصوص رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية؛ بناء على الأهمية الأولى يرى الطالب أن الاستثمار في رأس المال الفكري أو الموارد المعرفية للمؤسسة يساهم في الرفع من أدائها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛

¹ حسين عجلان، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار إنزاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008، ص 158.

² محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص 11.

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

كما يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في توليد الأفكار وتأدية الأعمال بطريقة إبداعية مع توضيح المسار الصحيح للمؤسسة بناء على الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسة .
كما أن الاستثمار في رأس المال الفكري يقود المؤسسة الاقتصادية إلى¹:

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة والمطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛

- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية؛

- إيجار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم والحفاظ عليها؛

- تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جديدة عنها لدى الزبائن.

وبناء على ما تقدم يرى الطالب بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في تحقيق التفوق التنافسي بالإضافة إلى التفرد بالأداء ، كما يساعد خفض تكلفة المنتجات ، وجذب زبائن جدد انطلاقاً من القيمة المدركة للزبائن .

III-2-3- أساليب الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

تتعدد الأساليب والآليات للاستثمار في رأس المال الفكري، وهذا حسب طبيعة المؤسسة ونوعية المورد البشري بها ومدى خبرته وكفاءته في تأدية الأعمال بالإضافة إلى الموارد المادية والمالية للمؤسسة، وستتطرق إلى الأساليب والآليات للاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية كالاتي:

1- تنشيط رأس المال الفكري: رأس المال الفكري يمثل المساهمات الإبتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة المحموم والذي يصل فيه الحد الأدنى إلى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة، وبغية الحصول على تلك المساهمات وتوسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنشاء مصرف مساهمات النخبة لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره وبلوغ ذلك هناك عدة طرق، تتمثل فيما يلي²:

¹ داليا عبد العاطي، دنيا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة الإسماعيلية، يومي 06-08 ديسمبر 2006، ص 05.

² عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 07-08.

أ- **عصف الأفكار:** تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر، و يلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري حسب رأي (Brown) يقول:

"إن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي، لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة".

ب- **حلقات السيطرة النوعية:** أدخلت إلى الإدارة اليابانية من قبل (K. Ishikawa) عام 1961، وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها، من خلال القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضا في:

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية؛
- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين .

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم .

ج- **الإدارة على المكشوف:** منهج حديث في الإدارة كطريقة جديدة للتفكير تهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول، وذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة، ويفهمون علاقاتهم بحيث يكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن تنشيط رأس المال الفكري يعد من بين الأساليب التي تساعد على الاستثمار في الموجودات الفكرية من خلال التجديد والتغيير في المهام والقضاء على الروتين لأصحاب الكفاءات. والحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري يعني بالضرورة أن هناك أوجه للاستثمار في مكوناته كلا على حدى، وأن مظاهر هذا الاستثمار تختلف وتنوع بحسب أهدافها ومؤدياتها فالاستثمار في رأس المال الفكري يعني حتما الاستثمار في صناعته، وتنشيطه والحفاظة على رأس المال الزبوني والاهتمام به. وسنحاول عرض أساليب أخرى للاستثمار في رأس المال الفكري إضافة إلى الأساليب السابقة والمتمثلة في:

2- **صناعة رأس المال الفكري:** ويعني القدرة لدى المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجلبها للعمل فيها، ويتجلى الاستثمار في إمكانية المنظمة على تنمية قدرات العاملين، وخلق

روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم والتدريب والممارسة والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين ، مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل.¹

إذا تحدثنا على صناعة رأس المال الفكري بإمكاننا القول يجب على المؤسسة أن تتوفر على قادة لهم رؤية مستقبلية مع العمل على جذب موارد بشرية تتمتع بالكفاءة والقدرة على تقديم الإضافة للمؤسسة .

3- تنمية رأس المال الفكري: أي قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار، من خلال القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات ويظهر ذلك من خلال:

- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد؛

- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين (مقاومة المقاومة)؛

- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموع المحترفين. من خلال هذا العنصر يمكننا القول بأن لتنمية رأس المال الفكري وجب على المؤسسة تخصيص ميزانية معتبر حتى تحقق أهداف التنمية و تطبيق البرامج المسطرة.

4- المحافظة على رأس المال الفكري: وهي قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من

العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة، أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة، مع محافظة المنظمة على العاملين أصحاب العقول المبدعة القادرين على توليد أفكار جديدة أو تطوير أفكار موجودة تخدم المنظمة .

من خلال هذه النقطة نستنتج أن الباحثين والأكاديميين يركزون دائما على ضرورة وضع ميزانية خاصة للاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والمهارات والتي بإمكانها صناعة الفارق أمام المنافسين ، وتقديم منتجات بالكيفية المطلوبة .

5- الاهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني): يعني الاهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بنظر الاعتبار عند

تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الموجودة منها ، وذلك من خلال فهم البيئة الأساسية والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والاحتفاظ بعلاقات حقيقية وراسخة مع الزبائن الرئيسيين وكسب زبائن جدد ويتعلق الأمر ب:

- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن؛

- تكاليف منح الخدمة الإضافية؛

- تكاليف تقديم الخدمة للزبائن.

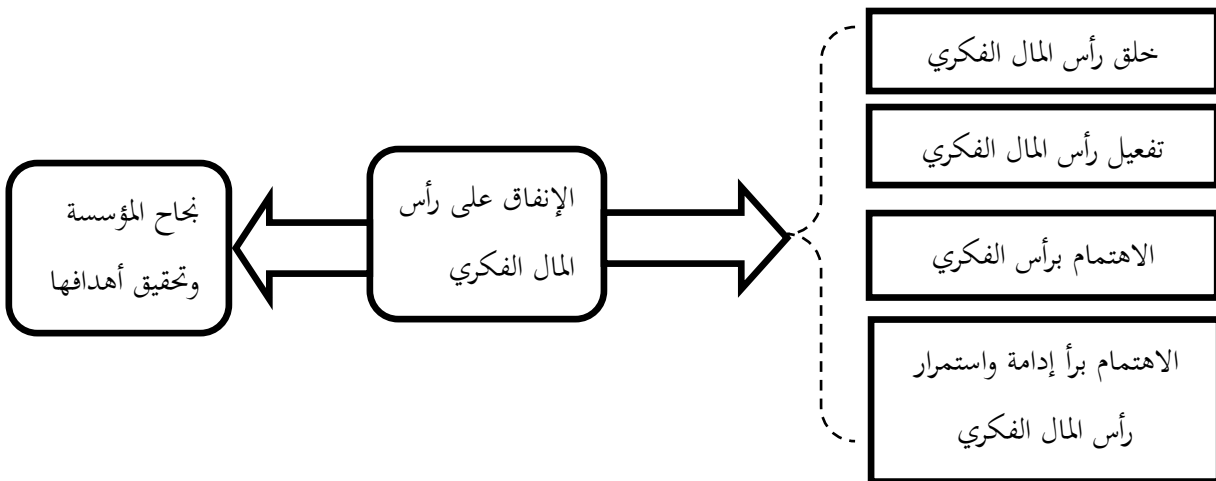
نلخص هذا العنصر في ضرورة الاهتمام بالزبائن والاستجابة لطلباتهم ، والسعي دائما لرضاهم وجعل الزبون هو الملك لأن مصير المؤسسة في الوقت الحالي أصبح يتحدد بمدى رضا الزبائن على منتجاتها.

¹ عباس حسين وآخرون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية في جامعة بابل، مجلة أهل البيت، العدد الرابع بدون سنة نشر، ص 25.

- 6- تسيير الإمكانيات المحتمل للأفراد:** ويعرف على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية، وتساعدهم على الاكتشاف وتدفع إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب¹:
- أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية التي تعمل على استغلال الأفراد؛
 - عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها؛
 - تعد عملية استثمارية مستمرة ومتكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهات ولائهم؛
 - تعمل على تحويل إمكانيات واستعدادات الأفراد لصالحهم، وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ذلك أن اهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد على تفجير طاقاتهم المحتملة.
- ومن هنا يرى الطالب بأن بناء رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية يتطلب وجود إدارة تتميز بالحنكة والتطور الذهني، وهذا بهدف جذب رأس مال فكري يتميز بالكفاءة والخبرة، كما أن القسط الأكبر يقع على عاتق مصلحة إدارة الموارد البشرية التي تتولى مهمة بناء رأس المال الفكري وتولي إشراف سبل المحافظة عليه وتحديد استراتيجيات مناسبة وواضحة بهدف الاستثمار فيما يتميز به من معلومات وأفكار وإبداع وابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة سواء على المستوى القريب أو البعيد وتمكينها من تطبيق الإستراتيجيات المسطرة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها .

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص آليات الاستثمار في رأس المال الفكري في الشكل الآتي:

شكل رقم (I-8) : آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.



المصدر: من تصميم الطالب بناء أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي حسين عجلان حسن.

¹ سملاي محضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2014، ص 09.

وبناء على الشكل رقم (I-8) يمكننا القول: بأن الاستثمار في رأس المال الفكري يتطلب من المؤسسة الإنفاق على عمليات التدريب والتطوير والتي تهدف إلى الرفع من قدرات العاملين و زيادة كفاءتهم، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل تلك القدرات واستمرارها (عدم زوالها مثل ما ذكر سابقا في خاصية رأس المال الفكري أنه قابل للزوال) ، بالإضافة إلى الاهتمام بالزيائن وتقديم منتجات حسب أذواقهم ورغباتهم ، كل هذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتجسيد الإستراتيجيات المسطرة .

III -2-4- محاور الاستثمار في رأس المال الفكري.

يتلخص استثمار رأس المال الفكري حسب دراسة كريم صالح، في خمسة محاور وهي:¹

- **براءات الاختراع:** التي تتمثل في منح المخترع الحق في استبعاد الآخرين من صنع أو استخدام بيع أو عرض بيع واستيراد الاختراع لفترة محددة من الزمن، في مقابل الكشف العلني عنه.

- **حقوق الملكية الفكرية:** التي تعطي حق الطبع والنشر للمنفذ والنشر لمنفذ العمل الأصلي، وعادة لفترة زمنية محددة، وقد تنطبق حقوق التأليف والنشر على مجموعة واسعة من النماذج الفكرية والفنية، والإبداعية أو الأعمال.

- **حقوق التصميم الصناعي :** حيث تقع حماية التصميم المرئي أو الرسم، أو النموذج الصناعي الذي يتكون من إنشاء الشكل والتكوين، أو تكوين نمط، أو اللون، أو مزيج من النمط واللون في شكل ثلاثي الأبعاد، يحتوي على القيمة الإجمالية، كأن يتم رسم نموذج صناعي لإنتاج منتج أو سلعة، أو حرف يدوية صناعية .

- **العلامات التجارية:** وهي علامة التعريف أو التصميم أو التعبير الذي يميز المنتجات أو الخدمات.

- **الأسرار التجارية:** وهي الصيغة والممارسة والعملية والتصميم والنمط، أو تجميع معلومات لا يمكن التحقق منها بشكل معروف، والتي يمكن لأصحاب الأعمال الحصول على ميزة اقتصادية على المنافسين أو العملاء عند معرفتها أو استعمالها.

وبناء على ما سبق يرى الطالب بأن أهمية هذه المحاور تتمثل في النهوض بالمؤسسة وحماية منتجاتها من التقليد، كما توفر الحماية التامة للمبدعين والمخترعين والمبتكرين من سرقة أعمالهم، كما تضمن تنافسية عادلة وأخلاقية التي تعطي بيئة عمل خصبة بين المؤسسات.

III -3- أدوار و استراتيجيات تنمية رأس المال الفكري.

إن الفكرة القائلة بأن المؤسسات الاقتصادية تتنافس من خلال كفاءة موردها البشري، تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على وضع استراتيجيات واضحة لتنمية وتطوير رأسمالها الفكري الذي تمتلكه، والذي أصبح يمثل المورد الرئيسي لأي مؤسسة في الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد

¹ ديمتري غريشن وآخرون " الاستثمار الفكري رأس مال الحاضر والمتقبل " ، مجلة دراسات وأبحاث العرب ، العدد 9677 ، سبتمبر 2014 ، ص 09 <http://www.alarab.co.uk>

المعرفة)، و يعتبر كذلك سر نجاحها وأساس تطورها ولتنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية يجب مراعاة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

III -3-1- أدوار رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.

يؤدي رأس المال الفكري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وقد حددها (Harrison & Sullivan) بما يلي¹:

1) الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛

ب- حماية حرية التصميم والإبداع؛

ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

1) الأدوار الهجومية: وتتضمن الممارسات الآتية:

أ- توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛

- الملكية الفكرية للمنظمة؛

- الموجودات الفكرية للمنظمة.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

يتضح لنا مما سبق أن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا مهمة بالمؤسسة حيث يساهم في حماية المنتجات من التقليد وحماية الإبداعات الناجمة عن الموارد البشرية للمؤسسة بالإضافة إلى سعيه لتوسيع الحصة السوقية كما يساهم في جذب الزبائن وتعزيز ولائهم انطلاقا من المنتجات والخدمات التي يقدمها ، كما يتجلى دور رأس المال الفكري في تطوير وإعداد الإستراتيجيات للمؤسسة .

III -3-2- إستراتيجيات تنمية رأس المال الفكري: لتنمية رأس المال الفكري يتطلب من المؤسسة وضع

مجموعة من الإستراتيجيات والخطوات التي تمر بها هذه العملية الحساسة والتي تعتبر عملية أساسية في إنجاز باقي الأعمال داخل المؤسسة وتحقيق أهداف هذه الأخيرة.

¹ سعد العنزي، مؤيد الساعدي، المراكز الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، ص 177.

III-3-2-1- متطلبات تطوير وتنمية رأس المال الفكري: لتطوير رأس المال الفكري يجب على المؤسسة

أن توفر مجموعة من الوسائل والأساليب يمكن حصرها فيما يلي:¹
أ- التكوين: يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة، ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

والذي يعتبر في نظر الطالب من المقومات الأساسية التي تساهم في تطوير رأس المال الفكري وزيادة مهاراته .
ب- التعليم: يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والاقتصاد وتطورهما، وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وبدرجة أعلى في تنمية وتطوير رأس المال الفكري من خلال (زيادة المقدرة الإبداعية والابتكارية؛ تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والمهارات، التي تجعلهم يستجيبون للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛ إحداث التطور العالمي والتكنولوجي) .

إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فإنه سوف يساهم في الرفع من درجة وعي الفرد و تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وعليه يمكن القول أن: التعليم يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات، و يمثل شكلا من أشكال رأس المال ومن ثم اعتباره تكويننا لرأس المال الفكري.

ج- التدريب: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، والتدريب هو تطبيق المعرفة الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.²
 إذا أردنا أن نتحدث على التدريب فنقول أنه عملية تساعد العاملين على اكتساب معارف و مهارات جديدة كما تمكنهم من امتلاك القدرة على الأداء الجيد في العملية الإنتاجية وبما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
 كما توجد إستراتيجيتين لتنمية وتطوير رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، والتي من شأنها إعطاء دفعا قويا في مجال تنمية رأس المال الفكري، وتمثل هاتين الإستراتيجيتين فيما يلي:³

1) إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة، من المتطلبات والأهداف السياسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاحة والمحافظة على بقائه و استمراريته.

¹ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص 113.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 148.

³ أماني حضرت شلتوت " تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 23 .

2) إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتمتين الأصول غير المادية، فالمهارات لا بد أن تكون موضوع إثراء جماعي وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية لنشر ثقافة التقاسم والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة، من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل.

وتمر عملية تنمية وتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية بعدة خطوات واستراتيجيات مضافة للإستراتيجية السابقة، والمتمثلة في الآتي:¹

- **تطوير المؤسسات العلمية:** إن المؤسسات العلمية هي مصدر للتفكير والمعرفة والإبداع في الحاضر والمستقبل لذا يجب تطوير العملية التعليمية الجامعية ودعمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة.

- **توطين العلوم والمعارف:** لكي يكون لنا رأس مال فكري نبني عليه حاضرنا ونؤسس عليه مستقبلنا يجب علينا الاستفادة من العلوم والخبرات والتكنولوجيا المستوردة، وكذلك يجب علينا زيادة مخصصات البحوث العلمية وإنشاء قاعدة بحثية تخدم أغراض البحث العلمي.

- **التطوير المستمر للمهارات العلمية:** إذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة، فإن الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس وهذه المعلومة إلى منتج محسوس، إذ علينا أن نولي اهتماما كبيرا بتطوير مهارتنا لأن المعرفة تبقى ناقصة بدون خبرات تختبرها وتكشف جوانب ضعفها وتشير إلى فرص تطويرها، وهذه الخبرات لا تتراكم إلا بالأيدي المدربة والماهرة، فالتدريب والاستمرار فيه والإصرار عليه يؤدي لاكتساب المزيد من التطور لرأس المال الفكري.

- **التطوير الإداري:** إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال الفكري ليس كافيا في حد ذاته، طالما تعطلت الإدارة بالقيود المعرقة وبالروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري، لهذا وحتى يتحقق نجاح تجارب تطوير رأس المال الفكري فلا بد لنا من التخلص نهائيا من أي قيود إدارية تعيق مسيرة التقدم الفكري والإبداع.

و بالتالي يرى الطالب أن هذه الإستراتيجيات ركزت على الجانب التنظيمي والتطوير الإداري والمؤسسي لأن التنظيم يعتبر العنصر الأساسي الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كما يمكن العاملين من تطبيق مهاراتهم وكفاءاتهم بالشكل الذي يمكنهم من إنجاز الأعمال بالكفاءة دون الشعور بالملل، كما تطرقت أيضا إلى المؤسسات العلمية التعليمية لأنها تعتبر المصدر الرئيسي للمعرفة وتطويرها يعود بالنفع على المؤسسات الاقتصادية من خلال تقديم موارد بشرية تتميز بالكفاءة العلمية والمعرفية .

¹ محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلة دولية، جامعة البليدة، الجزائر العدد 12، 2015، ص ص 15-16.

كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية تنمية رأس مالها الفكري وفق طريقتين¹:

1) استخدام ما يعرفه العاملون: أولا استغل المعلومات المتوفرة حاليا في أذهان العاملين معك، و إلا فإنها ستضيع ، وأفضل طرق لشحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء، واحرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة. ومن خلال هذا العنصر نستنتج بأن الاعتماد على المعارف القبلية للعاملين وتوظيفها يعطي الثقة أكبر للعامل ويمكنه من تقديم الإضافة اللازمة للمؤسسة.

2) جمع مساهمات أكبر عدد من العاملين: يجب أن تتأكد من ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالشركة من خلال:

-تقليل الاستثمار في الأعمال التي تتطلب تدريباً أو مهارة، وأفضل حل في هذا المضمار هو مكنته تلك المهام، فذلك أفضل من توظيف عمالة غير مدربة بالشركة؛

-بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره العملاء، ولكنه مهم بالنسبة للشركة فإما أن تحد من سلطاتهم في تسيير إستراتيجية الشركة، أو تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات فيمكنك مثلا تغيير مهام المراجعين من مراقبة ومراجعة أعمال الموظفين إلى تقديم النصائح والمشورة للإدارات المختلفة عن كيفية تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين؛

-أما بالنسبة لفئة العاملين الذين يقدر العميل عملهم، لكنهم لا يضيفون شيئا متميزا لشركتك عن منافسيها فيمكنك أن تدعمهم لأفراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا منهم بعض تلك المهارات.

من خلا هذا العنصر نستنتج بأن تنمية رأس المال الفكري يتطلب توفير تكنولوجيا متطورة مع عمالة ماهرة و لها القدرة على التحكم فيها، مع ضرورة تدنية التكاليف في الاستثمارات التي لا قيمة لها ، دمج الوظائف الأقل أهمية داخل المؤسسة ، وتوجيه مصاريف تدريب العمال الخاصة بها إلى وظائف أكثر أهمية.

¹ توماس ستوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، العدد 19، 1997 ص 03.

VI- مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

باتت المؤسسات الاقتصادية تركز على قياس رأس المال الفكري، والتي أصبحت تبحث باستمرار عن أفضل الأساليب والمقاييس القادرة على القياس الدقيق والواضح للأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري)، ويؤكد مجموعة من الباحثين أمثال (Guthrie & Petty) على أهمية وضع وتحديد مؤشرات دقيقة لقياس رأس المال الفكري، إن تميز المؤسسات الاقتصادية ومدى تطورها أصبح يقاس بمدى قدرتها على إدارتها لرأس مالها الفكري ومدى تحكمها في التقارير المالية من خلال قياس وتقويم رأس المال الفكري واستعمال الأساليب المعاصرة في عمليات القياس والتقويم، وستتطرق في هذا المبحث إلى قياس رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية.

VI-1- مداخل تقييم رأس المال الفكري.

تم تطوير مداخل تقييم رأس المال الفكري حتى تسمح للأطراف الخارجية بوضع قيمة اقتصادية عادلة للمنشأة حيث عادة ما يعتمد تلك الأطراف على البيانات المتاحة المنشورة وتعتبر تلك المداخل تحدياً يجب مواجهته وتذليل الصعاب المتعلقة بتطبيقها في مجال الممارسة العملية ومن بين هذه المداخل نذكر¹:

1- فهرس خلق القيمة: يحاول هذا المدخل التركيز على أهمية قياس المتغيرات غير المالية، وتوضيح تأثيرها على القيمة السوقية للمنشأة، ويهدف تحديد هذه المتغيرات قامت مجلة Forbes بدراسة مسحية لقراءتها تم فيها سؤالهم عن تصنيف وترتيب المسببات الرئيسية لقيمة المنشأة في الصناعات الخاصة بهم. وقد استخدمت المعلومات المتاحة للجمهور في تطوير سلسلة من المقاييس المتعلقة بمسببات القيمة، ومحاولة الربط بين هذه المقاييس وأسعار الأسهم، ولقد توصلت الدراسة المسحية إلى بعض المسببات الرئيسية لقيمة المنشأة مرتبة وفق لأراء القراء وهي: رضا العملاء، المقدرة على جذب عمالة ماهرة، الابتكار، الاستثمار في العلامة التجارية، التكنولوجيا التحالفات، جودة العملية الرئيسية للمنشأة سواء منتج أو خدمة، الأداء البيئي. ويعد احد الإسهامات الهامة التي قدمها فهرس خلق القيمة هو محاولته تقديم فهرس مختلفة لصناعات مختلفة، ويتسق هذا الاتجاه مع النظرة الواسعة لرأس المال الفكري حيث تختلف المقاييس وفقاً لنوع الصناعة.

2- المدخل المعتمد على السوق: يعد من أبسط المداخل لحساب رأس المال الفكري للمنشأة وتقدر هذه القيمة بالفرق بين القيمة السوقية للمنشأة (عدد الأسهم × القيمة السوقية للسهم) والقيمة الصافية لأصولها. ويتميز هذا المدخل بأنه يمكن حسابه بأقل قدر ممكن من المعلومات. وتستخدم نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية عادة كمؤشر عن ما تمتلكه المنشأة من أصول فكرية عديدة لم يتم عكس قيمتها في قوائمها المالية .

3- مدخل توبيتر كيو: اقترح هذا المدخل الاقتصادي James Tobin. وتعتمد حساب قيمة q على نسبة القيمة السوقية إلى التكلفة الاستدلالية فإذا كانت التكلفة الاستدلالية اقل من القيمة السوقية فإن ذلك يعني أن

¹ نصر طه حسين ، تأثير آليات الحوكمة ورأس المال الفكري على الأداء المالي وقيمة الشركة أدلة علمية من الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، مصر ، العدد 65 ، 2005 ، ص 147-151.

المنشأة حققت عائدا كبيرا على استثماراتها، ويرتبط رأس المال الفكري للمنشأة ارتباطا وثيقا بقيمة q حيث تدل القيمة المرتفعة لـ q على ارتفاع قيمة رأس المال الفكري للمنشأة.

4- مدخل القيمة المعنوية المحسوبة: قام Stewart عام 1997 بتصوير هذا باستخدام شركة أدوية أمريكية هي ميرك merk، وتعكس القيمة المعنوية المحسوبة مقياسا لمدى قدرة المنشأة على استخدام أصولها المعنوية بهدف رفع أدائها مقارنة بالمنشآت الأخرى في نفس الصناعة، وتشير القيمة المعنوية المحسوبة المرتفعة إلى أن المنشأة قادرة على توليد الثروة المستقبلية-حتى لو كانت لم تصل بعد إلى مرحلة الاعتراف بأصولها المعنوية والفكرية أما القيمة المنخفضة فتشير إلى حقيقة أن استثمارات المنشأة في الأصول المعنوية والفكرية. أما القيمة المنخفضة فتشير إلى حقيقة استثمارات المنشأة في الأصول الثابتة الملموسة .

5- معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري: أكد مجلس تطوير الصناعة والتجارة الدنماركي أن تفعيل رأس المال الفكري يعد عاملا محوريا وأساسيا لنجاح واستمرار المنشأة في المستقبل واقترح المجلس أن يكون هذا التفعيل عن طريق تطبيقات العمالة على أنواع مختلفة من التكنولوجيا، واتفق كل من (strassman . pulic A) أن نجاح أو فشل المنشأة في خلق وإضافة قيمة لرأس مالها الفكري يعتمد على إدارة المنشأة . وكان..... أكثر تحديدا مؤكدا أن خلق قيمة لرأس المال الفكري إنما يعتمد على الهيكل الكلي لعمالة المنشأة. ويفسر (pulic.A) وجهة النظر السابقة حيث أقر أن عنصر العمالة قادر على التحول إلى تصرفات مربحة، ويعد هو المسؤول على نتائج المنشأة وسمعتها في السوق. وبناء على ما سبق أورد الأدب المحاسبي مقياسا يركز على هذه العلاقة أطلق عليه معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري (VAICTM) هو المؤشر العالمي الذي يوضح قدرات المنشأة في خلق القيمة كما يمثل مقياسا لدى كفاءة المنشأة في الاقتصاد المعتمد على المعرفة.

VI -2- نماذج قياس رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية.

هناك تطور فكري من قبل الأكاديميين ورجال الأعمال في مجال تطوير مقاييس ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، وهذا التطور فرضته البيئة الاقتصادية المعقدة التي أصبح فيها الاقتصاد يعتمد على الأفكار والمعلومات (اقتصاد المعرفة).

VI -2-1- مفهوم قياس رأس المال الفكري .

يعد القياس عملية جوهرية في التسيير إذ أنه أفضل وسيلة لفهم شيء ما، لذا تزايد الاهتمام به في دوائر صنع القرار بالمنظمات، إذ أنه ضروري في تحديد المعلومات التي تبني عليها القرارات النهائية واختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب.

- يرى (Kaplan & Saccuzzo) بأن القياس يمثل: "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة ووظيفة معينة"¹.

- وينظر (الظاهر) عند القياس على أنه: "العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد، من سمة معينة وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة"².

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد أبعاد مفهوم القياس بما يأتي³:

- عملية تستهدف جمع المعلومات عن خاصية أو سمة معينة؛

- عملية تتبع فيها مجموعة إجراءات مثل: طريقة القياس، أداة القياس؛

- عملية تحديد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة؛

- عملية تتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستخدمة؛

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

VI -2-2- أهمية قياس رأس المال الفكري.

بالنظر لأهمية قياس رأس المال الفكري دفعت لتأسيس العديد من المراكز لتطوير مقاييس لقياس رأس المال الفكري، ففي عام 1996 أسس في مدرسة (Strim) التابعة لجامعة نيويورك مركز قياس اللاملموسيات وفي إسبانيا أسس عام 1998 نادي الفكر من أجل الارتقاء بمقياس رأس المال الفكري وتطوير طرق قياسه وهذا ما عزز أهمية قياس رأس المال الفكري وكان التوجه لقياس رأس المال الفكري لوجود ضروريات مرتبطة بقياسه والمتمثلة بما يلي⁴:

- قياسه يوفر أساساً لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، فـرأس المال الفكري هو الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال؛

- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، إذ أن التركيز الآن ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة إنما على وجود طرائق لقياسها وتقييمها؛

- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد إذ يمثل إمكانية المخفية للتطور المستقبلي؛

¹ عادل حرشوش المرغحي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، تقرير عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص 82.

² زكريا الظاهر، مبادئ القياس والتقييم في التربية، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص 11.

³ يمينة دوخي مقدم، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة عينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص 226.

⁴ فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد 13 العدد الأول، جانفي 2014، ص 15.

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويجدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة والتي تعتبر صعبة للتقليد من قبل المنافسين؛
- يعتبر أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، إذ يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم بما يسهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم؛
- يعد مؤشر لتقوم السياسات التي تنتهجها المنظمة مع رأس المال الفكري لديها.
- كما يمكن تجسيد أهمية قياس رأس المال الفكري في العناصر التالية¹:
- إبراز قيمة المعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المؤسسات في عصر أصبحت المعرفة فيه تشكل جزءا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة؛
- تغطية مكونات كثيرة، تشمل رأس المال البشري و الابتكاري، ورضا العملاء وغيرها؛
- التركيز على الحقائق النوعية في حين تركز أساليب القياس التقليدية على الحقائق المادية (الكمية فقط)؛
- تأكيد قدرتها على تحقيق أهدافها؛
- التركيز على التعليم التنظيمي وإعادة هندسة البرنامج التدريبي؛
- تخطيط وتمويل البحث والتطوير؛
- توسيع ذاكرة المنظمة من تحديد الموارد الأساسية وتجنب تكرار الأعمال.
- كما يمكن تلخيص أهمية قياس رأس المال الفكري في الآتي²:
- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكري، ويتفق (Berg) مع هذا الاتجاه إذ يرى رأس المال الفكري الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال وأداء الاقتصاد الوطني؛
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها؛
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بوسيلة التركيز على المنفعة أو العائد ويؤيد (Malhotra) هذا الاتجاه بقوله أن رأس المال الفكري يمثل الإمكانية الوطنية المخفية للتطور المستقبلي.

VI - 2-3- نماذج قياس رأس المال الفكري.

تعددت المقاييس وتنوعت الأساليب في قياس رأس المال الفكري، وتزايد الاهتمام بهذه العملية الحيوية لدى متخذي القرار والباحثين في مجال الإدارة، لأن قياس الظاهرة الإدارية أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات

¹ الهلاي الشريبي الهلاي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 02، 2012، ص 31.

² صلاح الدين بابكر، محمد البشدر، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة - في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع محافظة أربيل -، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، ص 54.

الخاصة بكل العمليات المتعلقة برأس المال الفكري، وعلى هذا الأساس يمكن طرح مجموعة من النماذج المتعلقة بقياس رأس المال الفكري.

1) أسلوب الاستبعاد: يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى، بحيث يمثل الذي يبقى بعد الاستبعاد الأصل المعرفي.

يقترح (باول سترسمان) استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية، مثل: التكاليف المتعلقة بالأراضي، وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري¹.

2) نظرية أسلوب القيمة المضافة للمعرفة: إن هذه النظرية تجذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء المستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها. إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في الشركة².

3) مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وبدوره هذا الأسلوب ينقسم إلى ثلاثة نماذج، وهي كالاتي³:
أ- القيمة غير الملموسة المحسوبة: وتقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة ويعد استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة، ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.

ب- مكاسب رأس المال المعرفي: إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب الموقعة من الأصول الدفترية.

ج- طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة): وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية ويمكن تحديد هذه من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة

¹ بوزيد السايح، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية" غرداية، يومي 01-02 ديسمبر 2009، ص ص 05-08.

² عمر عبو، هدى عبو، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 2011، ص 09.

³ Richard Huseman and J.P Goodmam, **Leading with know ledge**, sage pulication, London, 1997, p 168.

لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية، وتخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة، يمكننا عرض نماذج أخرى لقياس رأس المال الفكري والمتمثلة في الآتي¹:

1) النماذج الوصفية: وهذه النماذج تركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:

- أداة تقييم معرفة الإدارة؛

- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية؛

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2) المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة

رأس المال الفكري/ ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني.

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

3) مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها

السوقية أو الفرق بين (قيمة المنظمة في السوق)، وحقوق ملكية حملة الأسهم إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها نجد القيمة السوقية، القيمة الدفترية القيمة غير الملموسة.

4) نموذج (Botis1999) نموذج شركة (Skandia): وضع الباحث (Botis) في عام 1999 نموذجاً

لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه أثناء عمله في شركة (Skandia) للتأمين ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظم وهي²:

أ- نظام محاسبة الموارد البشرية: يشير إلى أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية، يعود إلى الباحث

(Hermauson) عام 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة وهذا يساعد في

استخدام هذه القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس

وتقوم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية.

¹ نجم عيود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المصرفي في الشركات كثيفة العقود، من بحوث المؤتمر الخامس، جامعة الزيتونة، عمان 2004، ص 222.

² سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة -دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين-، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص ص 82-83.

ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة: القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء، يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف، والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم ومقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة، وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير أنه يؤكد على ضرورة مراعاته إذ أن ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

ج- نظام بطاقة الأداء المتوازن: اقترح هذا النظام الباحثان (Kaplan and Norton 1992) وهذا النظام يؤكد على حاجة إدارة المنظمة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة، يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقة المتوازنة للأداء يراعى تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمة مثل: عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.

د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري: هذا النموذج جرى تطويره في السبعينات على يد الباحث (Leifadvinsson) وهو مدير شركة (Skandia) السويدية للتأمين، ووفقا لهذا النموذج فقد جرى تقييم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقييم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري، ويؤكد (Chen Zhu and Xie) على ضرورة إجراء تعديلات على هذا النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة على سبيل المثال: (يجرى اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة) كمؤشر لرأس المال الهيكلي، غير أن هذا المؤشر يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة. وبناء على الأساليب والنماذج التي اعتمدنا عليها في قياس رأس المال الفكري يرى الطالب أن هذه المقاييس تبقى غير ثابتة ودقيقة، وهذا بالنظر لطبيعة المورد المراد قياسه و هذا باعتباره من الموارد الحساسة المكونة للمؤسسة الاقتصادية، كما أن إنتاجيته تتوقف على طابعه النفسي لهذا من غير السهل قياس وتقييم قيمة رأس المال الفكري.

VI-3- صعوبات قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية.

على الرغم من اتفاق الكتاب على أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري، إلا أن ذلك يعد أمرا صعبا ولقد لخص starovic and marr أسباب صعوبة قياس رأس المال الفكري في الأسباب التالية:¹

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، كما أن هذه القواعد صممت مبدئيا من أجل معالجة الأصول المادية، الملموسة مثل الأراضي والمباني والآلات... الخ من الأصول الملموسة التي تمثل مصدرا للثروة خلال العمر الإنتاجي للمنشأة؛

¹ Steven Albert & Keith Bradley ، " intellectual capital " business performance group LTD ، FEB ، 1995، p85.

- أن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها. فبالإبداع على سبيل المثال هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاته؛
- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري؛ فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمنشأة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنشأة أخرى، وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل قابلية المقارنة بين المنشآت أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة؛
- كما اتفق كل من جمعية المحاسبين الإداريين بكندا والعديد من الدراسات على أن قياس وتقييم رأس المال الفكري تكتنفه بعض المشكلات يمكن تلخيصها فيما يلي :
- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد؛
- صعوبة سيطرة المنشآت على عملية رقابة كل أنواع رأس المال الفكري والأصول المعنوية؛
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري؛

خلاصة الفصل :

بناء على ما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري أصبح له قيمة جوهرية داخل المؤسسة بالنظر للدور الكبير الذي يؤديه في تطوير المؤسسات في ظل الاقتصاديات الحديثة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة في أي قطاع كانت تحقيق أهدافها، من دون وجود رأس مال فكري، بحيث يعد هذا الأخير الثروة الحقيقية للمؤسسة، لذا أصبح رأس المال غير الملموس (الفكري) نقطة ارتكاز لكل الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة، كما يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم والرؤى الحديثة التي تخدم المؤسسات الاقتصادية .

ورأس المال الفكري بأبعاده المختلفة يلعب دورا مهما في نجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث أنه يميزها على غيرها من المؤسسات التي تقدم منتجات جديدة(سلعة، خدمة)، وبشكل أفضل للمنتجات المقدمة وبمعدلات سريعة ومبتكرة ، كما يمكنها من التأقلم مع التطورات والتغيرات البيئية وهذا من خلال القدرات الفكرية والمهارات التي يتميز بها والعمل على توظيفها ، ومن أجل مسايرة التغير الحاصل في بيئة الأعمال والتصدي بالمنافسة التي تفرضها هذه الأخيرة، تحاول المؤسسات بناء وتنمية رأس مالها الفكري بكل الوسائل والطرق الممكنة وحتى بمحاولة إغراء العناصر الفكرية المتميزة والمتفردة بفكرها من المؤسسات المنافسة، حيث يعتبر هؤلاء العناصر من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري .

الفصل الثاني:

الإطار النظري لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الإطار النظري لاستدامة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي العالمي لها أثر مباشر على معظم اقتصاديات الدول (المتقدمة والمختلفة) وبدرجة متفاوتة، وتعتبر ديناميكية التغيرات البيئية نتاجاً للتحويلات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وحتى التكنولوجي منها ويهدف مساندة المؤسسة الاقتصادية لهذه التغيرات أصبح من الضروري انتهاز أسلوب المزايا التنافسية من أجل التأقلم مع البيئة المضطربة شديدة التغير المنسجمة مع العولمة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق والتي شعارها البقاء للأفضل، وعلى هذا الأساس تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخل لاستمراريتها، فكل بلد من قوة اقتصادياته أي تفوقه على الاقتصاديات الأخرى وقدرته على منافستها داخلياً وخارجياً، الأمر الذي يجتم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة منها.

كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب التطوير والتغيير المستمرين داخل المؤسسات الاقتصادية، بما يتماشى مع التغيرات البيئية على المستوى الكلي (ثقافي، سياسي، تكنولوجي...).

لقد باتت التنافسية والميزة التنافسية المستدامة حاجة ملحة للمؤسسات الاقتصادية ليحضوا بفرص البقاء والنمو والتطور وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المنافسة والميزة التنافسية المستدامة المتمثلة وفق المباحث التالية:

I: مدخل لتنافسية منظمات الأعمال.

II: الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.

III: الاستدامة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.

I: مدخل لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تعتبر المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية أحد عناصر النظام العالمي التي ينبغي على المؤسسات قبولها والتعامل معها بإيجابية، بحيث تأتي من كل مكان ومن مصادر متعددة ومنافسين غير متوقعين ويهدف التصدي لها وجب على المؤسسات المعاصرة التردد المستمر لمصادرها الحالية والمستقبلية، والإعداد الاستراتيجي للتعامل معها، من خلال التفوق والتميز والسعي المستمر للتجديد والإبداع والابتكار.

I-1- ماهية التنافسية (مفهوم، أهمية، أهداف).

إن التنافسية لا تزال غير معرفة بشكل واضح ودقيق حيث تتخذ في نظام الأعمال الجديد أبعاد مختلفة تميزها عن المفهوم التقليدي، كما اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل أبعاد النشاط الاقتصادي (على المستوى الدولي) وعليه يمكننا التطرق للتنافسية من خلال العناصر التالية:

I-1-1- مفهوم التنافسية.

اختلفت المفاهيم المتعلقة بالتنافسية وتعددت فالبعض يرى التنافسية تقتصر على منظمات الأعمال و البعض الآخر يرى أنها تكون حسب قطاع النشاط ومنهم من ذهب إلى أبعد من ذلك وقال أن التنافسية تكون بين الدول، وبناء على وجهات النظر للباحثين الثلاث تقتصر مفاهيمنا على العناصر التالية:

1) مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية: عند مراجعتنا لمجموعة من الأدبيات الخاصة بموضوع التنافسية لاحظنا أن هناك ان هناك تعريفات عديدة قدمها الباحثون لهذا المصطلح الاقتصادي وكل تعريف ركز على جانب معين، ومن أهم هذه التعريفات نذكر :

- تعرف التنافسية على مستوى المؤسسات بأنها تقيس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين¹.

- كما ترمس التنافسية على مستوى المؤسسة جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمنتج نفسه، الخدمات الضرورية أو المضافة الملازمة للخدمة القاعدية، وقد تكون في أشكال الإنتاج، التوزيع أو البيع الخاص بالمنتج أو المؤسسة وهذا التمييز أو التفوق يكون مقارنة بأقوى المنافسين في السوق، حتى يسمح لها بتطوير ميزات التنافسية وكسب زبائن جدد، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف التنافسية على أنها " تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"².

¹ نبيل خليل مرسي " الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس "، دار المعارف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999 ص 37 .

² A.Koudri-M.S.Haichour, "Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises", les cahiers du crade, n-56, 2001, p 22

ومن خلال المفهومين السابقين يرى الطالب التنافسية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، أنها مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئية الحاصلة في الأسواق والتي تؤدي بالمؤسسات إلى التقليل من حصصها السوقية والحكم على وضعية المؤسسة في السوق ومدى قدرتها على الصمود في ظل كثرة المنافسين ولمدة أطول

(2) مفهوم التنافسية حسب قطاع النشاط:

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسة المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلا قطاع صناعة المواصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف¹.

من خلال استنتاجنا نقول أن التنافسية على مستوى قطاع معين تعني قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز الدولة في صناعة هذا القطاع.

(3) مفهوم التنافسية على مستوى الدول:

- عرف (Laura D'Ambréa Tyson) التنافسية الدولية على أنها: " قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع².

- كما تعرف على أنها قدرة دولة على تقديم منتجات وخدمات والتي تلبي معايير الجودة للأسواق العالمية والمحلية بأسعار تنافسية وتوفير عائدات مناسبة للموارد المستخدمة والمستهلكة في الإنتاج³.

ومما سبق يرى الطالب أن التنافسية الدولية تتمثل في الجهود المبذولة من قبل دولة ما ، بهدف فرض نفسها في السوق العالمي و تحقيق حصة سوقية أكبر على بقية الدول المنافسة وهذا لن يتحقق إلا بوجود تكنولوجيا متطورة تمكن من تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة للمجتمع.

I-1-2- أهمية التنافسية.

تعلب التنافسية دورا مهما ووسيلة فعالة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات وهي⁴:

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت العدد 24، ديسمبر 2003، السنة الثانية، ص 05.

² نيفين حسين شميت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 22.

³ Gannak Harlamova and Olga Vertelieva, **The international competitiveness of countries: Economic – Mathematical Approach**, Journal Economics & Sociology, Vol 6, N 02, p 41.

⁴ حامد عبد المجيد " السياسات المالية والقدرات التنافسية " دار الجامعية للنشر ، جامعة الإسكندرية ، بيروت ، 2002 ، ص 5.

- اكتساب القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي لا تتوفر فيها الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها قبل عصر العولمة .
- التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي أصبحت لا تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة، ومتغيرات السوق وتسايق المنافسين؛
- التحرير من أسر الخبرة الماضية والانطواء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب الثقة وولاء العملاء ؛
- يوفر النظام العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي¹.

ويرى الطالب في هذا الصدد أن أهمية التنافسية تتجلى في القيمة المضافة التي تساهم في إعطاء دفعة قوية للاقتصاد المحلي كون المؤسسات تتنافس فيما بينها (من يقدم الأفضل) وتحقيق ربح أكبر ودخول أسواق جديدة (عالمية، إقليمية، محلية) كما تمكن أهمية التنافسية من تحقيق أذواق ورغبات الزبائن على المستوى الخارجي (البيئة الخارجية) أما على المستوى الداخلي (البيئة الداخلية) فالتنافسية تساهم في زيادة الإبداع والابتكار وتقليل الأخطاء بناء على استقطاب موارد ذات كفاءات عالية .

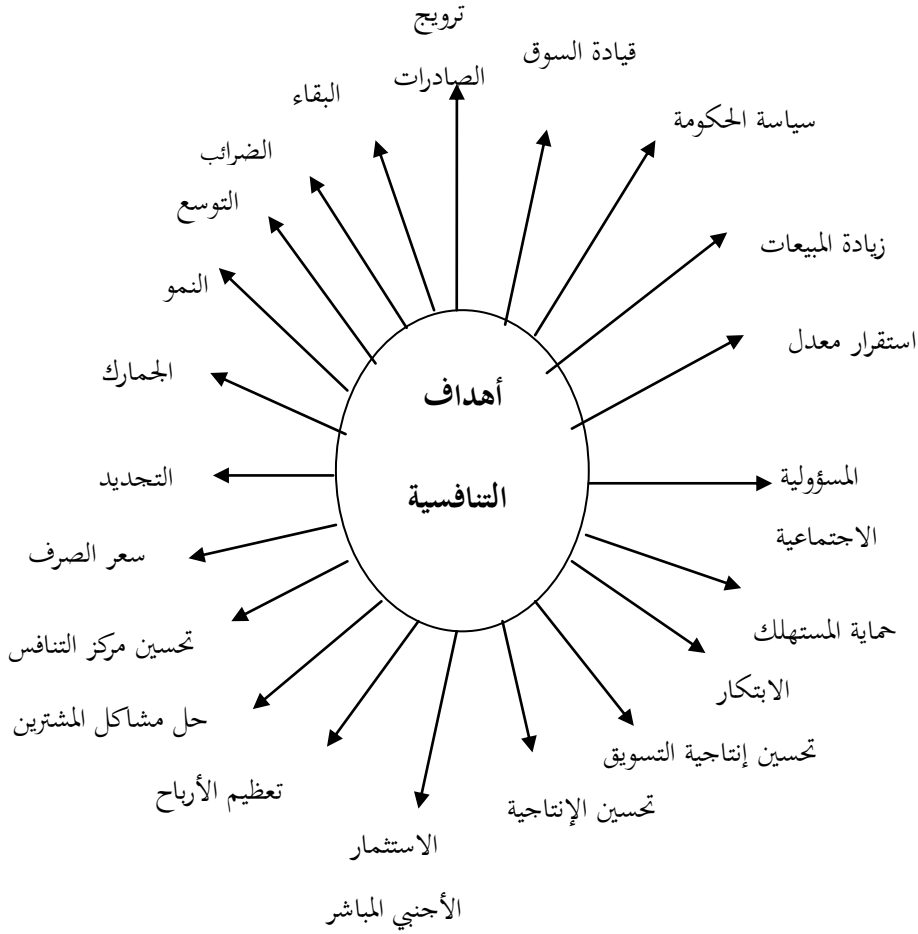
I-1-3- أهداف التنافسية: هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:²

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن تحقق المنظمة نشاطها أو عملها بأقل مستوى ممكن من التكاليف، وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة؛
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح إذ تتمكن المنظمة ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المنظمة عن تميزها وتفوقها في أدائها؛
- كما تسعى سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية، وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدول إلى السوق والخروج منها. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهداف التنافسية في الشكل الآتي:

¹ يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات يومي 08-09-2005، جامعة ورقلة، الجزائر ص 126.

² صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 130-132.

الشكل رقم (II-1) : أهداف التنافسية



المصدر: فريد النجار، المنافسة والتوزيع والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 ص 157.

انطلاقاً من الشكل (II-1) نلاحظ أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف انطلاقاً من التنافسية بحيث تهدف إلى قيادة السوق من خلال تحسين إنتاجيتها وهذا لن يتحقق ما لم تسعى المؤسسة إلى التغيير والتجديد الذي يمكنها من تحسين مركزها التنافسي ، بالإضافة إلى النمو والتوسع كما تسعى المؤسسة أيضاً إلى تحقيق الربح وتعظيمه بناءً على الابتكار والإبداع، وكذلك حماية المستهلك انطلاقاً من مسؤوليتها الاجتماعية، كما تهدف المؤسسة أيضاً إلى احترام السياسات والقوانين التي تضعها الحكومة مثل قانون الضرائب وقوانين الاستثمار، وقوانين الجمارك، كل هذا يؤدي بالمؤسسة إلى خلق تنافسية .

I-2- المقومات الأساسية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تمثل المقومات الأساسية لتنافسية المؤسسات الاقتصادية في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية والتكنولوجية... إلخ) الضرورية التي تمكن هذه الأخيرة من تحقيق الأهداف المسطرة، ويمكن توضيح هذه العناصر في الآتي:¹

1- التنافسية المالية: إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. وهناك بعض النسب شائعة الإستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)

- نسبة الإستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)

- نسبة قدرة التسديد (هامش الإجمالي للتمويل الذاتي/ المصاريف المالية)

- نسبة المردودية (الأرباح/الأموال الخاصة)

بناء على هذه النسب يمكن للمؤسسة معرفة قدرتها المالية ومواصلة أعمالها، تحقيق أهدافها.

2- التنافسية التجارية: إن القدرة التنافسية في المجال التجاري تمكن المؤسسة من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية إتجاه منافسيها المباشرين، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر عدة مؤشرات نذكر منها:

-وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والتنوعية.

- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها، وسعة حفيظة منتجاتها ونوعيتها وفعالية سياستها الإتصالية الإشهارية،... إلخ.

-التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية، الخدمات المقدمة بعد عملية البيع،... إلخ.

وبالتالي نلاحظ بأن التنافسية التجارية للمؤسسة تتحقق عند اعتماد المؤسسة على المؤشرات السابقة، والقيام

بعملية التحليل الصحيح للمتغيرات البيئية .

3- التنافسية التقنية: تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، وإن ذلك يتحتم عليها أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج، كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الإعتبار يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية: يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الإندماج. أما قدرتها التسييرية

¹ كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، - 22 ماي 2002 -، البلدة، الجزائر، ص ص 10-11.

تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. إن مصدر التنافسية التسييرية يتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، و التي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعارف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

ويمكننا القول أن التنافسية التنظيمية والتسييرية ترتكز بشكل كبير على كفاءة المسؤول الأول داخل المؤسسة وإسهاماته في تطوير العمل الإداري داخل المؤسسة وهذا من خلال اعتماد إستراتيجيات عالية المستوى في عملية التنظيم والإعتماد على كل مبادئ التنظيم وتطبيق كل أشكاله مع الإستعانة بخبرات العاملين والمفكرين، كما أن تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية السابقة، والعمل على مقارنتها ببقية المؤسسات المنافسة والناشطة في نفس القطاع السوقي كما تكمن تنافسية المؤسسة بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي.

I-3- أنواع تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تعرف التنافسية بشكل عام وفقاً لقدرة الوحدة الاقتصادية على تطوير أي نشاط وتسيير عوائدها بإعتبار أن ذلك النشاط يخضع للمنافسة التامة، حيث يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير و هي كالاتي:¹

أ- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالباً ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح بإعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع .

ويرى الطالب أن المؤسسة إذا أرادت التنافس بالإعتماد على المنتج لا بد عليها أن تنتج وفق متطلبات السوق وتقديم منتجات تليق بأذواق ورغبات المستهلكين كما يجب عليها مراعاة قيم وثقافة المجتمع الذي ستسوق إليه

- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج ، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويم المنتج بالإستناد إلى الهامش الذي يحققه بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات .

يمكننا القول أن تنافسية المؤسسة تكون شاملة لجميع موارد المؤسسة، فإذا تحكمت المؤسسة في مواردها (مادية مالية، بشرية، معلوماتية) وتمكنت من إستغلالها الإستغلال الأمثل فيمكنها تحقيق الريادة في السوق .

ب- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى :

- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أن نتفائل بشأها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

¹ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 12، 2007، ص 39 .

- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. ويرى الطالب أن القدرة التنافسية تتجلى في قدرة المؤسسة على الإنتاج وتسويق منتجاتها والرفع من مبيعاتها في ظل وجود منافسة شرسة في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة.
- كما يميز الكثير من المفكرين بين عدة أنواع من التنافسية والمتمثلة في الآتي¹:
- **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف .
- **التنافسية غير السعرية:** بإعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقانية وغير السعرية ، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
- **التنافسية النوعية :** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلعة منافسيه .
- وفق هذه الخاصية يدخل عنصر الإبداع والابتكار في المنتجات فقدر الإبداع تكون الجودة في المنتجات وزيادة المبيعات .
- **التنافسية التقانية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية .
- ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF2000) التنافسية الظرفية أو الجارية (ودليلها CCI)، وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التزويد والتكلفة والنوعية، والحصة من السوق.. إلخ وبين التنافسية المستدامة (ودليلها GCI)، وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل : التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، والوضع المؤسسي وقوى السوق.
- ويرى الطالب أن التنافسية التقانية تتعلق بالنوعية التكنولوجية في عملية الإنتاج فكلما كانت التكنولوجية متطورة كلما كان الإنتاج بتقنية عالية وكلما زادت فرص المؤسسة في كسب الرهان التنافسي .
- كما نميز أنواع أخرى للتنافسية وهي كالاتي :
- **تنافسية سعرية:** يرتكز هذا النوع من التنافسية على السعر بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية الرد على المنافسين من خلال تعديل أسعارها ، وذلك باعتبارها الوحدة الاقتصادية مؤسسة خاصة والأسعار هي أسعار بيع المنتجات وهذا النوع من التنافسية شديد الارتباط بتكاليف الإنتاج في المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، ومن منظور ديمانيكي يمكن القول أن تنافسية المؤسسة ترتبط بشكل وثيق بزيادة الإنتاجية من خلال الاعتماد على التطورات التقنية والتي

¹ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، ص 07

تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف الحدية للإنتاج ، وهذا النوع من التنافسية يتعلق بالمدى القصير لأن المنافسين يمكن أن تكون لهم ردة فعل سريعة¹ .

ويرى الطالب أن التنافسية السعرية تنحصر في التميز في السعر من خلال منتجات وخدمات بأسعار مختلفة على المنافسين.

- **التنافسية الهيكلية** : وتسمى أيضا تنافسية خارج السعر، أي أن قدرة الوحدة الاقتصادية على التنافس يمكن أن ترتبط بعوامل أخرى خارج السعر مثل المنتجات وخدمات المنتج بشكل فردي أو كتشكيلة ، والصورة الذهنية والسمعة في الأسواق المبنية من خلال التسويق ، كما قدرة المؤسسة على التميز يجب أن تكون مرتبطة بقدرتها على الابتكار ، والتميز ترتبط بمحيطها ، فكيفية الوصول إلى وضع تنافسي جيد على مستوى جهوي أو وطني يكون أكثر وضوحا منه على مستوى دولي² .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن المعايير السابقة هي التي تحدد المجال التنافسي لمؤسسة كانت والتي من خلالها يتضح الخطة التنافسية التي تنتهجها المؤسسة .

I-4- آليات قياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

تعد مؤشرات وتقارير التنافسية إحدى المقاييس التي يستند إليها خبراء التنمية والاقتصاد، إلا أنها لا توفر منظورا جزئيا لبنية استراتيجية تنافسية لأي مؤسسة ، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق في هذا المطلب إلى آليات قياس تنافسية المؤسسة والموضحة في الآتي.

1-تكلفة الصنع: تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة الزهيدة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين السابقين معا ، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير فعال ، وكل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة ، وأما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين، إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها .

¹ Marcus De jardin "Compétitivité structurelle ", Reflets et perspective de la vie économique, N1,2006. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/90768/filename/Competitivite_structur_elle.pdf , dernière visite le 2016-11-23.

² شهرزاد عبيدي ، "الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر ، 2016 ، ص 14 .

ويرى الطالب أن تكلفة الصنع تعتبر من المحددات الرئيسية للتنافسية بحيث تتعلق هذه الأخيرة بالمواد المستخدمة في عملية الإنتاج وتكلفة اليد العاملة فكلما كانت تكلفة الصنع منخفضة كلما أعطت تنافسية أكبر للمؤسسة (التنافس على التكلفة الأقل) .

2- الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

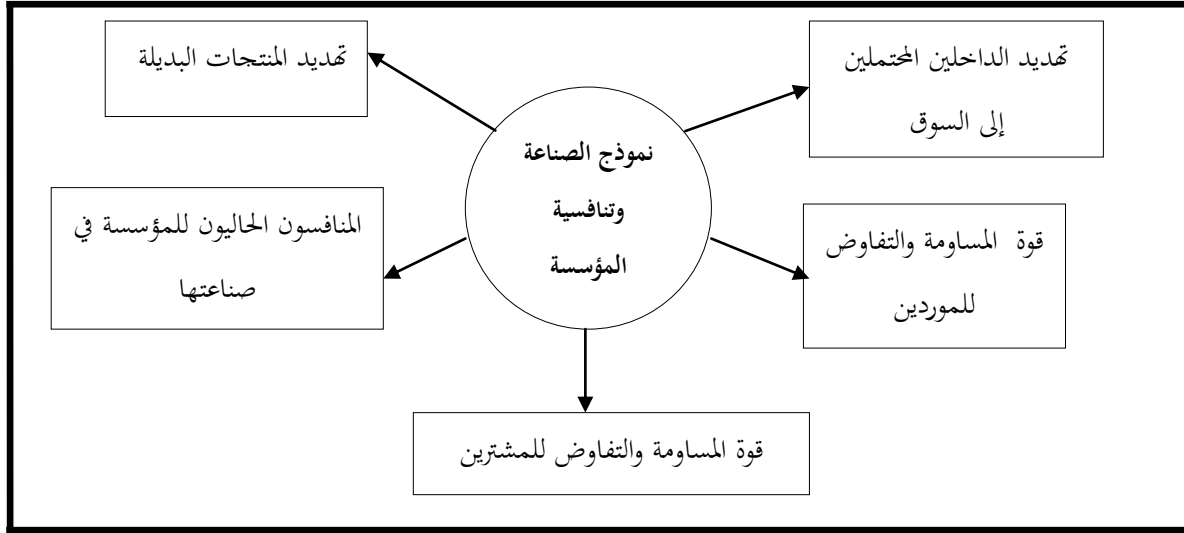
3- الحصة من السوق: من الممكن للمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب دخول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج .

ويرى الطالب بأن الحصة السوقية تتجلى في زيادة المبيعات الذي تنشط فيه المؤسسة والحصة السوقية تزيد بعدد العملاء المحتملين مثال لو السوق يوجد فيه مليون كيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى هؤلاء العملاء، كما يمكننا القول أن المؤسسة لا يمكنها زيادة حصتها السوقية ما لم تتمكن من إعداد دراسة السوق بطريقة صحيحة لأن دراسة السوق تكون متعلقة بالعمليات التسويقية (التوزيع، السعر، بحوث التسويق.. إلخ) بالإضافة إلى تحليل المحيط التنافسي والوضع التنافسي للمؤسسة.

كما يقدم Austin نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس التالية وهي: تحديد الداخلين المحتملين إلى السوق ، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة ، قوة المساومة والتفاوض

التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة ، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة ، تحديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة ، المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها¹. ويمكننا توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي :

الشكل رقم (II-2) : نموذج الصناعة وتنافسية المؤسسة



المصدر : من تصميم الطالب بالإعتماد على نموذج Austin.

ويشكل هذا النموذج عنصرا هاما في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما، يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية لهذا. ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الجوهر الأساسي في تنافسية المؤسسات واحد هو تحقيق الربح أما أشكالها ومؤشرات قياسها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعا أم قطاعا أم على المستوى الكلي ونعني به الدولة (تنافسية دولية)، حيث يمكن قياس تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال عدة مؤشرات أهمها، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن، إضافة إلى الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير أو عمليات التزويد الخارجي، وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر سواء على المستويات الثلاث (محلي ، إقليمي ، العالمي) .

¹ هبة الله أوريسي ، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 23 .

II- الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

تجتهد منظمات الأعمال في ظل بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه بحيث تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها ، تطوير مواردها ، الأمر الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها، وبالتالي فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة.

II-1- ماهية الميزة التنافسية ومحدداتها.

وفق هذا المطلب سوف نتطرق إلى الميزة التنافسية بتقديم جملة من المفاهيم، وأهم متطلبات الميزة التنافسية بالإضافة إلى القيمة المضافة التي تقدمها للمؤسسة.

II-1-1- مفهوم الميزة التنافسية.

تعددت آراء الكتاب والباحثين في توضيح الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نذكر :

- يرى (Reed & Deffilpi) أنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الفاعل لمهاراتها ومصادرها مقارنة بالمنافسين وإن تحقيق الميزة سيتولد بشكل مباشر وضمني أداء عالي¹. ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أن (Reed & Deffilpi) ركز على المهارة التي تعتبر كأداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية.

- كما عرفت الميزة التنافسية على أنها: " عملية إيجاد وخلق قيمة نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين وأن الفكرة ترتكز على خلق قيمة يزود بها الزبون وبطريقة كفئة². حيث أضاف هذا المفهوم على المفهوم السابق وبعبارة أشمل على النظام الكلي للمؤسسة الذي يساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- والميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة، إما عن طريق خفض الأسعار ومن خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار، والشركة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو إيجادها مكلفة جدا في حالة تقليدها، يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من أن إستراتيجيتها قد أسفرت عن ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، إلا

¹ أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الاستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول السنة 03، 2006، ص 67.

² Heizer, Jay and Barry Render, **Operation Management**, 8 thed, Prentice- Hall, and New Jersey, 2008, p 36.

بعد جهود المنافسين لتكرار إستراتيجيتها قد باءت بالفشل، وسرعة المنافسين لتكرار الإستراتيجية يحدد مدى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة¹.

أضاف هذا المفهوم على المفهومين السابقين أنه لتحقيق ميزة تنافسية، نجد تخفيض الأسعار كميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى الخدمات والفوائد التي تقدمها للزبائن، كما تطرق أيضا إلى قدرة المؤسسة على حماية منتجاتها من التقليد من قبل المنافسين .

ومن خلال المفاهيم السابقة يرى الطالب أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن بقية المنافسين اللذين ينشطون في نفس السوق الذي تنشط فيه (نفس السلع ، والخدمات) بهدف البقاء والاستمرار و الريادة وزيادة حصصها السوقية، مثل: الجودة العالية، استعمال تكنولوجيا متطورة في الإنتاج... الخ.

II-1-2- أهمية الميزة التنافسية.

اهتم الباحثين بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها ، و من أهميتها في مجال الأعمال فهي تعتبر²:
1) سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛

من هذا العنصر نستنتج أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة الشرسة التي تفرضها البيئة من خلال الاستجابة السريعة للزبائن .

2) معيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها، ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛

ويرى الطالب من خلال هذا العنصر أن الميزة التنافسية تحمي منتجات المؤسسة من التقليد مثل الإبداع يحمي المنتجات من التقليد.

3) هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المنظمات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها؛

4) مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أي منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعا لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

¹Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment- Building and Sustaining Competitive Advantage**, Atlantic International University Honolulu, Hawaii, May 2009,p03.

² علاء فرحان، زينب مكي، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 81- 148.

وبناء على العنصرين (3، 4) يرى الطالب أن الميزة التنافسية هي هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، الأمر الذي يحقق زيادة في أداء المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى زيادة إنتاجية التي تلبى رغبات الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

كما يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في العناصر التالية¹:

- إن الميزة التنافسية هي الأساس التي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمنظمة وأن المنظمات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية، لأنها تفشل بدون وجود هذه الميزة؛
- أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛
- أن الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن للميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المؤسسة الاقتصادية خاصة ونحن نشهد بيئة أعمال تتميز بالتغير والتعدد المستمرين، بحيث تساهم هذه الأخيرة من تمكين المؤسسة في الصادرة في السوق من خلال السيطرة المطلقة في الأسواق الناشطة فيها بناء على عدة معطيات تمكنها من ذلك مثل: الجودة التكنولوجية، وحتى السياسات المتبعة في عملية تسويق منتجاتها (سلعة، خدمة) الأمر الذي يضاعف من زيادة عدد زبائن المؤسسة وبالتالي الرفع من أرباحها، كذلك الميزة التنافسية تساهم في تحسن سمعة المؤسسة من خلال المنتجات التي تقدمها لزبائنها.

II-1-3- محددات الميزة التنافسية:

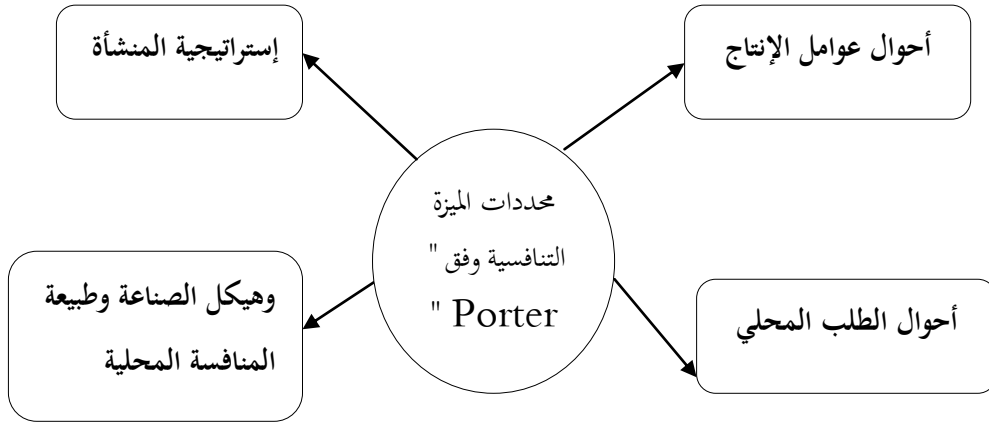
في دراسة لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي قام "Porter 1990" بدراسة عشرة دول وتبين أن الشركات التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة العالمية الشرسة هي تلك التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وليس من خلال أحداث فردية، وطبقاً لـ "Porter" إن مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات التي يجب أن تدرك دور الابتكار وأهميته، كما أن الإبداع هو مصدر أساسي للميزة التنافسية، ولقد أشار "Porte" إلى أربعة محددات للميزة التنافسية والتي تنعكس على الشركة في شكل التطوير والحفاظ على الميزة التنافسية للشركات الوطنية في أنشطة أو صناعة معينة أو أجزاء منها، هذه المحددات هي أحوال عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي الصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، إستراتيجية المنشأة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية، وتعمل هذه

¹ فاضل حمد سلمان وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 32، 2012، ص 15.

المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل فردي، فهناك اعتماد متبادل بين هذه المحددات، ويضاف للمحددات الأربعة عوامل أخرى مثل: أحداث الصدفة، والدور الحكومي¹.

بناء على ما سبق يمكننا تلخيص المحددات التي تطرق إليها "Porter" في الشكل الآتي :

شكل رقم (II-3) : محددات الميزة التنافسية وفق "Porter"



المصدر : من تصميم الطالب بالاعتماد على دراسة Porter لمحددات الميزة التنافسية.

وتحدد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، والمفسرة في الآتي²:

1) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها وللميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، مطابقة لدورة حياة المنتج الجديد.

وفق هذا العنصر نستنتج أن الإبداع والابتكار هو أساس المحافظة على الميزة التنافسية واستمراريتها في ظل وجود منافسة قوية من قبل المؤسسات الناشطة في نفس السوق.

2) **نطاق التنافس:** يعبر النطاق عن مدى أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة (اقتصاديات المدى)، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق

¹ أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 352.

² نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1996، ص 88.

تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز وتوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي:

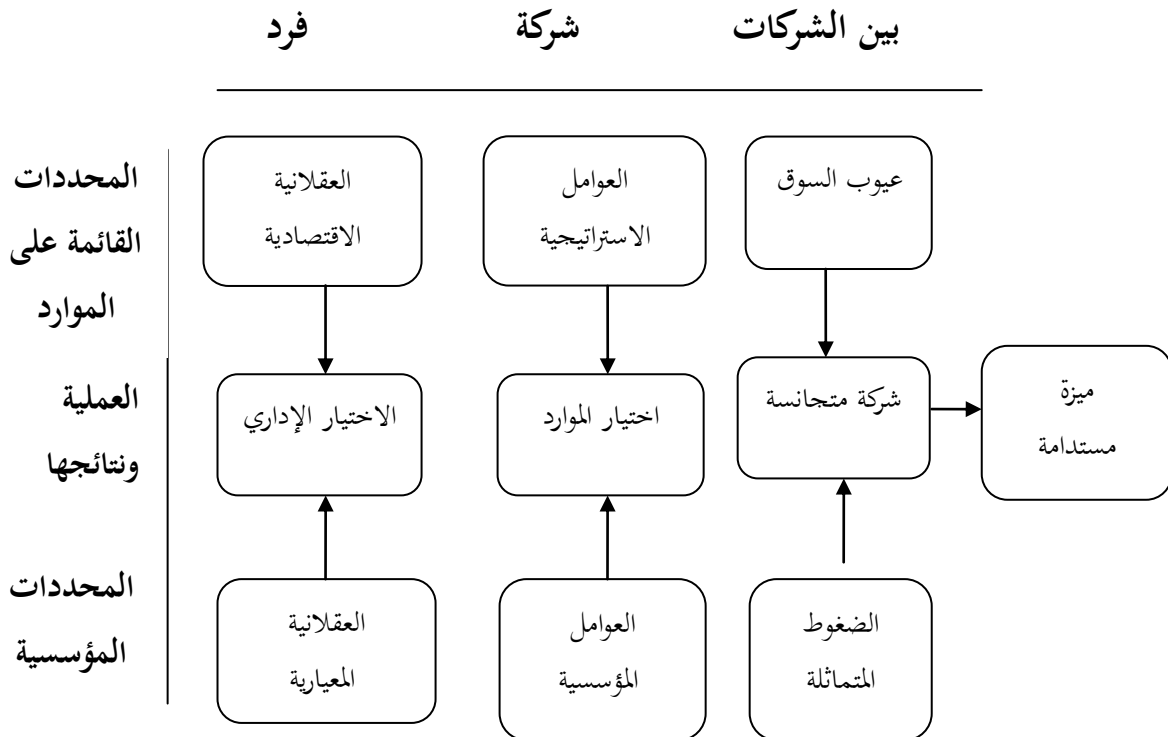
أ- **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة سوق ككل.

ب- **النطاق الرأسي**: يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج- **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.

د- **قطاع النشاط**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظل المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فبالإمكان استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. بحيث يمكن توضيح محددات الميزة التنافسية في الشكل الآتي:

شكل رقم (II-4): يوضح محددات الميزة التنافسية



Source: Christine Oliver, **Sustainable Competitiv. Advantage Conbinincs Institutional and Ressource BASED VIES** , Journal Strategic Management, Vol 18, No 09, 1997, p 03.

نلاحظ من خلال الشكل (II-4) أن المؤسسات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية انطلاقاً من الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المكونة لها (العقلانية الاقتصادية) أي التصرف برشد في الموارد الاقتصادية الأمر الذي يعطي فعالية اقتصادية بحيث يكون اختيار إداري مبني على العقلانية المعيارية، هذا كله يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة بحيث تكون مبنية على الأفراد، أما العوامل الإستراتيجية التي تبنى على اختيار الموارد انطلاقاً من عوامل المؤسسة مثل: إعداد الأراضية المناسبة لاتخاذ القرار بحيث تمنح العوامل الإستراتيجية للمؤسسة المعرفة والقدرة على التحكم في مواردها وترويض بيئة الأعمال لصالحها، أما المنافسة بين المؤسسات فهي تعود بمنفعة كبيرة على المؤسسة بحيث تجعل هناك الكثير من الابتكارات والإبداعات داخل محيط المؤسسة الأمر الذي يجعلها تتفوق على المنافسين، كما ينعكس هذا على الزبائن (منتجات بجودة عالية)، هذا كله يؤدي إلى التقليل من عيوب السوق مثل: الاحتكار السوقي في إنتاج معين، مما يؤدي إلى تقليل الضغوط التنافسية على المؤسسة الشيء الذي يكسبها ميزة تنافسية مستدامة .

II-2- مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية.

يتوقف اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من مواردها المختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تمكنها من اكتساب الميزة التنافسية، فتتفرد بها عن باقي المؤسسات في ظل البيئة التي تتميز بالتعقد والاضطراب والتغير المستمر الأمر الذي يجعل هذه الظروف ذات تأثير عالي في عملية بناء الميزة التنافسية.

II-2-1- مصادر الميزة التنافسية:

تعدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، حيث يمكننا حصرها في نوعين أساسيين و هي كالآتي:

1) المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة، إذ تضم مجموعة القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية و الديمغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبى أو الإيجابى. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين¹.

¹ Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, N 01, p 99.

ويرى الطالب أن المصادر الخارجية متمثلة في الظروف والعوامل التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تؤثر في حياة المؤسسة وتطورها ، ومن غير المنطقي أن تعمل المؤسسة بعيدة على هذه الظروف التي تحيط بها ، فهي مصدر مدخلاتها ومخرجاتها ، وقدرة المؤسسة على الاستمرار يعود إلى مدى قدرتها على التأقلم مع بيئتها الخارجية .

2) المصادر الداخلية: حيث ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات..... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة¹.

ويرى الطالب أيضا أن المصادر الداخلية تتمثل في موارد المؤسسة (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية.. الخ) بحيث تتفاعل هذه الموارد فيما بينها لتساهم في استمرار المؤسسة وتأقلمها مع البيئة الخارجية).

و قدم حديثا "هاوما" "Haoma" أستاذ الإدارة في كلية برانيت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية مستندا في ذلك إلى أعمال كل من "بورتر 1980" و "هال 1992" و "براهاد" و "هامل" وغيرهم، وهذه المصادر موضحة في الشكل التالي².

الشكل رقم (II-5): مصادر الميزة التنافسية حسب Haoma

	التوجه نحو الإبداع	التوجه للاستغلال قبل الآخرين
الملكية	امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر (1)	تقييد خيارات المنافسين امتلاك الموجودات القيمة (2)
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد (3)	منع المنافسين من الوصول للموارد (4)
الكفاءة	تشجيع التعلم (5)	تثبيط عزيمته المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة (6)

source:Haoma, **creation and preemption for competitive advantage**, management decision ,1999, p 261.

¹ طاهر محسن وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن، 2009، ص 310.

² Aaker, DA, **Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage**, California Management Review, Winter, 1989, p 91.

انطلاقاً من الشكل السابق نستنتج أن الميزة التنافسية تخلق من الموجودات القيمة بحيث تكون ذات فاعلية أكبر انطلاقاً من الإبداع في الأعمال وهذا ما يسمى بالملكية لوسائل الإنتاج ، كذلك تخلق الميزة التنافسية من خيارات المنافسين ، وبناء بوابة لسهولة الوصول للموارد من خلال اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات بحيث تكون هي السبابة للوصول لهذه الموارد قبل منافسيها، منتهجة في ذلك سياسة التعليم والتكوين للموارد البشرية التي تقدم ابتكارات وإبداعات بهدف حماية المنتجات من التقليد من قبل المنافسين .

كما يمكننا التطرق إلى مصادر أخرى للميزة التنافسية والمتمثلة في الآتي:¹

❖ **الإطار الوطني:** يتيح الإطار الوطني الجيد للمؤسسات القدرة على حيازة ميزة أو مزايا تنافسية حيث نجد العديد من الدول تتميز وتتفوق في بعض القطاعات عن الدول الأخرى وذلك نابع من امتلاكها لموارد طبيعية وفيرة أو يد عاملة رخيصة، أو تنوع تركيبة الطلب الداخلي.. الخ، وهو ما يعكس على مؤسساتها والذي يخول لها أن تكون رائدة في هذا القطاع ويتكون الإطار الوطني الذي يسمح بتحقيق مزايا تنافسية وطنية مما يلي:

- **العوامل:** والتي تتمثل في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، حيث أن التزود بهذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية، وهو ما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

- **الطلب:** والذي يمكن تحديد تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ثلاث مستويات هي: تركيبة الطلب الداخلي، حجم الطلب وطريقة نمو الآليات التي يتم بواسطتها انتقال الميولات المحلية إلى الأسواق الخارجية.

- **الصناعات التمويينية والمتشابهة:** والتي تمثل العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني من خلال التنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها بالنسبة للصناعات التمويينية، أما بالنسبة للصناعات المتشابهة فهي تشترك أو تنسق الأنشطة مع الصناعات المعنية، وكذا تعمل على تصنيع منتجات مكملة.

- **الإستراتيجية البينية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية:** إذ يتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء تنظيم وتسيير المؤسسات، وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية وترتبط الإستراتيجية والبنية المزاحمة بين المؤسسات بعدة عناصر منها: أهداف المؤسسة، أهداف الأفراد، تأثير الشهرة والأولويات الوطنية... الخ.

❖ **الإبداع:** نتيجة للتطورات المتسارعة وكذا عوامة النظم الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وانعكاس كل هذا على المؤسسات، أصبح اللجوء إلى تطبيق مفهوم الإبداع أمراً حتمياً، حيث لم تعد تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن تحتفظ بها بصفة نهائية، الأمر الذي يستدعي بالضرورة الاستناد إلى الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد قصد التأمين المستدام لأسبقية المؤسسة على المنافسين.

¹ آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص 57.

❖ **مدخل الموارد:** يعتبر المدخل المبني على الموارد من المداخل الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإستراتيجية في الوقت الراهن، وهذا بعدما شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا على الظروف البيئية، وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة الاقتصادية وإعداد وتنفيذ الإستراتيجية الملائمة لذلك، إلا أن مدخل الموارد لا يعتبر بديلا عن مقاربة هيكل الصناعة وإنما مكمل لها وهذا باعتراف مؤسسيه، فمدخل الموارد جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة وخاصة الإستراتيجية منها والكفاءات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، وهو ما تطرق إليه العديد من الكتاب والمنظرين في مجموعة من الدراسات الحديثة¹.

II-2-2- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

للميزة التنافسية عدة طرق وأساليب التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في سبيل تحقيقها نذكر منها:²

1) التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة وحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

2) تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز . كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتوقف بشكل كبير على³ :

أ- كفاءة إدارة المنظمة أو الشركة: في الاستخدام الأفضل إن لم يكن الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية المتاحة لديها، فضلا عن الإدارة الفعالة للموارد البشرية لاستخراج كل ما لديها من إمكانيات إبداعية وخللاقة وجهود يمكن بذلها لتحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة، كل هذا من خلال إعداد خطط إستراتيجية على مستوى الإدارات والأعمال وعلى مستوى الإدارة العليا من خلال إعداد الخطة الإستراتيجية العامة الشاملة والمهيمنة والمتضمنة لكافة الاستراتيجيات الفرعية داخل المنظمة، وتكون من أهم مزايا الخطة الإستراتيجية العامة أنها خطة إستراتيجية تنافسية.

يلاحظ الطالب أن كفاءة المؤسسة تتوقف على كفاءة مواردها البشرية إذا كانت المؤسسة تمتلك موارد بشرية تتميز بالمهارة والكفاءة العالية فتعكس هذه على كفاءة المؤسسة بحيث تكون مرتفعة والعكس صحيح.

ب-رضا العميل أو المستهلك: إن المنظمة الناجحة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية لا بد لها أن تعمل بكل ما تملك من إمكانيات في تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وسعر منافس، حتى تتمكن من تحقيق رضا العميل

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 08.

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84 .

³ عيسى محمود، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التدريب والتقنية، مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 158، 2012، altadrreb.net.

أو المستهلك كما تقدمه له من سلع وخدمات وتشارك في تحقيق هذه الميزة كافة إدارات ووحدات وأقسام المنظمة أو الشركة، فالكل يعمل في منظومة واحدة تهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة وكفاءة عالية وفي القلب من هذه الإدارة إدارة الموارد البشرية، التي تلعب دورا مهما في تدعيم رضا العميل أو المستهلك من خلال قيامها بتصميم وتنفيذ البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية بشكل يخدم تحقيق هدف رضا العميل أو المستهلك وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمتميزة.

ويرى الطالب أن رضا العميل يتحقق من خلال الخدمات المرافقة للمنتجات بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتبني أخلاقيات الأعمال في التعاملات مع الزبائن مثل القيام بالترويج والإعلان بطريقة أخلاقية بعيدا عن سياسة تغليب الزبون أو المستهلك .

ج- توافر ميزة نسبية: يجب على المنظمة التي تريد أن تحقق ميزة تنافسية خاصة بها، أن تقدم سلعا وخدمات تتوافر فيها ميزة نسبية لا تتوافر في مثيلاتها من السلع والخدمات بل ويصعب على الغير تقليدها، وهذا يتطلب من المنظمة توفير الموارد البشرية القادرة على الإبداع والقادرة على الإنتاج المتميز وأيضا توفر الإمكانيات المالية التي تساعدها في الإنفاق على الدراسات والبحوث والمواد الخام ذات الكفاءة العالية، وتمكنها أيضا من الإنفاق على التكنولوجيا المتقدمة سواء كانت متعلقة بتكنولوجيا المعلومات أو بامتلاك آلات ومعدات تتوافر فيها التكنولوجيا الحديثة، والإمكانيات والقدرات الإنتاجية الكبيرة فضلا عن توفير البرامج التدريبية المستمرة للموارد البشرية لديها، لتمكينها من الوصول إلى أعلى درجات المعرفة وإكسابها المهارات الحديثة التي تؤهلها للتعامل مع الأفكار والتكنولوجيا الحديثة سواء في النواحي الإدارية والمالية أو في النواحي الفنية الإنتاجية ويجب على المنظمة وهي سائرة في طريقها نحو تحقيق الميزة التنافسية بين مثيلاتها من منظمات الأعمال (الشركات والمؤسسات)، أن تأخذ بالإدارة الإستراتيجية والنظريات والطرق والمداخل العملية الحديثة في إدارة عملياتها وبشكل احترافي، ومن أهم هذه الطرق والمناهج والأدوات والسياسات الإدارية التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول: أن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الأعمال يتطلب من المؤسسات الاقتصادية تحديد الاستراتيجيات التي تمكنها من حوض غمار المنافسة بغرض إكسابها التفوق والتميز الدائم على باقي المؤسسات المنافسة .

II-3- الميزة التنافسية، إدارتها، أسباب تطورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، حيث يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية التي تواجهها في ظل الاقتصاد الجديد.

II-3-1- إدارة الميزة التنافسية.

إن التحول بالميزة التنافسية نحو هذا الاتجاه إنما يزيد في قوة تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة، لكن المشكلة التي يمكن أن تواجه المؤسسات في هذا الخصوص هي أن الابتكارات من الممكن تقليدها بسرعة، وهذا يعني أن الاندفاع نحو الابتكار المستمر قد تمثل ضرورة والسؤال الذي قد يطرح نفسه هل تستطيع كل المؤسسات إدراك ذلك أي مواجهة مشكلة التقليد؟ إذا فللمحافظة على دورة الرشد التنافسي فإن المؤسسة تحتاج إلى إدارة عملية الميزة التنافسية، وفي هذا الشأن تجدر الإشارة إلى عدة أمور منها¹:

1) الأمر الأول: إن الميزة التنافسية ليست ثابتة أو أنها شيء تمتلكه المؤسسة أو لا تمتلكه وبمعنى أن المؤسسة تسعى دائما إلى اكتساب عدة مزايا تنافسية، بدليل وجود حالة التقليد من قبل المؤسسات المنافسة وبالتالي هذه الميزة الحالية لا تبقى في ملكية المؤسسة إذ لم تعمل على تحسينها وتطويرها وحمايتها مع تنمية مزايا تنافسية أخرى.

ويرى الطالب من خلال الأمر الأول أن الميزة التنافسية تتغير وتتطور بتغير بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة. 2) الأمر الثاني: أن الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما، بدليل وجود في مواصلة التقليد أو النقل الحربي للإستراتيجية، حيث تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية عبر الزمن على مدى تقليد المؤسسات المنافسة في إستراتيجيتها.

بناء على هذا الأمر يرى الطالب أن المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه منظمات الأعمال وهذا بهدف إعادة تخصيص مواردها بأفضل صورة ممكنة، وكسب ميزة تنافسية وبالتالي يصبح إلزامي على المؤسسة البحث على كيفية ترسيخ قواعد المنافسة ومنع الاحتكار حتى تتجنب تحكّم في الأسعار والتوزيع والإنتاج .

3) الأمر الثالث: أن تجنب الإزاحة والمزاحمة من السوق لا يكون إلا من خلال الميزة التنافسية المستدامة مهما تحملت الصناعة التي تنمي لها المؤسسة من أعباء لا تتحملها المؤسسات التي تعمل في صناعات أخرى أو حتى بنفس الصناعة في دول أخرى.

بناء على هذا الأمر يمكننا القول أن المؤسسة إذا أرادت التفوق لا بد عليها من التفوق تنافسيا انطلاقا من التفوق في الجودة لمنتجاتها أو خدماتها، أو التميز في تعاملها مع زبائنها، مع تحقيق هذا التمايز في أذهان زبائننا.

¹ حسين قريبو، دور التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية - حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS وحدة مليانة فرع ENIEM-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2007، ص ص 108-109.

4) الأمر الرابع: أن الرشد التنافسي عملية دائرية تحتاج إلى أو من الممكن إدارتها بشكل مستمر، ومن ثم يؤدي عدم إتمام عملية تحويل الموارد والكفاءات إلى تقييد قدرة المؤسسة على شراء الوسائل التي تعينها على تقليد المؤسسات الناجحة، ومن هنا يظهر بديل آخر للحصول على تلك الموارد والكفاءات وهو الاستثمار الداخلي فيها فبعض الموارد والكفاءات الشائعة والمعروفة قد يسهل تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى اعتمادا على الذات أما الكفاءات المعتمدة على الروتينيات التنظيمية على درجة عالية من التعقيد فإنه يصعب تنميتها ذاتيا وهذا النوع الأخير من الكفاءات يعتمد أساسا على ما يطلق عليه "المعرفة الضمنية".

5) الأمر الخامس: إذا كان مدخل الرشد التنافسي لا يمثل مدخلا أو طريقا جديدا للتفكير في مجال الإدارة والتسويق، إلا أن هناك اثنين من التغيرات الأساسية التي طرأت على بيئة الأعمال هما تقادم حالات أو مواقف المنافسة المتميزة وكذلك نواتجها، وهذا يستدعي العمل على تحسين الميزات التنافسية الحالية وتنميتها وتطويرها مع تنمية عدة مزايا أخرى.

بناء على الأمرين (4-5) يستنتج الطالب أن المؤسسة بإمكانها إدارة ميزتها التنافسية والانتقال بها إلى الاستمرارية بناء على الاستغلال الأمثل لمواردها، وقدرات وكفاءات مواردها البشرية، ومعرفتها الداخلية، كما ينبغي على المؤسسة التجديد الدائم لمواردها إذ أرادت المحافظة على ميزتها التنافسية.

II-3-2- أسباب تطور الميزة التنافسية:

هناك عدة أسباب أدت إلى تطور الميزة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية والتي نذكر منها:¹

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات (Gatt) ومنظمة التجارة العالمية .
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية .
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

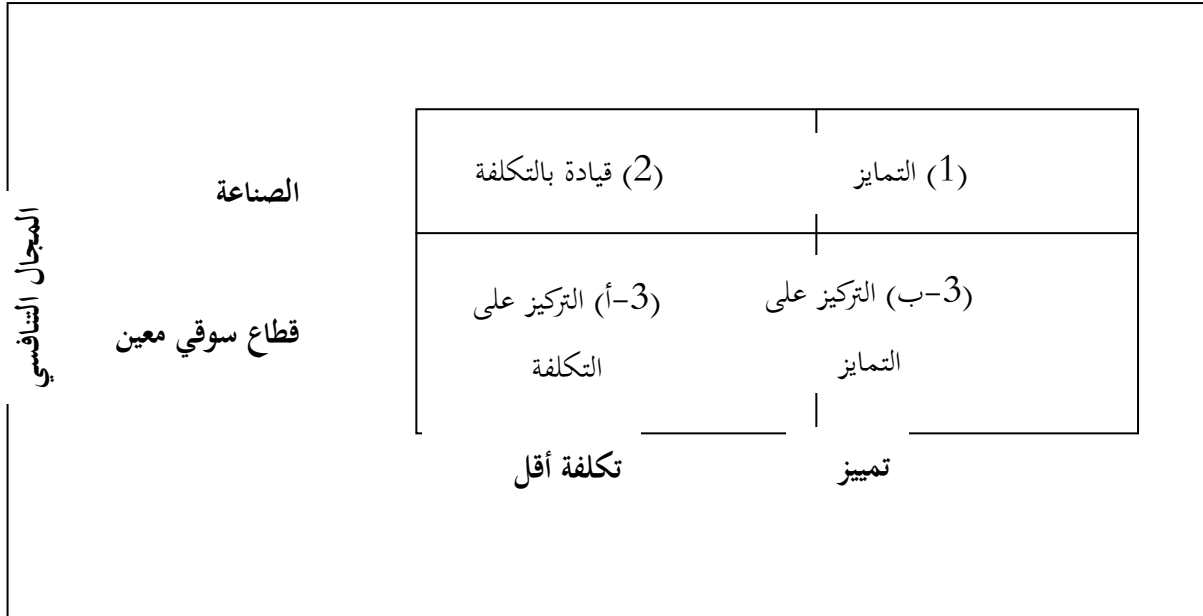
¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 102-103.

كما يرى الطالب أن تطور الميزة التنافسية يعود للتغير الجذري في بيئة الأعمال بالإضافة إلى التغير في حاجيات المستهلكين بالإضافة إلى ظهور قطاعات جديدة في الصناعة وكذلك التغير في التشريعات والقوانين الحكومية بحيث نجد الدولة تتدخل في حماية المستهلك وهذا بإجبار المؤسسات على الإنتاج بالجودة المطلوبة وتضمن صحة وسلامة المستهلكين، وكذلك حماية البيئة من أخطار التلوث (التزام المؤسسة بمسؤوليتها البيئية).

II-4- الاستراتيجيات الرئيسية للميزة التنافسية.

تعدد الاستراتيجيات التنافسية وتنوع ولعل من أهم الاستراتيجيات نجد الاستراتيجيات العامة التي جاء بها "بورتر"، والتي تعد من أهم الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات بهدف كسب ميزة تنافسية في المجال الذي تنشط فيه، ويمكننا توضيحها في الشكل الآتي:

شكل رقم (II-6): الاستراتيجيات الرئيسية للتنافسية



Source : Michael E. Porter, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance – with a new introduction**, the Free Press New york, 1985, p 12.

وانطلاقاً من الشكل السابق نلاحظ أن الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية التي يركز عليها porter هما إستراتيجيتين رئيسيتين متمثلتان أساساً في إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز، كما يمكن للمؤسسة إتباع إستراتيجيات أخرى، مثل: إستراتيجية النمو، ويعرف porter ثلاثة إستراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية والمتمثلة في الآتي:

- إستراتيجية قيادة التكلفة؛

- إستراتيجية التمايز؛

- إستراتيجية التركيز.

وسوف نتطرق إلى هذه الاستراتيجيات بالتفصيل في العناصر الآتية .

II-4-1- إستراتيجية قيادة التكلفة.

والغرض من هذه الإستراتيجية هو أن الشركة تقدم منتجات منخفضة التكلفة في هذه الصناعة إستراتيجية قيادة التكاليف تتم من خلال التجربة والاستثمار في مرافق الإنتاج وحفظ ورصد دقيق على إجمالي تكاليف التشغيل (من خلال برامج مثل: تقليل حجم وإدارة الجودة)¹.

والمنتج هو في كثير من الأحيان المنتج الأساسي منتج الذي يتم إنتاجه بتكلفة منخفضة نسبيًا وإتاحتها قاعدة كبيرة جدا للعملاء، والحفاظ على هذه الإستراتيجية يتطلب البحث المتواصل عن خفض التكاليف في جميع جوانب الأعمال التجارية، المرتبطة بإستراتيجية التوزيع هي الحصول على التوزيع الأكثر شمولًا، بالإضافة إلى الإستراتيجية الترويجية غالبًا ما تنطوي على محاولة لجعل من الميزة انخفاض تكلفة المنتج، وتكون هذه الإستراتيجية ناجحة عادة ما يتطلب ميزة كبيرة من حصة السوق أو المعاملة التفضيلية في الوصول إلى المواد الخام، والمكونات والعمل، أو بعض المدخلات الهامة الأخرى دون واحدة أو أكثر من هذه المزايا الإستراتيجية يمكن أن تحاكي بسهولة من قبل المنافسين والتنفيذ الناجح يفيد أيضا في²:

- المنتجات المصممة لسهولة صنعها؛

- مهارات هندسية عملية؛

- الوصول المستمر إلى رأس المال (غير مكلفة) الرخيص؛

- الإشراف الوثيق على العمل؛

- رقابة مشددة على التكلفة؛

- الحوافز على أساس الأهداف الكمية؛

- تكفل دائما إبقاء التكاليف عند أدنى مستوى ممكن.

كما تبحث إستراتيجية القيادة بالتكلفة عن تحقيق موقع المنتج الأقل تكلفة في الصناعة ككل بتقديم منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين مما يؤدي إلى زيادة حجم

¹ Hashen Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh, **The Effects of Cost Leadership Strategy an Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**, Journal of Asian Business Strategy, Vol 02, N 01, p15.

² Ritika Tanwar, **Porter S Generic Competitive Strategies**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM), Vol 15, N 01, p 12.

مبيعاتها وحصتها السوقية وتحقيق أرباح أكبر، وبالتالي فهي إستراتيجية تستهدف حصول المؤسسة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال تنافسي عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع¹. إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة، لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها وبجودتها بشكل رئيسي على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن تتحقق ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية إن المؤسسة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، وانطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية²:

1) إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظرياً تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة التكاليف تحقق أرباحاً على الأمد البعيد ولكن ذلك سيظل مشروطاً بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار.

2) إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها مركز قوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين، بما في ذلك الأقوياء منهم فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشاً للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة.

3) إن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن المؤسسة التي تبني هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة

¹ وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012، ص 33.

² أحمد بلال، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة الجزائر، 08-09-2005، ص 467-468.

المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها، بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.

ومما سبق يمكننا القول أن إستراتيجية قيادة التكلفة تعتمد بالأساس على التكلفة المنخفضة في عوامل الإنتاج بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها وضع أسعار أقل للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها مقارنة بمنافسيها وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة بصفة كبيرة، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى رفع حجم مبيعاتها وحصتها السوقية بحيث تتطلب هذه الإستراتيجية ميكانيزمات وأدوات محكمة بالتسهيلات الخاصة بالمبيعات ذات الكفاءة العالية ومتابعة مستمرة للتكاليف بغرض تقليصها (تخفيضات).

II-4-2- إستراتيجية التمايز:

- مفهوم إستراتيجية التمايز: يقدم كل من (Andréa Grimm, Astim Mulschinger) سبعة مكونات لإستراتيجية التمايز، والتي يندرج تحتها مفهوم لهذه الإستراتيجية وهي كالاتي¹:

1) إستراتيجية التمايز في المنتج: ما هو منتجك المعروض بالنسبة للمنتجات المعروضة من نفس الفئة؟
2) إستراتيجية الخصائص الفريدة: وفق هذه الإستراتيجية يتم إقناع المستهلكين بشراء المنتجات كما أنهم يحصلون على منتج آخر يقدم لهم، وبعبارة أخرى فإن المنتجات لديها وظيفة فريدة من نوعها غير متوفرة في المنتجات المنافسة، وتستخدم هذه الإستراتيجية كثيرا في تسويق الإلكترونيات، مثل: أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف النقال.

3) إستراتيجية السعر المتميز: تقدم هذه الإستراتيجية المنتج الذي لديه نفس الخصائص أو ميزات المنتجات المنافسة الأخرى، ومع ذلك عند شراء منتج (X) تحصل على اثنين بنفس السعر.

4) إستراتيجية العروض المميزة: وهذا يعني إيجاد مكانة في السوق الخاصة والتي هي مختلفة جدا في السوق الشامل من ناحية المنتجات.

5) إستراتيجية التمايز من خلال الخدمات: لا يتم تغيير المنتج ولكن تقدم خدمات إضافية، هذه الخدمات الإضافية تعد تحفيز للمستهلكين لشراء المنتج على سبيل المثال: خدمة إيصال الحليب إلى المنازل.

6) إستراتيجية تمييز المنتج من خلال الاتصال المباشر: عدم وجود صفات مميزة للمنتج يمكن تعويضه من خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين، وينبغي التركيز على مختلف الاستخدامات اليومية للمنتج فضلا عن القيمة التي يقدمها مقابل المال، على سبيل المثال: التجارة في الحليب يمكن أن يباع بعلاوة إضافية 5% أو 10% للمزارعين المحليين الذين ينتجون عليه، ويمكن أن يتم ذلك إما عن طريق التغليف والتعبئة الخاصة أو ببساطة من خلال وضع لاصق عن المنتج الأصلي.

¹ Andrea Grimm, Astin Malschiger, **7 Strategies for Creating Unique Product – Identities**, Austrian Marketing University Applied Sciences, 2010, p p 5 -8.

7) إستراتيجية صنع الفارق من خلال التعبئة والتغليف: تفاصيل التعبئة والتغليف لديهم عمل أهم وأكثر عند صفات المنتجات المختلفة، ثم يصبح من الضروري حصول المستهلك على معلومات حول التعبئة والتغليف وسيحكمون على الفور على المنتج ويعطون انطباع عام حول التعبئة والتغليف اللون الطباعة الشكل، وما إلى ذلك الاتصال بالمستهلك تعد هامة بالنظر للمستهلك.

وتتميز هذه الإستراتيجية بمجموعة من الأفعال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة لغرض تقديم منتجات ذات خصائص فريدة وسمات نادرة للمنتج، يتم من خلالها تقديم قيمة للزبون وهدف هذه الإستراتيجية هو إضفاء تميز ملحوظ على منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين سواء ذلك التميز في الجودة أو التقنية أو السعر، و أن فرضية هذه الإستراتيجية هي أن الزبون يكون قادرا على استعداد للدفع بسعر أعلى مقابل منتجات ذات تميز على نتيجة تحقيقها للقيمة التي يرغب الحصول عليها بسبب جودتها العالية وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة إضافة إلى ولادة الولاء لدى الزبون اتجاه المنظمة ومنتجاتها¹.

- شروط تنفيذ إستراتيجية التمايز: لتحقيق التمايز يتطلب توفر المقومات التالية²:

أ- خطة إستراتيجية متكاملة؛

ب- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار؛

ت- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء قابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة؛

ث- نظام متطور للجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة؛

ج- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقييم أدائها؛

ح- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقييم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات؛

خ- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن إستراتيجية التمايز تعتمد على العمل بالدرجة الأولى بهدف خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتميز منتجات المؤسسة على باقي المنتجات المنافسة لها ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي ارتفاع حصة الأرباح كما تعتبر إستراتيجية التمايز من أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة

¹ معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 21، 2011، ص ص 177-178.

² محمد سليمان حمزة، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، مركز القيادة الدولي للتدريب، www.Zakatinst.net تاريخ الإطلاع 2016/07/22.

سواء كانت محلية أو عالمية، و يجب أن تكون هذه الإستراتيجية مستمرة سواء كانت معتمدة من قبل مؤسسة إنتاجية مثل التميز بالحجم أو اللون أو بمكونات المنتج أو حتى التركيبات والملحقات أو مؤسسة خدمية، مثل التميز درجة الاستجابة للعميل، والجودة في الخدمات المقدمة وحتى سهولة توفير الخدمة.

II-4-3- إستراتيجية التركيز

1- مفهوم إستراتيجية التركيز: تتمثل الفكرة الأساسية من هذه الإستراتيجية في اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة على التكلفة أو التميز وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع، بهدف إشباع خاصة لمجموعة من العملاء¹.

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة كما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال²:

- أ- إما بتميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوق المستهدف؛
- ب- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

كما تقوم إستراتيجية التركيز على قيام المنظمة بالتخصص بطرق لا تتمكن المنظمات القائدة في الكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها، ومما يساهم في تمكين المنظمة من خلق مواقع خاصة بما تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المشترين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد³.

2- بناء إستراتيجية التركيز: يعتمد بناء هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود الإنتاجية والإعلانية والترويجية لتلاءم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من أجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين لغرض تحقيق الاهتمام الذي يؤدي إلى جذب المستهلكين إلى المنظمة⁴.

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات الآتية⁵:

¹ عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريبريج-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 69.

² نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 275.

³ وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية - دراسة مقارنة -، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ص 187.

⁴ Bosemen Glemm & Phatak Arvind, **Strategic Management**, 2nd, John Wiley & Sons, 1989, p 99.

⁵ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007، ص ص 54-55.

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض أكثر جاذبية عن غيرها.
- ووفق هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة باختيار أسواق ضيقة تستهدف عبرها عينات من الزبائن المحددة مع إمكانية استعمال الاستراتيجيتين السابقتين اتجاه هذه المجموعة المختارة¹.
- ويرى الطالب أنه يمكن الجمع بين الإستراتيجيات الثلاث في الآتي: المؤسسة إذا ما أرادت خلق ميزة تنافسية يمكنها إتباع الإستراتيجيات الثلاث (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) أي المؤسسة تركز على منتج معين أو خط إنتاجي معين للدخول به إلى سوق المنافسة ولكن بأقل بتكلفة ممكنة مع تميزها في هذا المنتج على بقية المنافسين. ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة الاستراتيجيات الثلاث والميزة التنافسية التي تحققها هذه الإستراتيجيات وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (II-1) الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجيات التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز		
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعار، الإسكندرية، 1999، ص 120.

¹ طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 27.

من كل ما سبق يمكن الخروج بالجدول المقارن الذي يلخص مختلف الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى وهو موضح في الآتي.

جدول رقم (II-2): مقارنة الاستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تمييز المنتج	مرتفع: تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير
التركيز	التركيز منخفض/مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتمييز والتفرد

المصدر: أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2011، ص 54.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة يمكن للمؤسسات الاقتصادية إتباع أحد الإستراتيجيتين الآتيتين بغرض تحقيق الميزة التنافسية، والمتمثلة في إستراتيجية التنوع وإستراتيجية الانسحاب.

1) إستراتيجية التنوع: ويقصد بها الاستثمار في نشاطات وأسواق متنوعة وقد تتجه المؤسسة إلى تبني هذه الإستراتيجية عندما يسير إنتاجها نحو الركود بسبب نقص الطلب، أو اشتداد المنافسة أو رغبة منها في توزيع الأخطار المحتملة، وقد يكون السبب هو جاذبية المجال الجديد من ناحية الربحية و اتساع السوق وتوافر وسائل الإنتاج، وهناك ثلاثة أوجه لإستراتيجية التنوع¹:

- إستراتيجية تنوع المنتج وتطبق بطريقتين الأولى هي إنزال منتج جديد، والثانية هي تغيير في خصائص المنتج الحالي.

- إستراتيجية تنوع السوق ويقصد بها بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة.

¹ Raymon Alain Thiétart, **La Stratégie D'entreprise**, 2^{ème} édition, Paris, 1996, p 143.

- إستراتيجية التنويع الكلي ونعني بها النمو المزدوج للأسواق والمنتجات وفيها تكون الحاجة ملحة إلى استثمار كبير.

2) إستراتيجية الانسحاب: تستعمل هذه الإستراتيجية من طرف المنظمة التي تهدف إلى توقيف استثمارها في الأنشطة التي لا تعود عليها بالأرباح، أو التي لا توافق تخصصها القاعدي ولهذا الإستراتيجية عدة أشكال ابتداء من اتخاذ القرارات على المدى القصير إلى التخفيض من أعمالها للتخلي عن بعض الفروع أو الأقسام¹.

- استكشاف مبادئ وخيارات إستراتيجية الانسحاب:

لتحديد المشتري المناسب للعمل لا بد أولاً من تحديد إستراتيجية الانسحاب المناسبة التي من شأنها تحقيق الأهداف بشكل أفضل، بحيث توجد خمسة عناصر التي تمت مناقشتها ، وهي²:

- بيع كامل أو جزئي لطرف ثالث مع أو بدون مزاد؛
- إنشاء شراكات مع الشركات أو المشاريع المشتركة؛
- بيع المنظمة للموظفين خطة ملكية الموظف للأسهم (ESOP)؛
- الطرح العام الأولي لأسهم المنظمة (IPO)،
- بيع أو نقل ملكية المنظمة إلى أفراد الأسرة.

ومن المتوقع أن الغالبية العظمى (ربما 95% أو أكثر) من الشركات لا تسعى لتمرير العمل للجيل القادم، وسوف تجد أن الانسحاب الوحيد القابل للتطبيق منها هو بيع المنظمة لطرف ثالث.

يمكن للطلاب القول أن إستراتيجية الانسحاب تعتبر أصعب قرار تتخذه المؤسسة في حياتها الإنتاجية وتكون هذه الإستراتيجية في حالة الركود للمنتجات، أو تدهور في مبيعاتها مع زيادة أكبر في التكاليف وتحمل أكثر للخسائر كما قد تكون هناك مجتمعة ككل، و تشمل هذه الإستراتيجية على عدة إجراءات أولها تخفيض تكاليف بعض المصالح الأقل أهمية داخل المؤسسة أما الإجراء الثاني هو التخلي على بعض خطوط الإنتاج الأكثر تضرراً والإجراء الثالث وفق هذه الإستراتيجية هو الانسحاب الكلي من السوق .

¹ مليكة مرياح، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2260، 2008، www.ahewar.org تاريخ الإطلاع 2016/07/24.

² J. Fentress Seagroves, **Exit Strategies – Finding the right buyer-**, part two in a series, a series for privacy, held business owners, p 04, www.pwc.com. 2016-08-28 تاريخ الإطلاع

II-5- العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية بهدف مواجهة المنافسة التي تصطدم بها في الأسواق التي وما تفرضها بيئة الأعمال، إلا أنه ومع تحقيق هذه الميزة تواجهها عدة عوامل مؤثرة على بقائها ومن بين هذه العوامل نذكر¹:

1) الاستمرارية: تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتتفاوت درجة استمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغيير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها.

2) إمكانية التقليد: حيث أن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين على امتلاك المؤسسة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولتها تقليدها.

ويمكن للطالب القول أن الكفاءات البشرية لها دور كبير في المحافظة على الميزة التنافسية وتطويرها من خلال القدرات والمهارات المكونة لهذه الكفاءات والتي تساهم في تقديم منتجات مبدعة ومبتكرة.

كما تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها على التوالي :

أ-العوامل الخارجية: وتتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات².

ب-العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية للمؤسسة في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية حيث يرى "سيرتو" أن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو وضعها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة³.

¹ فيصل سايعي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة -دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص 42.

² بوشعور حريري، صليحة فلاق " رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14-2011، جامعة الشلف، 2011 ص ص 09-10.

³ محسن منصور الغالي وآخرون، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 283 - 284.

ويرى الطالب أن العوامل الخارجية للمؤسسة تتمثل في تلك العوامل التي تحيط بالمؤسسة من منافسة وقوانين وتشريعات حكومية بالإضافة إلى المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة أما العوامل الداخلية فهي متمثلة في البيئة الداخلية للمؤسسة المشكلة من مواردها الداخلية والتي تشكل نقاط قوة للمؤسسة والتي تكون نتيجة قوة كفاءتها البشرية وإنجاز الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن قدرة المؤسسة على الاستمرار تتوقف على مدى قدرتها على التأقلم مع العوامل الخارجية وتحكمها في عواملها الداخلية .

III- الاستدامة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

تعتبر الاستدامة عنصرا حيويا وضروريا في المؤسسات الاقتصادية ، لخلق ميزة تنافسية في ظل بيئة عمل شديدة المنافسة والتعقيد، وعلى المؤسسات الساعية للبقاء والتأقلم مع هذه التغيرات البيئية وجب عليها المحافظة على الميزة التنافسية بهدف استمرارها، ولتحقيق ذلك لا بد من تضافر جهود القائمين على المؤسسة والبقاء دائما في وضعية اليقظة، والعمل على تبني إستراتيجيات نمو طويلة الأجل في الإدارة مثل إقامة علاقات مترابطة مع الزبائن وتنمية القدرات الفكرية للعاملين مع الاحترام الكامل للاعتبارات البيئية والمجتمعية المحيطة بالمؤسسة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الاستدامة التنافسية والعوامل المساعدة على تحقيقها.

III-1- تحليل القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية.

تحليل القوى التنافسية هي آلية تستعمل في تحليل وتقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق، ويمكن استخدامها كأداة لتحليل الميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وتعتمد تحليل القوى التنافسية على أنه إذا تغيرت إحدى هذه القوى فلا بد من إعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها.

III-1-1- تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

البيئة من أهم المؤثرات في موارد المؤسسة ولهذا تعمل على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية والتي تعتبر إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية، وسنحاول تحليل البيئة التنافسية من خلال الإطلاع على العوامل البيئية المؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال.

1- مكونات بيئة المؤسسات الاقتصادية: يمكننا تقسيم بيئة منظمات الأعمال إلى عنصرين أساسيين هما: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية.

أ- البيئة الداخلية: و هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتفسيرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجيتها بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة

وتدعيمها وتعميمها ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية¹.

-عناصر تحليل البيئة الداخلية: إن هدف تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو التعرف على أسباب ضعف أو قوة المؤسسة، وبناءا عليها نستطيع أن نتعرف على قدراتها المتوفرة حاليا، وتحليل البيئة الداخلية نتبع الخطوات الآتية²:

• **تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي:** والهدف من هذه الخطوة هو تحديد المعلومات التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات عنها عن طريق تحديد أهم البيانات الخاصة بالأداء الإداري محددة أو قسم معين أو وحدة كل مدير، ثم وضع هذه البيانات في شكل قائمة وعرضها على المديرين لضمان تغطية كاملة لكل البيانات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، حيث أن كل مدير في موقعه يقوم بإعطاء المعلومات اللازمة في شكل تقرير رسمي.

• **اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة:** بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة نتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وذلك عن طريق عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة وتحديد بياناتهم واتجاهاتهم لتحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين وكذا ربط أدائهم بأهداف المؤسسة، وكذلك استخدام نسب الكفاءة وأسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

• **تحليل نقاط القوة والضعف:** أما بالنسبة للخطوات العملية لتحديد جوانب القوة والضعف فيمكن اختصارها في جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكاناتها الحالية، اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة³.

خلال هذه المقارنة يمكن تحديد ما إذا كان أداء المنظمة وإمكاناتها يمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف. و يمكننا القول أن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تهتم بتحليل قدرتها وإمكاناتها الداخلية وذلك لتبيان نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تصحيح الانحرافات والأخطاء التي وقعت فيها بالإضافة إلى تقييم القدرات والإمكانات المادية والمالية والبشرية، وكذلك معرفة قوة العلاقة بين أفراد العمل وتنسيق جماعات العمل والحرص على مؤسستهم بهدف تطويرها.

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 39.

² الشريف بقة، فايزة مخلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريبيج وسطيف-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 02، جوان 2015، ص ص 138- 139.

³ سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007، ص 42.

– **مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة:** تتمثل مكونات البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال في العناصر الآتية:

- **المالكون:** وهم الأفراد الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمات، حيث يمكن أن تكون فردية مثل المساهمة في شركة ما، وقد تكون الملكية جماعية، مثل شركات التضامن، ويشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها¹.
- **مجلس الإدارة:** هو مجلس حاكم للمنظمة يشرف على عمل الإدارة العليا ويختب من قبل المساهمين².
- **العاملون:** وهو عنصر أساسي ومهم في بيئة المنظمة الداخلية، حيث يعتمد عليهم أداء المنظمة بشكل كبير ويشمل كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويمكن أن يكونوا موظفين على الأملاك الدائمة أو بعقود مؤقتة، حيث أن هناك ميل أكثر للاعتماد على العاملين المؤقتين في منظمات الأعمال لأنه أكثر مرونة.
- **البيئة المادية:** تتمثل هذه العناصر في مختلف ممتلكات المنظمة المادية، مثل: التجهيزات والمكينات والمباني والمعدات، والمكاتب وغيرها³.

– **أدوات تحليل البيئة الداخلية:** عرض (Hanger) أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في: مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد في الموارد المادية والبشرية والمالية وغير الملموسة أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المنظمة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءا من الموارد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة، وتعلق الأداة الثالثة بتحليل الموارد الوظيفية من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول والأنماط التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في أي منظمة، ويعتبر التدقيق الاستراتيجي الأداة الرابعة وهو يرتبط بفحص وتقويم عمليات المنظمة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية⁴.

ب- البيئة الخارجية: هي مجمل المتغيرات والمؤشرات التي تحيط بالمنظمة سواء كانت ذات تأثير غير مباشر (البيئة العامة) أو ذات تأثير مباشر (البيئة الخاصة)، إن نجاح الشركات في بيئة العمل المعاصرة يعتمد على قدرتها في تطوير أساليبها للتعامل معها⁵.

ويعرف الطالب البيئة الخارجية على أنها مجموعة العوامل التي تفرضها بيئة الأعمال بحيث تتمثل في المنافسين بالدرجة الأولى وكذلك الموردين والزبائن بالإضافة إلى التشريعات والقوانين التي تفرضها الجهة الوصية .

¹ خليل محمد ثابت، حسن الشماع، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 04، 2009، ص 142.

² صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 118.

³ صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 119.

⁴ Hunger & Wheelen, **Strategic Management**, 6th, Addison Wesley long man inc, USA, 1998, p82.

⁵ جاسر عبد الرزاق النسور، أهمية استخدام أساليب عملية حديثة في تحليل البيئة وأثر على تحسين كفاءة الأداء في الشركات دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية-، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 13، 2014، ص 79.

– عناصر تحليل البيئة الخارجية:

يمكننا توضيح عناصر البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال وفق الجدول الآتي، بحيث يجب على المنظمة دراسة وتحليل هذه العناصر مع التركيز على الفرعيات التي تتعلق بصورة مباشرة بعمليات ونشاطات المنظمة.

جدول رقم (II-3): عناصر تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

العناصر الفرعية	العوامل الرئيسية
الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إتاحتها	النظام الاقتصادي
القومية – نظام الدولة – القوانين والتشريعات المحلية – الأحزاب السياسية وتأثيرها على مجال الأعمال للجماعة	النظام السياسي
المنافسة المحلية – المنافسة العالمية – القدرة على تحليل معلومات المنافسة "تجميعها من مصادرها وكيفية الاستفادة منها سياسية أم فكرية"	المنافسة
أساليب وعلوم الدعوة والدعاية – الأوتوماتيكية	التكنولوجيا
القيم – العادات – المعتقدات – التقاليد – أنماط السلوك المقبولة – العرف – السكان وخصائصهم	الثقافة والنظام الاجتماعي
الخصائص الديمغرافية و المهارة لقوة العمل – التدريب وتنمية الكفاءات – الاتحادات والنقابات – تشريعات العمال	مزيج المهارات المتاحة
قوة الانتشار – عامل الوقت – قوة التربية فتح المجالات للتغلب على الصعاب	استقطاب أفراد جديدة

المصدر: أبو مروان، تحليل البيئة الخارجية – الإدارة الإستراتيجية وتطبيقات على العمل الدعوي، مارس 2009، www.ikhwamx2009.yonline.wordpress.com تاريخ الإطلاع 2016/07/31.

بناء على الجدول السابق والذي يمثل العناصر المكونة للبيئة الخارجية يلاحظ الطالب أن هذه العناصر لها تأثير مباشر على المؤسسة، فالمؤسسات التي تتوفر على موارد قوية (مادية، مالية، بشرية، معلوماتية.. الخ) بإمكانها التأقلم والصمود وكسب ميزة تنافسية وترويض البيئة لصالحها والعكس، فطبيعة النظام الاقتصادي المتبع من قبل الدولة التي تتواجد بها المؤسسة له تأثير كبير على بقائها ونموها بالإضافة إلى النظام السياسي والمتمثل أساسا في التشريعات التي تفرضها الدولة على المؤسسات الناشطة في محيطها الجغرافي، وكذلك القومية أو المجتمع الذي يفرض على المؤسسة الإنتاج وفق قيمه وتقاليده وطبيعة المنافسة التي ينبغي عليها تحليلها تحليلا عميقا حتى تتمكن من الريادة في السوق، كما تأثر التطورات التكنولوجية على المؤسسة في عملية الإنتاج وزيادة إنتاجيتها وفق ما تمليه

بيئة الأعمال، كل هذا يعود إلى طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات بشرية ذات مهارة وقدرات فكرية عالية بإمكانها كسب رهان المنافسة والسيطرة على السوق .

-أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليل العوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية للبيئة في التعرف على الأبعاد التالية:¹

• **الأهداف التي يجب تحقيقها:** تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب النتائج للدراسات التي قامت بها.

• **الموارد المتاحة:** تبيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية- رأس المال- التكنولوجيا- الآلات- الموارد البشرية.

• **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** يتمثل في تحديد نطاق السوق المترتب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية.

• **العلاقات بين المنظمات:** تساعد على تبيان علاقات الأثر والتأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعيينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.

• **أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الإنتاجي، الاستهلاكي، التنافسي:** تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المنظمة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأنها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها... الخ.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة يساهم بشكل كبير في تعزيز القدرات التي تتوفر عليها المنظمة والاستغلال الأمثل للموارد (مالية- مادية- بشرية ، تكنولوجية ، معلوماتية)، كما يمكنها من التعرف على نقاط قوة وضعف المنافسين وحوض غمار المنافسة بنجاح وتحقيق الأهداف المسطرة.

-العوامل التي تحكم كفاءة البيئة الخارجية:

من أهم العوامل التي تحكم كفاءة البيئة الخارجية نجد تلك العوامل التي تتمثل عموما في " العوامل السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والإيكولوجية ، بحيث يمكننا توضيحها في الآتي:²

¹ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية - ، مصر، الدار الجامعية ، 2003، ص 209.

² أسمهان جراف ، إنشاء القيمة عن طريق الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ، 2009، ص 28 .

• **العوامل السياسية والقانونية:** ويقصد بها المناخ السياسي العام في المجتمع ، ومن أهمها نمط السلطة السياسي وتأثيره على المؤسسات، حيث تعمل ضمن الإطار القانوني والسياسي للدولة أين يفرض عليها دور خاص لخدمة الأفراد والاقتصاد الوطني ويلزمها بالخضوع للقوانين والتشريعات التي تتحكم في نوع وأعمال المؤسسة . ويرى الطالب أن العوامل السياسية والقانونية تلك السياسة المطبقة من قبل الدولة بالإضافة إلى القوانين التي تسنها والتي من خلالها تنظم قطاع الأعمال داخل إقليم الدولة .

• **العوامل الاقتصادية:** تشير هذه العوامل إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن أهم تلك العوامل الدخل والطلب وعوامل الإنتاج، واتجاهات الأسعار والسياسات المالية والنقدية للدولة.

• **العوامل التكنولوجية:** وهي ما تتمتع به البلد أو المؤسسة من أدوات تقنية، والقدرة على استخدامها، حيث تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد.

ويرى الطالب أن العوامل التكنولوجية تتمثل في التطور التكنولوجي الذي يحدث في بيئة الأعمال والذي يزيد من حدة التنافس بين المؤسسات، فمن يمتلك تكنولوجيا متطورة بإمكانه حوض غمار المنافسة بتفوق ونجاح .

• **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع التي تؤثر على رغبات وعادات المستهلكين وتوقعاتهم واتجاهاتهم، وكذا مدى تقبل المجتمع لنشاط الأعمال.

بإمكاننا القول أن العوامل الاجتماعية لها تأثير مباشر على البيئة الخارجية بحيث تؤثر قيم المجتمع على عملية الإنتاج للمؤسسة من خلال مراعاة قيمه ومبادئه وثقافته وتقاليدته مثل : المؤسسة التي تريد الاستثمار في مجتمع مسلم لا بد عليها من مراعاة قيمه الدينية وتقديم منتجات وفق أخلاقيات المجتمع .

وبناء على ما سبق يرى الطالب أن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى تحليلها ودراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها: الأهداف التي يجب تحقيقها، الموارد المتاحة، النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة بالإضافة إلى أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء التعليمي أو الإعلامي.

III-2- الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة وانعكاساتها على العوامل الداخلية للمؤسسة، يدفع هذه الأخيرة إلى إيجاد الوسائل والأساليب الضرورية التي تساعد على تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها (المالية المادية، البشرية)، ويصبح الإبداع والتميز في مثل هذه الحالات أمر في غاية الأهمية خاصة وأن منظمات الأعمال المعاصرة تعمل في بيئة أقل ما نقول عنها أنها مضطربة، تميزها السرعة وتدفق المعلومات والمرونة وبالتالي المؤسسات التي تتبنى الإبداع سوف يجعلها أكثر تميزا من المؤسسات المنافسة لها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

III-2-1- مفهوم الإبداع.

تعني كلمة الإبداع أن تشمل القدرة على تغيير نهج مشكلة، وإنتاج أفكار غير عادية وذات علاقة بالموضوع وإعادة تحديد المشكلة أو بعض الجوانب منها (Kneller 2005)، كما أن الإبداع يعتمد إلى حد كبير على

الأفراد الموهوبة والمبدعة والاعتماد على مهاراتهم وأعمالهم الإبداعية التي تنتجها ومع ذلك تبين الأدلة أن التجربة الإبداعية لا تأتي إلا بعد جهد كبير ووقت وضع في المشروع¹.

بناء على المفهوم السابق نستنتج أن الإبداع يتمثل في تقديم شيء جديد سواء تعلق بالإدارة أو بعملية الإنتاجية أو التسويق أو حتى التكنولوجيا بهدف الاستجابة الأفضل لخدمات المؤسسة وتلبية حاجيات الزبائن المتزايدة والرفع من الأداء سواء تعلق بالموارد البشري أو أداء المؤسسة.

III-2-2- عناصر وأهمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية:

يتكون الإبداع من عناصر معينة والتي لا بد من توفيرها وإعطائها ناتج فريد وجديد ومنفرد، كما أن للإبداع أهمية كبيرة بمنظمات الأعمال حيث يمكننا التطرق إليها في العناصر الآتية:

1) أهمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية:

إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها ولمواجهة كل هذا أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، فالإبداع أصبح ميزة بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة وهو يضمن النجاح للمنظمات وهذا الأخير أصبح يقاس بما تملكه هاته الأخيرة من أفكار جديدة وقدرتها على تجسيد هذه الأفكار.

كما يمكن من تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها².

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإبداع يساهم في زيادة الربحية من خلال تقليل تكاليف الإنتاج، وتحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة، وتقديم أفكار جديدة تساهم في تطوير المؤسسة، كما يعطي القدرة على اكتشاف فرص داخل السوق.

2) العناصر المكونة للإبداع في المؤسسات الاقتصادية: والتي يمكن دمجها في مجموعة من القدرات المتعلقة أساسا في المورد البشري والمتمثلة في³:

أ-الطلاقة: وتتضمن الجانب الكمي للأفكار، أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة الواقعية وأن تكون هناك قدرة على إنتاج عدد أكبر من الأفكار ويمكن إبراز ثلاثة أنواع من الطلاقة كما يلي⁴:

- الطلاقة الفكرية: وهي مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والفهم.

¹ Jose G.Gomez, **What do we Know About Créativity ?**, the Journal of Effective Teaching, Vol 07, N 01, p 33.

² سهيلة معمر، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 19.

³ أحمد أبو وائل، أكرم أيمن عمير، كيف تصبح مبدعا، دار الحلوونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص ص 81-82.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 19.

- **الطلاقة الترابطية:** وهي القدرة على إكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.

- **الطلاقة التعبيرية:** أي السهولة في بناء الجمل.

ويرى الطالب أن الطلاقة هي قدرة المورد البشري على تقديم أفكار سليمة وصحيحة تفيد في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة .

ب- المرونة: تتضمن الجانب النوعي للإبداع ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع أي النظر إلى الموضوع في أكثر من زاوية وعدم التفكير في إطار محدود، وهناك نوعان من المرونة:

- **المرونة العضوية:** تتعلق بمرونة الفرد في التفكير.

- **المرونة التكيفية:** توحى إلى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.

ويرى الطالب أن المرونة تتطلب توفر الخبرة لدى الموظف مع تدريبه بشكل جيد على التعامل مع الزبائن والموردين، بالإضافة إلى القدرة على تحليل الموقف وتأدية المهمة المطلوبة على أحسن وجه بالإضافة إلى تقديم الحلول البديلة الملائمة المناسبة.

ت- الأصالة: وهي التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه وبالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة والسابق التوصل إليها، فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد.

ث- تفاصيل الإكمال (التوسع): ويقصد بها التوسع وقدرة المبدع على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة يمكنه من خلال فكرة بسيطة أن يوسع فيها.

ج- التحسس للمشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا هام، من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد وكل معارفه السابقة ومهاراته في حل المشكلات ومعالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها، أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها¹.

ح- القدرة على التحليل: وهي تحليل وفهم عناصر الأشياء وفهم العلاقات بينها، وامتلاك القدرة في الحصول على المعلومات تجميعها، تبويبها والاحتفاظ بها إلى حين الحاجة لها كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، وإمكانية إحداث تغيير أو تجديد للواقع العملي².

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الإبداع في المؤسسات الاقتصادية يمثل مفتاح المستقبل لأي مؤسسة كانت وبدونه لا تستطيع المؤسسة العبور إلى مستقبل أفضل مهما كانت مواردها وكفاءتها الحالية كما هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

¹ معراج وآخرون، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006، ص 69.

² خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2008، ص 19.

III-2-3- دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

في ظل تنامي الأوضاع الاقتصادية وتعقد بيئة الأعمال وزيادة الاهتمام بالموارد، أضحت قوة منظمات الأعمال تقاس بدرجة تكيفها مع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ومن ثم مقدرتها ومؤهلاتها الخلاقة للإبداع لا بامتلاكها المادية والمالية ودور هذا الأخير في تحقيق التميز والانفراد بالصدارة في الأسواق التي تنشط ضمنها.

1) الإبداع كعامل لتمييز أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز مركزها التنافسي:

لقد أصبح الإبداع بالنسبة للمؤسسة الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها، خاصة مع اشتداد التنافس حاليا في الأسواق وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبداع، استخدام المواهب الإبداعية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها حيث صارت هذه المواهب والقدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المنظمة من جهة والقابلية التنافسية من جهة أخرى، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات والمنظمات، حيث يلعب الإبداع دورا هاما في تمييز أداء المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال:¹

أ- إثارة الطلب خاصة في الأسواق المشبعة، إذ يقوم بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد ويقوي الإبداع الثانوي (التجديد)، عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات المتواجدة فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.

ب- إثارة العرض وخلق مواد جديدة للدخل إذ تبحث المنظمات دوما على التطور ويعد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق تنوع منتجاتها تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.

ت- زيادة قدرة المنظمة على التنافسية من خلال:²

- سرعة تقديم منتجات جديدة،

- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

ث- مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.

ج- مواجهة الموزعين فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.

خ- جذب الزبائن والحصول على رضاهم، عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.

¹ Jacques Lendrevie Denis Levy, **Mercator**, 7 édition, Dalloz, France, 2003, p 327.

² Robert LeDuff, **Ency Clopédie de la Gestion et du Management**, Dalloz, Paris, 1999, p 496.

د- إيجاد فرص جديدة للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربحية.

ذ- منح المؤسسة فرصة ذهبية لتكون قائدة السوق.

ر- الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة: تتواجد المؤسسة في محيط تنافسي وللتكيف يجب أن تطور منتجاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترتبط المنظمة بدورة حياة المنتج فالمنظمة التي تعتمد على منتج واحد تكون فترة حياتها قصيرة بينما التي تتنوع في منتجاتها تزيد من فترة حياتها.

ز- الإبداع يولد الإبداع (Grappe D'innovation) فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى، تنشأ نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات¹.

ويمكننا القول بأن الإبداع في منظمات الأعمال، يعتبر اليوم أحد أهم الأسس البنائية للميزة التنافسية وتحقيق الريادة على المدى الطويل، كما يمكن النظر إلى المنافسة أو الميزة التنافسية بأنها عملية موجهة تعتمد بشكل كبير على الإبداع والتجديد في الأعمال، والإبداع يمنح المنظمة شيئا منفردا وأشياء عدة يفتقر إليها المنافسون كما يسمح للمنظمة بالإنفراد بتميز نفسها، ويشعرها باختلافها عن المنظمات المنافسة، ضف إلى ذلك فرضها أسعار عالية على منتوجاتها أو خفض بعض التكاليف في عملية الإنتاج.

III-3- سلسلة القيمة كمدخل للميزة التنافسية المستدامة.

سلسلة القيمة هي سلسلة من الأحداث تنتقل عبر أحداث السلسلة بالترتيب، عند كل حدث يكتسب به المنتج القيمة الإضافية، على سبيل المثال يمكن تقديم حزمة برامج تخطيط مالي مع دعم خط ساخن، من الواضح أن الخط الساخن هو قيمة مضافة تمت إضافتها للمنتج الأساسي المتمثل في حزمة البرامج، وتحليل سلسلة القيمة مقيد للغاية لأنه يساعد على تركيز تفكيرك على ما يرفع التكلفة، وبالتالي تقليلها بالشكل المناسب كما يساعدك على التركيز على ما يحقق التميز وبالتالي زيادة دعمه².

III-3-1- مفهوم سلسلة القيمة.

سلسلة القيمة هي أسلوب منهجي منتظم لدراسة الميزة التنافسية، تم إنشاؤها من قبل (Porter) في كتابه على الميزة التنافسية (1980 و1985)، السلسلة تتكون من سلسلة الأنشطة التي تبني قيمة كما أنها القيمة الإجمالية المنفذة من قبل المنظمة³.

¹ عبد الوهاب بركة، زينب بن التركي، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، الجزائر، يومي 13/12 ماي 2016، ص 05.

² عبد القادر جبريل فرج، سلسلة القيمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي UK. www.abahe.com تاريخ الإطلاع 2006/08/10.

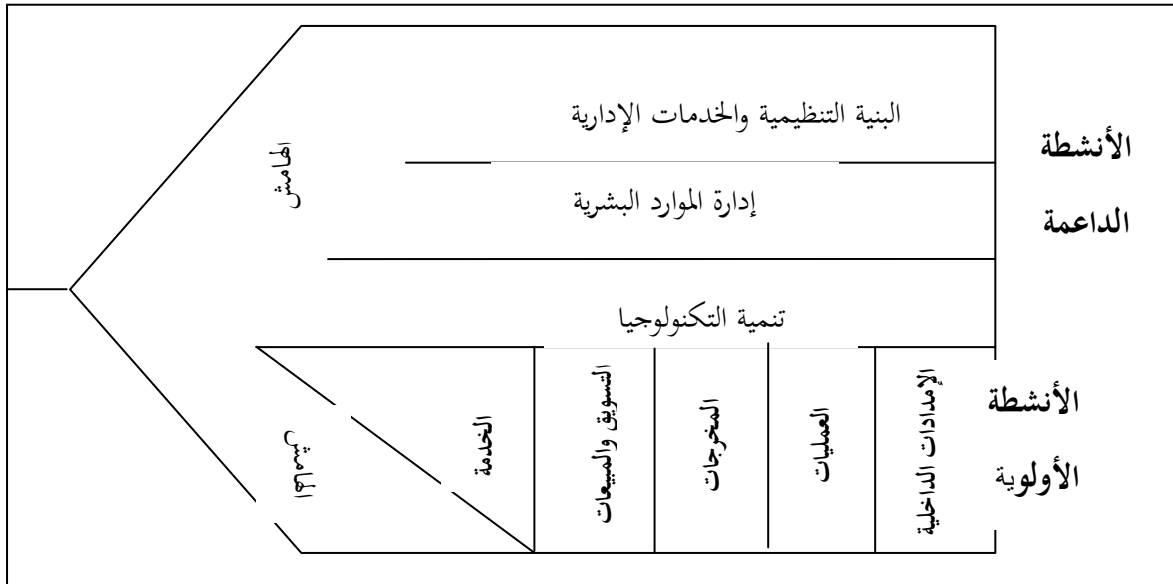
³ Peter H. Antoniou and all, **Managing Value Chain Strategy**, Journal of Management and Marketing Research, Without Year of Publication, p p 02 - 03.

كما يركز مفهوم سلسلة القيمة على تحديد مصادر المزايا التنافسية للمنظمة، عن طريق تجميع النشاطات والعمليات في نشاط قيمة، وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا¹.

انطلاقا من هذين المفهومين يلاحظ الطالب أن سلسلة القيمة تتمثل في مجموعة من المهام التي تحدد أسلوب العمل داخل المؤسسة وتحديد تكاليف الإنتاج كما تتعلق بتصاميم الإنتاج وإستراتيجيات البيع والتوزيع وتعمل على التكامل بين أنشطة المؤسسة.

III-3-2- عناصر سلسلة القيمة: تعريف سلسلة القيمة يدفع بنا إلى التطرق إلى العناصر المكونة لسلسلة القيمة والموضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (II-7): عناصر سلسلة القيمة



Source : JamesA.OBrien, **Management Information Systems Amamagerial . User perspective**, rwin, Mc Graw- Hill, Usa, 1990, p 50.

¹ بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلسلة القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار - دراسة حالة شركة أطلس كيميا بمغنية-، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 34.

واستنادا إلى (Johnson, 2005) وبناء على عناصر سلسلة القيمة التي تطرق إليها وفي نظر الطالب جاءت متشابهة مع نفس العناصر المكونة للشكل السابق ارتأينا أن نجعلها كعناصر متممة ومفسرة للشكل رقم (II-7) وهي العناصر التي تساعد في تحسين كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة والتي تطرق إليها في أربعة عناصر وهي¹:

1) الشراء: تشير إلى المراحل اللازمة للحصول على المصادر المتنوعة لإدخالها للأنشطة الأساسية وتتضمن أجزاء عديدة من المنظمة.

2) التطوير التكنولوجي: إن كافة أنشطة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، بما أن التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج (مثل: تصميم المنتج والبحث والتطوير وغيرها)، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية (مثل: تطوير العمليات وغيرها) وقد ترتبط مع المواد الأولية (مثل: تطوير المواد الأولية)، إن هذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمنظمة.

3) إدارة الموارد البشرية: أهمية هذه المجموعة تتجاوز كافة الأنشطة الأساسية، تهتم هذه المجموعة بأنشطة الاستقطاب، إدارة، تطوير، ومكافأة العاملين في المنظمة.

4) البنية التحتية: تتضمن هذه المجموعة إدارات التخطيط، الرقابة، المالية، النوعية، وإدارة المعلومات وغيرها وهي مهمة لأداء الأنشطة الأساسية في المنظمة تتألف من البنى (التركيبات) وأنماط عمل المنظمة.

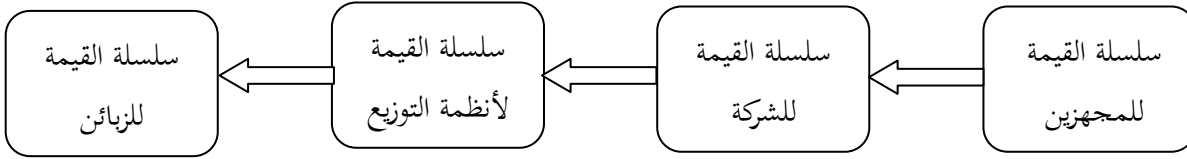
III-3-3- منهجية تحليل سلسلة القيمة:

أي منظمة صناعية يجب أن تتعامل مع تجهيز، موزعين، وزيائن، لذا نظام القيمة سيتألف من سلسلة القيمة لكل واحد منهم، ويقصد بسلسلة القيمة بشكل عام وظائف الأعمال، وفق المنافع المضافة إلى المنتجات أو الخدمات في الشركة وفي كل نشاط من أنشطتها، بحيث يوضح الشكل الآتي أنشطة سلسلة القيمة ضمن نظام القيمة، التي ربما تنفذ قبل واحدة أو أكثر من المنظمات الإدارية الفعالة لهذه الأنشطة تعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات التي تربط بين وحدات الأعمال التي تتضمنها سلسلة القيمة، لذا من أجل قيام المنظمة برسم خطتها على الميزة التنافسية، تخفيض التكاليف، يتطلب الأمر تحليل سلسلة القيمة إلى أنشطة وتبع أهمية التحليل من كون الأنشطة هي المسببة الرئيسية في خلق التكاليف، وبالتالي فهم طبيعة النشاط بعد المرحلة الحاسمة لخفض التكاليف، ولأغراض هذا البحث سيتضمن التحليل عنصرين أساسيين هما: تحليل سلسلة القيمة للصناعة وتحليل سلسلة القيمة الداخلية للمنظمة².

¹ علي محمد ثجيل العموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة -مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة، نقلا عن: Johson, Gery, Exploring Corporate Stratgegy, 7th, ed, Ft printice hall, 2005, p p 137-138.

² عبد الكريم عبد الرحمان علي، تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 22، 2008، ص 177.

الشكل رقم (II-8): نظام القيمة



المصدر: عبد الكريم عبد الرحمان علي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

كما أن تحليل سلسلة القيمة يمر بعدة مراحل، يمكن التطرق إليها في العناصر الآتية¹:

- 1) **تجميع المعلومات:** من خلال تحديد الخصائص الوظيفية وخصائص الأداء المهمة.
- 2) **إيجاد البدائل:** في هذه المرحلة يتم معرفة الطرق البديلة المختلفة لمواجهة الاحتياجات ومتطلبات العملاء.
- 3) **التقييم:** يتم في هذه المرحلة تقييم وتثمين كل البدائل المتاحة عن طريق تقييم كيفية إنجاز الوظائف وكيفية تخفيض التكلفة.
- 4) **التقديم (العرض):** في هذه المرحلة النهائية، يتم تحديد واختيار البديل الأفضل والذي يتم تقديمه للعملاء لغرض اتخاذ القرار النهائي.

III-3-4- دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تستند استراتيجيات التنافسية (إستراتيجية الأعمال) على دمج الأنشطة في سلسلة القيمة، على سبيل المثال في إطار "ميشلان" هناك ترابط واضح في البحث، التطوير، الإنتاج، التسويق، ونظم المعلومات وبما أن هناك العديد من الصلات والروابط بين الأنشطة والقدرة على تنسيق العلاقات المتبادلة، أمر بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية يمكن للتكامل أن يزيد من قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات على سبيل المثال، والاستجابة بسرعة وفعالية لقوى السوق، وتحسين استجابتها لاحتياجات العملاء والحد من التكاليف وتركز الاستراتيجيات التنافسية على الأنشطة اللازمة لزيادة قيمة المنتج أو الخدمة².

ويمكن لسلسلة القيمة أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، في العناصر التالية³:

¹ نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 122 - 123.

² Prescott, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage**, Journal of General Management, Vol 01, N 27, 2002, p 18.

³ Rose Atemo AMBUKO, **The Value Chain and Competitive Advantage In Uap insurance South Sudan Limited**, A Reserch Project Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements or a Ward of the Degree of Master of Business admistration (MBA), Schooe of Business, University of Nairobi, 2013, p p 18 - 19.

1) **سلسلة القيمة وميزة التكلفة:** ميزة التكلفة تتوقف على فهم أفضل للتكاليف والضغط عليها للخروج من القيمة المضافة للأنشطة جانب من جوانب التكلفة فعندما تستخدم الإستراتيجية التنافسية هي التي تحال إليها قيادة التكلفة (Porter, 1985)، تفترض قيادة التكلفة ثلاثة استراتيجيات عامة لتحقيق ميزة تنافسية، مع هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى إلى إنتاج المنتج بأقل تكلفة (Odéro, 2006) يقول: أن هذه الإستراتيجية هي تشعبية مع المنظمات الكبيرة التي تقدم المنتجات القياسية مع فروق محدودة نسبيا مقبولة تمام عند معظم الزبائن، إلا أنه من المهم للمنظمة أن تفهم تماما سلوك التكلفة إذا كانت تأمل في تطوير الميزة التنافسية من خلال قيادة التكلفة، وتوفر سلسلة القيمة أساسا جيدا لتقييم التكاليف في المنظمة فكل نشاط ذو قيمة له هيكل التكاليف الخاصة به، ففهم سلوك التكاليف من قبل المنظمة يتطلب تحديد تكلفة القادة (Porter, 1998) والتعرف على تكلفة القائد المحددات الهيكلية للتكلفة، وتشمل هذه الاقتصاديات أو وفورات الحجم السالبة والتعلم والآثار غير المباشرة، الاستفادة من القدرات والروابط بين الأنشطة والعلاقات المتبادلة بين وحدات الأعمال، ودرجة من التكامل الرأسي، وتوقيت دخول السوق، وسياسة المنظمة على التكلفة والتمايز، والموقع الجغرافي والعوامل المؤسسية، تختلف تكلفة المنظمة من صناعة إلى أخرى.

2) **سلسلة القيمة والتفاضل (التمايز):** تميز المنظمة من المنافسة إذا كان بالإمكان أن تكون فريدة من نوعها في شيء من القيمة، بالنسبة للمشتريين يتجاوز مجرد تقديم أسعار منخفضة يمكن إنشاء منظمة بالتأكيد من سمة معينة من خلال التمايز، ويمكن للمنظمة خلق ولاء العملاء والتي تمكنها من فرض سعر أعلى والتمايز يؤدي إلى الأداء المتفوق، وهناك ميزة التمايز يمكن أن تنشأ من أي جزء من سلسلة القيمة لأن كل نشاط القيمة مصدر محتمل للتفرد وتحقيق الميزة التنافسية، كما تركز سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في محورين رئيسيين، وهما¹:

أ- **تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة:** وهي تلك الأنشطة التي يقتنع المستهلكون أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.
ب- **تحديد تكاليف التي تضيف قيمة:** وهي تلك التكاليف التي يقتنع المستهلكون أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم المؤسسات هذا المفهوم للفصل بين التكاليف التي تضيف قيمة وغير ذلك.

وبناء على ما سبق يلاحظ الطالب أن كل مشروع يمر بمجموعة من المراحل بداية من الفكرة والتصميم الإنتاج كل هذه المراحل تمثل سلسلة القيمة، والتي تساعد على الوصول إلى أفضل مورد كما تساعد أيضا في عملية التسعير، ومعرفة المؤسسة مواردها ومصدرها التي تساعد في عملية الإنتاج، كما تساعد أيضا على معرفة

¹ رانية غضاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD - أوماش - بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 107.

نقاط القوة والضعف أثناء عملية الإنتاج، وتمكن أيضا سلسلة القيمة من إدارة موارد المؤسسة بكفاءة عالية وكل هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها .

III-4- دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من بين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات بهدف تحقيق التميز وتطوير مستوى الأداء والارتقاء بخدماها، في ظل التنافس الشديد الذي تعرفه بيئة الأعمال فكل منظمة تحدد الطريقة التي يمكنها المنافسة بها، فقد تنافس بالجودة العالية أو التكلفة المنخفضة لكسب ولاء ورضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية.

III-4-1- مفهوم الجودة الشاملة.

لقد شهدت منظمات الأعمال اليابانية انطلاقة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال حلقات الجودة وبعد حصولها على نتائج جيدة بدأ هذا المفهوم يخطف اهتمام إدارات منظمات الأعمال في الدول الصناعية الأخرى في أوروبا وأمريكا، والواقع أن مفاهيم الجودة عرفت عدة تطورات لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة¹:

1) المرحلة الأولى: كانت الجودة تعني جودة المنتج، وذلك عن طريق الاهتمام بتخفيض نسبة الإنتاج، وأداء العمل صحيحا من المرحلة الأولى، وقياس تكلفة الإنتاج المعيب، وتحفيز عمال الإنتاج للالتزام بشروط الجودة.

2) المرحلة الثانية: ارتبطت الجودة بإشباع رغبات العميل، وذلك بالاقتراب منه وتفهم حاجته وتوقعاته.

3) المرحلة الثالثة: اتخذت الجودة كعامل في المنافسة عن طريق جعل السوق أساس كل القرارات، الاقتراب من السوق والعملاء أكثر من المنافسين، التعرف على المنافسين ومحاولة التميز عليهم، والبحث عن أسباب انصراف العملاء لتصل في النهاية إلى الجودة الشاملة.

وتعرف الجودة الشاملة أيضا على أنها تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته، مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب².

والجودة الشاملة تقوم على أساس السعي من أجل التقدم والتحسين المستمر في مجالات التكلفة، و الموثوقية ونوعية مبتكرة، بالإضافة إلى كفاءة وفعالية الأعمال التجارية، كما تعتبر نهج مستمر لتحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة من خلال مشاركة جميع المستويات والوظائف في المنظمة³.

¹ محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014، ص 204.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر، ص 35.

³ Pfau L.D, TAM Gives Companies a way to Enhance position in Global Market Place, industrial Engineering, Vol 21, No 04, 1989, p 77- 78.

وبناء على المفاهيم السابقة يستنتج الطالب أن الجودة الشاملة تتمثل في تقديم منتجات تليق بأذواق ورغبات المستهلكين وهذا من خلال تحسين عملية الإنتاج بناء على إدخال عدة تغييرات على وسائل الإنتاج بهدف الاعتماد عليها كميزة تنافسية ، وهذا لن يتحقق ما لم تتخذ المؤسسة الجودة الشاملة كثقافة داخلية وترسخها في عقول موظفيها.

III-4-2-أهمية الجودة الشاملة: تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات، في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، من خلال العمل الجماعي اعتماداً على فرق العمل المتجانسة¹.

كما ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها و من قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يحقق ما يلي²:

- 1) تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- 2) تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج/خدمة.
- 3) زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة من خلال زيادة الحصة السوقية.
- 4) زيادة شهرة المنظمة.

5) تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. ويرى الطالب أن الجودة الشاملة تمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وتضاعف حصصها السوقية من خلال كسب زبائن جدد، بالإضافة إلى تقليل التكاليف وتحقيق التفوق التنافسي انطلاقاً من الميزة التنافسية المكتسبة.

III-4-4- متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة.

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماداً على ما أورده الباحثون ويمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي³:

¹ إبراهيم العمري، هالة نصار، الخطوات الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1997 ص 03.
² يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 31.
³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 104 – 106.

- 1) **دعم وتأيد الإدارة العليا:** وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق، ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحدد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة.
- 2) **التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:** العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM، والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المنظمة. فالمستهلك هو محور كل الجهود بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المنظمة.
- 3) **تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:** إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبطة بتهيئة المنظمة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية، وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.
- 4) **التدريب والتعليم المستمر:** يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.
- 5) **الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:** الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة ولذلك:
 - أ- توجيه الاهتمام إليها من خلال الإدارة الجيدة لها، والبعد عن الطرق التقليدية في إدارتها؛
 - ب- التركيز على تطوير والارتقاء بنظام الاختيار، التعيين، شغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، التحفيز؛
 - ت- بناء فرق عمل ذاتية الإدارة لضمان المشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر؛
 - ث- إعادة وصف الوظائف، تطوير عملية الوظائف، تقييم تقارير الأداء.
- 6- **قياس الأداء للإنتاجية والجودة:** لا بد من توفير نظام للقياس الدقيق، يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يسهل القضاء على التفاوت في إنجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.
- 7- **تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:** هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير، ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل والابتكار والتحسين المستمر.

8- بناء نظام المعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، فلذلك أن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة من أهمها العصف الذهني Brain Storming وأسلوب استقصاء الاتجاهات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفر نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المؤسسة، لأن هناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM¹.

III-4-5- إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية مستدامة في المؤسسات الاقتصادية:

ترتكز القدرة التنافسية للمنظمة على نوعية المنتجات السلعية والخدمية وجودتها، وينسحب ذلك على مدخلات الإنتاج، وتعزز هذه القدرة لسعة معينة بمطابقتها مستوى جودة ونظم الإيزو ISO 9000/14000، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتصدير حيث يشترط شهادة المواصفات القياسية، والتي تعتبر ضرورية للدخول إلى السوق الدولية، وكذا ورقة تفاوضية مربحة مع المتعاملين ويمكن التأكيد على مزايا أساسية مرتبطة بنجاح إستراتيجية التوافق مع المواصفات القياسية الدولية والمتمثلة في:²

(1) المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة؛

(2) زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛

(3) التطوير والتحسين المستمر؛

(4) تقليص شكاوي العملاء وتنمية العلاقة معهم؛

(5) الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يسهل اختراق أسواق جديدة؛

(6) تفعيل الرقابة الداخلية كنتيجة لتطوير أساليب المراجعة والتقييم الذاتي؛

(7) رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقتهم بالمنظمة.

كما تعد جودت المنتجات والخدمات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتمثل تكاليف عدم الجودة عاملا رئيسيا في تضخيم التكاليف التي تتحملها المنظمة إذ أن 10% من رقم أعمال المؤسسات والتي تعادل 400 مليار في السنة، يتم خسارتها في المؤسسات الفرنسية بسبب وجود الضائع والمعيب.

¹ أعر عزراوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 07-08 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2010، ص ص 08-10.

² ربيع قرين، عبد السلام زايدي، تأكيد الجودة في المؤسسة الصناعية: مدخل للتمييز التنافسي من منظور إدارة الصيانة - دراسة ميدانية لشركة إسمنت تبسة SCT-، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 07-08 ديسمبر 2010 ص ص 03-04.

ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D.Little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية، فالقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم¹.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري متميز وإستراتيجية تنافسية ملائمة لمختلف المؤسسات، محل دراسة والهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي المالي، على أنها منهج فعال وذو كفاءة عالية في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية والذي يمكنه أن يتم من خلال الإدماج الصحيح لفلسفة ومبادئ هذا الأسلوب الإداري المتفوق، حيث يجمع أغلب الأدبيات الإدارية المعاصرة على أنها أقوى مرتكزات التنافسية، وذلك من خلال:²

أ- **التحسين المستمر:** الذي يدعو إلى تدعيم البحث والتطوير، وتشجيع إبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة.

ب- **التركيز على العميل:** من خلال ضرورة التعرف الدائم على حاجياته الحالية والمتوقعة، وقياس مدى رضاه باستمرار حول منتجات المؤسسة.

ج- **التركيز على الموارد والكفاءات البشرية:** وذلك عن طريق عمليات التدريب والتحفيز وتوفير بيئة ملائمة للإبداع، وتنمية العمل الجماعي، ونشر روح التعاون بدل من المنافسة وضرورة النظر للعاملين كعملاء داخلين للمؤسسة للتصرف معهم على هذا الأساس، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ويرفع من معنوياتهم ويحفزهم على بذل مجهودات أكثر نحو إتقان عملهم والرفع من إنتاجيتهم.

د- **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** أي على دقة المعلومات ويأتي في أولها المعلومات التسويقية.

هـ- **الوقاية بدل التفتيش:** حيث أن تطبيق نظام إدارة الجودة يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية بسبب اعتماد عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات، بما يساهم في مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لها.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة تتطلب اختيار جميع الموارد بعناية، و التركيز على عمل الأشياء بشكل صحيح ، كذلك لا بد على المؤسسة من التعرف على متطلبات اختبار الجودة والإطلاع على نتائجها وتحديد قائمة العيوب، كما يجب عليها جمع البيانات اللازمة، التي تتطلب من المنظمة بذل مجهودات كبيرة جدا بحيث تقوم بجمعها من كافة أنحاء المؤسسة ومن عدة أدوات ، وعلى المؤسسة الراغبة في الإنتاج بالجودة يستلزم عليها تعيين مدير الجودة، كما يجب على المؤسسة أن تنظر للعميل ودراسة توقعاته، وهذا من خلال مقارنة

¹ Cattan Michel, **Maitriser les Processus de l'entreprise**, guide opérationnel, Les édition d'organisaation, Paris, 2000, p 23.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 87.

الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة المقدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم على الجودة بناء على تصورات العميل ، وفي الأخير يمكننا القول أن إدارة الجودة بالشكل الصحيح يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

خلاصة الفصل :

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نلاحظ أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرة هذه الأخيرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية في السوق وتحليلها الدقيق لبيئة الأعمال، وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين وإمكانية البقاء والاستمرار، والميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسة للإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المؤسسة، والتي تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المؤسسة قياساً مقارنة بباقي المنافسين، وتعتبر الميزة التنافسية من أهم الأمور التي ينبغي معرفتها عند دراسة المنافسين وخصائصهم، و من أهم العوامل التي تسمح بظهور ميزة تنافسية في المؤسسة نجد العوامل الداخلية والمتمثلة أساساً في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد بشرية مؤهلة ومادية ومالية تمكنها من ذلك، وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين وأما عن العوامل الخارجية نجد قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للتغيرات الخارجية والتي تطرأ على المؤسسة، فالفكرة الرئيسية تكمن في اختيار المؤسسة للأصول والمهارات الصحيحة التي تحقق لها الميزة التنافسية والتي تشكل عائق أو حاجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها وبالتالي يمكن لها أن تستمر عبر الزمن وهذا ما يندرج تحت تسمية الميزة التنافسية المستدامة .

الفصل الثالث:

رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية كمنظّل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمنظور أكاديمي

الفصل الثالث: رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمنظور أكاديمي.

تمهيد:

لم تعد المؤسسات الاقتصادية تتنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي، وأحد الأساليب المستخدمة في التنافس نجد رأس المال الفكري، فالمؤسسات التي تتوفر فيها الموارد البشرية الماهرة وذات الكفاءات العالية هي الأكثر قدرة على خوض غمار المنافسة بسلام، كما تشكل بدورها عاملا تنافسيا إستراتيجيا وتكتيكيا في جوانب إنتاجية وتسويقية وترويجية مختلفة، وفي ظل تواجد رأس المال الفكري بالمؤسسة تتسارع الحاجة إلى زيادة دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أصبح يتطلب منه مزيدا من التنسيق والعمل داخل المؤسسة وخارجها، بهدف الانتقال تدريجيا من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية، ومن هنا تغيرت النظرة إلى رأس المال الفكري وأصبح يعتمد عليه في كل الإستراتيجيات التي يتم إعدادها من قبل القائمين على المؤسسة وللدلالة على أهمية رأس المال الفكري ودوره في كسب الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التي تعتمد عليه كخيار إستراتيجي في سياساتها، نجد بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير الدائم والمنافسة الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو حتى الدولي مما يضع جميع المؤسسات الاقتصادية أمام تحدي دائم للتكيف مع هذه البيئة فإنها تسعى لاستغلال جميع مواردها ويعد رأس المال الفكري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهذا من خلال مساهمته في وضع الاستراتيجيات بغرض تحقيق الميزة التنافسية والانتقال بها إلى الاستدامة، ولن يتحقق هذا إلا إذا قامت المؤسسة بالاستثمار في الكوادر البشرية والعمل على تأهيلها مع توفير بيئة تنظيمية تتميز بالإبداع والابتكار، وبناء على ما سبق وبغرض تحقيق الأهداف التي نسعى إليها من خلال هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي :

I: الكفاءات البشرية كعائد مشترك ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

II: مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

III : أخلقة رأس المال الفكري كخيار لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

I- تسيير الكفاءات البشرية كعائد مشترك ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز والريادة في مجال الأعمال، والقطاع السوقي الذي تنشط فيه، الأمر الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، وهذا يتوقف على مدى توفر الكفاءات البشرية داخل المنظمة والقدرة على تسييرها والتحكم فيها، حيث أن المنافسة في بيئة الأعمال لم تعد تعترف إلا بالقوة الفكرية والموارد البشرية القادرة على الابتكار والإبداع والإنجازات التي تعتبر ميزة تنافسية، وفي ظل الحديث عن الأهمية البالغة التي تحتلها الكفاءات البشرية تجدر بنا الإشارة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه وتقدمه للمؤسسة، ولن يتحقق هذا الدور إلا من خلال تسيير هذه الكفاءات بطريقة فعالة (الاستغلال الأمثل) مع العمل على تنشيطها وتفعيلها وإخراج ما بداخلها من طاقات كامنة وكيفية المحافظة عليها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

I-1- تسيير الكفاءات البشرية.

إن الحديث عن الكفاءة البشرية في المؤسسات الاقتصادية و باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل فيما بينها بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة الاستعداد القدرة، الهدف، السلوك، والإنجاز.. الخ، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة البشرية بشكل أكثر وضوحاً و تميزاً عن المفاهيم المجاورة لها.

I-1-1- مفهوم الكفاءات البشرية

- الجمعية الفرنسية لمعايير الصناعية AFNOR عرفت الكفاءات البشرية على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".
يلاحظ الطالب أن هذا المفهوم ركز على القدرات التي يتمتع بها المورد البشري بحيث تساعده على تأدية المهام بالشكل المطلوب والصحيح.

- أما الباحثان DANIEL & JEAN MARC RISS يعرفان الكفاءات البشرية على أنها " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع " وإذا أردنا تعريفها على مستوى المنظمة فهي " مجموع المعارف النظرية، المعارف العلمية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين " .

نلاحظ من خلال المفهومين السابقين أن كلاهما ركزا على القدرات التي يتمتع بها المورد البشري بحيث تساعده على تأدية المهام بالشكل المطلوب والصحيح، أما المفهوم الثاني أضاف على المفهوم الأول توظيف المعارف التي يتمتع بها المورد البشري للرفع من الأداء (البشري ، المؤسسة) .

- كما اقترح P.zarifian مفهوما آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغة متعددة حيث قال: الكفاءات البشرية هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه "1.

يلاحظ الطالب أن هذا المفهوم ركز على المبادرة والمسؤولية التي يتحملها العامل في تأدية مهامه، ويمكننا القول أنه عندما يتمتع المورد البشري بالكفاءات والمهارات العالية بإمكانه تحمل مسؤولية تأدية مهامه كاملة.

- كما عرفت الكفاءات البشرية على أنها " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد (المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل "2.

ركز هذا المفهوم كذلك على القدرة على تأدية المهام، إلا أنه أضاف القابلية للقياس أي تقييم الأداء المتعلق بالفرد انطلاقا من الملاحظة، كما تطرق أيضا إلى مفهوم الكفاءة بشكل أوسع بحيث أجمع المعارف والمهارات التي يتمتع بها الفرد في الكفاءة.

- حسب اتفاقية ACA المبرمة في ديسمبر 1990 فهي تعرف الكفاءة على أنها علم فعلي عملي صحيح "un savoir être opérationnel valide" والكفاءة مهما تكون مراقبة من طرف المؤسسة فإن معرفتها تكون خارجية نسبيا عن تنظيم المؤسسة، وعند boyatzis الكفاءة هي ميزة موجودة في الفرد يمكن أن تكون تحفيز أو طبايع أو قدرة الفرد أو مظهر للصور والدور الاجتماعي أو المعرفة المستخدمة "3.

نلاحظ أن هذا المفهوم تطرق إلى المعارف النظرية ومدى توظيفها في الجانب العملي بطريقة صحيحة كما تطرق إلى مراقبة هذه المعارف من قبل المؤسسة، ويمكننا القول أن أداء المؤسسة الكلي أو أداء الأفراد داخل المؤسسة يعكس مدى توفر الكفاءة داخل المؤسسة.

- أما مفهوم تسيير الكفاءات البشرية فنتطرق إليه في مفهوم واحد وهي تعرف على أنها التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط "4.

ومن خلال المفاهيم السابقة يعرف الطالب تسيير الكفاءات البشرية على أنها الاستغلال الأمثل للقدرات الناتجة عن القوى البشرية والمترجمة في مهام مختلفة داخل المؤسسات الاقتصادية وخارجها بغية تحقيق الأهداف المسطرة. ولن تتحقق الأهداف إلا إذا تم استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية برشد وعقلانية عالية

1 ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية " مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2009 ، ص ص 111-113

2 كمال منصوري ، سماح صولح " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 50 .

3 <http://www.startimes.com> 2016/11/01 تاريخ الإطلاع

4 Sylvie st - onge et autres , " **relie ver les défis de gestion des ressources humaines** "

4 édition gâtant morim canada 2001 p 256

بحيث أن المؤسسة التي تسعى للنمو والتطور لا بد عليها أن تؤمن إمكانية الاستقرار للكفاءات البشرية لكي تعمل بشكل فعال ومستمر.

I-1-2- أنواع الكفاءات البشرية

هناك اختلاف كبير للباحثين في تصنيفهم للكفاءات البشرية البعض يرى أنها تتمثل في الكفاءات القاعدية مستدلا بدورها الأساسي في المؤسسة وأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالوحدة التعليمية، بالإضافة إلى الكفاءات المستهدفة والمتمثلة في مجموعة كفاءات قاعدية مكونة ومرتبطة بدورة أو دورات أو مجال تعلم، إلا أنه في الغالب الكفاءات البشرية تنقسم إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي: كفاءات فردية، كفاءات جماعية، كفاءات تنظيمية، والتي سنتطرق إليها في الآتي:¹

1- الكفاءات الفردية : ويقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

والبحث على هذا النوع من الكفاءات يتم من خلال:²

- **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم للموارد البشرية بشكل دائم ومستمر وذلك أثناء عمليات التوظيف، الترقية أو بعد عملية التكوين وذلك باستعمال أدوات وتقنيات تسييرية متعددة ومختلفة من الاختبارات، بطاقات التقييم وتتم هذه العملية على جميع المستويات داخل المنظمة وهذا بمساعدة مهنين ومختصين قادرين على قياس القدرات، والمهارات، والمؤهلات الفردية.

- **الكشف عن الكفاءات النادرة :** أي البحث والتنقيب على الأفراد عالي التمييز وذوي قدرات ومهارات نادرة كالخبراء والمختصين في مجالات حساسة وإستراتيجية وتحديد مكانهم ومجال تخصصهم والدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية نشرها والحفاظة عليها بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- **البحث عن الكفاءات الفردية غير الظاهرة:** توجد العديد من الظروف والعراقيل في البيئة التنظيمية للمؤسسة والتي لا تسمح بظهور مواهب وقدرات الموارد البشرية، فهذه الكفاءات غير الظاهرة (المخفية) تشكل لإدارة المؤسسة مكسبا هاما من الموارد الداخلية والتي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة.

¹ Philippe Zarifian, **le modèle de la compétence, trajectoire historique. enjeux actuels et propositions.** édition liaisons, paris, numéro 1, 2002, p 78

² بن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004 ص 71 .

بناء على ما سبق يلاحظ الطالب أن الكفاءات الفردية تتعلق بالفرد نفسه، وقدرته على تحمل المسؤولية بشكل فردي اتجاه الأعمال المسندة إليه، بحيث يمكن للمؤسسة التقييم الدوري لهذه الكفاءات بهدف الوقوف على الأداء الفعلي لكل فرد داخل المؤسسة ، كما أن الكفاءات الفردية تساعد المؤسسة على التعرف على أصحاب الاختصاص و اللذين يتمتعون بالمهارات والمعارف العالية ، بالإضافة إلى كشف المهارات الخفية داخل المؤسسة .

2-الكفاءات الجماعية : وهي محصلة التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

كما تسعى المؤسسة للبحث عن الكفاءات الجماعية من منطلق أنه لا يمكن تشخيصها فرديا، وإنما تكون موجودة ضمن فرق عمل جماعية تمتلك كفاءات نوعية وخاصة موزعة بين أعضاء الفريق والتي لم تستطيع المؤسسة معرفتها ككفاءات فردية وإنما ظهرت ككفاءات جماعية مشكلة من مجموع كفاءات فردية ضمن فريق عمل واحد ، وهذا من خلال :²

- روح التعاون السائدة والتكامل المهني بينهم ؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاح وفاعلية ؛
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير.

وبناء على ما سبق يرى الطالب أن الكفاءات الجماعية تركز على العمل الجماعي وروح التعاون والعمل التشاوري التشاركي بالإضافة إلى تبادل المعلومات ونقل المعارف والخبرات فيما بينهم ، كما يمكننا القول أن الكفاءات الجماعية تنبع من ثقافة المؤسسة والتي من خاصيتها العمل الجماعي، بحيث يكون هذا التعاون أساسه تحقيق أهداف المؤسسة .

3-الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و أن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004 ، ص 139.

² سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عمل الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم-، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 94 .

مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع و تطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية¹. كما يمكن للطالب القول أن الكفاءات التنظيمية تنتج بمدى قدرة المؤسسة على التأقلم مع المتغيرات البيئية واستطاعتها في تشخيص محيطها الذي تنشط فيه ، كما أن الكفاءات التنظيمية نابعة من كفاءة المورد البشري المكون للمؤسسة ، فإذا كانت الموارد البشرية تتميز بمهارات ومعارف علمية والخبرة العالية بإمكانها أن تصنع الفارق في ظل وجود بيئة اقتصادية تتميز بالتنافس الشديد .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن الكفاءات البشرية تعدد في المؤسسة الاقتصادية حسب حاجة هذه الأخيرة بحيث تستمد ديناميكيتها من مستوى التطور والنمو الذي تعرفه المنظمة.

I-1-3- أبعاد الكفاءات البشرية المكونة للمؤسسات الاقتصادية

هناك عدة أبعاد للكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتي على أساسها يمكننا الحكم على مدى كفاءة المورد البشري بالمؤسسة وإدراجه ضمن خانة رأس المال الفكري وهي كالآتي:

- **المعرفة:** يمكن القول بأن المصدر الأساسي للمشروعات هذه الأيام يتمثل في مجموع المعرفة الكامنة في عقول موظفي المؤسسة وعملائها ومورديها ، وهناك العديد من الفوائد لتعلم كيفية إدارة معرفة المؤسسة، بعضها واضح وجلي دون البعض الآخر، وقد تشمل تلك الفوائد زيادة كفاءة الأعمال الرئيسية، وتسريع وتيرة الابتكار وفترة الوصول إلى السوق، وتحسين الدورة الزمنية واتخاذ القرار، وتعزيز الالتزام من قبل المؤسسة، وبناء ميزة تنافسية² ويمكننا القول أن المعرفة تمكن الأفراد من حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي في العمل، كما تساعدهم أيضا في الاستجابة للمتغيرات البيئية وتقبلهم لها، كما تنعكس المعرفة أيضا على المؤسسة حيث تسمح لها بالنمو المتواصل وتصبح قادرة على التغيير والاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وبهذا تكون المؤسسة قادرة على دخول عالم المنافسة مع المؤسسات الأخرى .

- **المهارة :** القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمانية وفنية يصعب نقلها، كما تعتبر القدرة على تنفيذ مهمة ما مع نتائج محددة مسبقا في أغلب الأحيان ضمن فترة زمنية معينة والطاقة أو كليهما³، ويمكن تقسيم المهارات غالبا إلى المهارات العامة والخاصة بالمجال على سبيل المثال، في مجال العمل بعض المهارات العامة تشمل إدارة الوقت والعمل الجماعي والقيادة، والتحفيز الذاتي

¹ سليمان عائشة ، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² إرما بيسرا- فرناندير راجيف ، ترجمة محمد شحاته وهي عبد المحسن بن فالخ ، إدارة المعرفة والنظم والعمليات ، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، الرياض ، السعودية ، 2014 ، ص ص 21-22.

³ تاريخ الإطلاع www.everipedia.com2016/10/31

وآخرون، بينما المهارات الخاصة بمجال معين سيكون مفيداً فقط للحصول على وظيفة معينة. عادة ما يتطلب مهارة المحفزات البيئية وحالات معينة لتقييم مستوى المهارة التي يتم استخدامها¹.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القوى العاملة بحاجة إلى مجموعة واسعة من المهارات بهدف المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق الاستراتيجيات المسطرة.

- **الاستعداد:** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع. بالإضافة إلى القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.

ويرى الطالب أن الاستعداد يعتبر دافع مهم للفرد من أجل توظيف كفاءته ومهارته وقدراته التي يتمتع بها كما أن الاستعداد لتأدية المهام هو في حد ذاته حافز داخلي للفرد الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها كما يعبر الاستعداد على درجة الرضا الوظيفي وبالتالي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية .

و أضاف G.LE BOTERF بعدا رابع للكفاءات البشرية إضافة إلى الأبعاد السابقة والمتمثل في **حسن التصرف (التصرفات)** حيث يتلاءم مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، يتضمن سلوكا ملائما لإظهار التكيف، التحفيز، والطاقة. ويمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى مثل (المعارف ، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة. إن المشكل الأساسي هو تفادي وصفها بطريقة جد موسعة، سيكون من الضروري تحديدها حسب السياق الخاص للعمل الساعي إلى تنفيذه، يعني وصف المميزات التابعة للفرد، ولحساب وضعية مهنية خاصة².

بعض الأمثلة حول حسن التصرف:

- **الصرامة :** الإجراءات مطبقة بصورة نظامية وصحيحة.
 - **الفعالية :** الوثائق المعدة هي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.
 - **السرية :** لا تستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.
 - **التحكم في النفس :** يتم السيطرة على التفاعلات في وضعية مهنية شديدة للقلق.
- ويمكننا القول أن العامل الذي يتمتع بكفاءة عالية ومهارات ومعارف علمية يمكنه الاندماج بسهولة في فرق العمل ويعمل على تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة، كما أن حسن التصرف يؤدي إلى تقليل الأخطاء من خلال عمل الأشياء بطريقة صحيحة وحل المشكلات بطريقة إبداعية.

¹ Cowan, Ruth Schwartz, **A Social History of American Technology**, New York: Oxford University Press, 1997 , p179

² عبد القادر هاملي ، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة -دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان -، رسالة ماجستير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2011 ص ص 72-73.

I-2- الكفاءات البشرية وتحديات خلق الميزة التنافسية المستدامة.

أصبح واضحاً بكل المقاييس أن أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، وهذا لن يتحقق إلا بتوفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد (البشرية ، المالية ، المادية) و التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المؤسسة ، كما يجب علينا إدراج المورد الذي أضيف حديثاً، وهو المورد التكنولوجي بالإضافة إلى البحث والتطوير، مع التركيز على المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة العالية التي تتحقق من خلالها الميزة التنافسية.

I-2-1- دور الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة.

في ظل التنافس الذي تعرفه المؤسسات، وبما أن هذه الأخيرة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي أصبحت في الفترة الأخيرة تتسم بدرجة عالية من التغير والتعدد، والتي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة إلى تقليل فرص نجاحها وبالتالي تهديد بقائها واستمرارها. ومع تزايد هذه التركيبات والتعقيدات وتزايد حدة المنافسة المؤسسة اليوم تسعى جاهدة للتفوق على منافسيها وذلك من خلال توافرها على ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة وهذا لن يتحقق إلا في ظل وجود موارد بشرية تتميز بالكفاءة العالية والخبرة مع السرعة في الأداء .

1) أهمية الكفاءات البشرية في تعزيز الاستدامة التنافسية:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها البشرية باعتبارها الخزان الدائم لرأس المال البشري، والمدخل الأساسي للحصول على الميزة التنافسية والحفاظة عليها ، إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة ، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين¹.

ويمكننا القول أن الكفاءات البشرية تعزز الاستدامة التنافسية للمؤسسة من خلال المساهمة في تقديم منتجات وخدمات وفق عمليات مبدعة ومتطورة، مع المساهمة في الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد الفنية والمادية والمالية بالإضافة إلى تسخير كامل القدرات والكفاءات المعرفية الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تصميم وتطبيق استراتيجيات تنافسية ناجحة ، والعمل على تحقيق التميز .

ويستنتج الطالب أن الكفاءات البشرية تؤدي إلى نقل المؤسسة من مستوى معرفي معين إلى مستوى أعلى خاصة وأن الموارد البشرية عرفت تطوراً كبيراً ورائعاً والتي أصبحت هذه الموارد تحقق مزايا عديدة للمؤسسة حيث انتقلت المؤسسة من العصر الصناعي إلى العصر التقني الذي يعتمد على التقنيات التكنولوجية الحديثة ومن ثم

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية مصر 2003

الانتقال إلى عصر الاعتماد على رأس المال الفكري، بحيث أصبحت الميزة التنافسية مستوحاة من عقول تدير هذه التقنية وبكفاءة عالية ومتطورة، لأن الكفاءات البشرية تعتبر الأساس والاهتمام بهذه الأخيرة من خلال العمل على التحسين المستمر مثل التدريب والتطوير وتنمية الكفاءات يؤدي إلى خلق منافع عديدة للمؤسسة لأن العقل البشري هو مهم جدا داخل المؤسسة بحيث أصبحت الميزة التنافسية في العقول البشرية أما بقية الموارد فتعتبر عوامل مساعد للكفاءات البشرية في توظيف مهاراته ومعارفه من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2) خصائص الكفاءات البشرية الخالقة للميزة التنافسية.

إن اعتبار المورد البشري داخل منظمات الأعمال موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية وتحويلها إلى ميزة مستدامة، يتطلب فيه مجموعة من الخصائص والتي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، والتي توفر رؤية واضحة للمنظمة وهذا من خلال توفر مجموعة من الخصائص أهمها :

- **خاصية القيمة** : تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟ يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة ، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية : رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، ولذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي¹.

ويمكن للطالب القول أن رضا العامل لن يتحقق إلى بتوفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي به إلى تفجير كامل مهاراته في تحقيق أهداف المؤسسة مثل زيادة الحصة السوقية انطلاقا من كسب رضا الزبائن من خلال تقديم وعرض منتجات وخدمات ذات جودة ، وبعرض مميزة الأمر الذي يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

- **خاصية الندرة**: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية، إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع مصر، 2003

ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية¹.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول لا بد من توفر إدارة فعالة تقوم بإعداد وتفعيل مجموعة من البرامج والسياسات التي تسهر على الرشد والتوجيه للعمل في مختلف المجالات، كما توفر آليات لاتخاذ القرارات السليمة في جميع قطاعات المنظمة، مع العمل على توفير هيكل تنظيمي مرن من مميزاته البساطة والفعالية يتماشى و متطلبات المنظمة والعمل على توضيح المهام والأدوار الأساسية بغرض الحفاظ على الكوادر البشرية النادرة والتي تسعى دائما لخلق ميزة تنافسية وتحويلها إلى ميزة مستدامة .

- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة ، إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجتهد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تعكس بصفة كبيرة إمكانية تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في الروح المعنوية والولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد تجاه المؤسسة².

ويستنتج الطالب أن هذه الخاصية تطرقت إلى التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وعلى المؤسسة الراغبة في حماية مواردها من التقليد أن تستخدم تكنولوجيا متطورة في العمليات الإنتاجية بحيث تميز المنتج أو الخدمة والمحافظة على سمعتها الطيبة والعلاقات الوطيدة بين الزبائن، بحيث تتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى وهذا من خلال العمل على تدريب الموظفين، بالإضافة إلى التدريب المتخصص (حسب الحاجة) والتكثيف من البحوث، كما يجب على المؤسسة العمل على التحسين المستمر للميزة التنافسية انطلاقا من خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي التقليد من قبل المؤسسات المنافسة .

- **خاصية التنظيم :** حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة، إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي

¹ عبد الرحمان إبراهيم أحمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2013، ص 33.

² عبد الرحمان إبراهيم أحمد المقادمة، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

المسئولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، وذلك من خلال تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل ونظم مرونة الإنتاج، وهذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹.

- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل** : يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير، الملاحظ أن الموارد البشرية تعد من الموارد غير القابلة للتحويل والإحلال وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها في حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات².

ويمكننا القول أن تبديل مورد بشري بمورد بشري آخر تترتب عنه عدة تكاليف مثل تكلفة الإحلال بحيث تتحمل المؤسسة عدة تكاليف كتكلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى تكلفة تدريب المورد البشري الجديد الذي يكون غير مؤهل، وكذلك تكلفة الفرصة الضائعة لأن المورد البشري الذي يتم استبداله يترك الوظيفة شاغرة بالتالي إنتاج هذه الوظيفة معطل، الأمر الذي يفقدها عدة مزايا تنافسية، وبالتالي فالمؤسسات الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وجب عليها الاحتفاظ بمواردها البشرية والعمل على تطويرها وتنمية كفاءاتها والتقليل من معدل دوران العمل .

I-2-2- رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.

تمتلك المنظمات أعدادا مختلفة من الموارد التي تؤثر على أدائها ويمكن لهذه الموارد أن تكون الموجودات الملموسة أو غير الملموسة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على ميزتها التنافسية. ويمكن اعتبار رأس المال الفكري ضمن الأصول غير الملموسة أو أصول المعرفة في المنظمات، والأصل المعرفي هو إما ثابت هذا يعني المخزونات المتاحة (المعرفة) داخل المنظمة أو الديناميكية (التدفق) التي هي نتيجة لتطور المعرفة في مجال الاتصال الداخلي بين الموظفين ، وعلاوة على ذلك ذكر أن رأس المال الفكري تم إنشاؤه من خلال الجمع بين تبادل الموارد الفكرية التي يمكن أن تمثل المعرفة الصريحة أو الضمنية داخل المنظمات .

والمعرفة هي أهم مورد في المنظمات وتعتبر قاعدة أساسية في خلق إستراتيجيات تنافسية للنمو والربحية، وأكد (Quin 1992) في بحثه على أهمية المعرفة مشددا على أن الموارد الفكرية ، وقدرات الخدمة في المنظمة هي أكبر أهمية من الموارد المادية، ولذلك فإن رأس المال الفكري يمثل مصدرا حيويا للمعرفة داخل المنظمات، ودور الإدارة الإستراتيجية ليس فقط لتخصيص رأس المال الفكري في المنظمات ولكن لإيجاد طرق جديدة لتحويل الأصول غير الملموسة، ويقول (Teec 2007) أن المنظمات متنوعة المعرفة والإبداع البشري هي أكثر احتمالا أن تكون

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

² عبد الرحمان إبراهيم أحمد المقادمة، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

مبتكرة، وتمتلك قدرة عالية على اكتساب ميزة تنافسية، ويقول (De Marie 1998) أن العولمة والتطور التكنولوجي فرض على المنظمات المنافسة بكثافة في ظل البيئة المليئة بالتحديات، وعليه يجب على المنظمات التمييز وتنفيذ المهام بشكل مختلف لكي تزدهر في السوق ولذلك الميزة التنافسية لا تحدث من إنتاج المنتجات النهائية والخدمات المقدمة إلى الزبائن ، ولكنها تأتي من الموارد التي تنتج منها، والميزة التنافسية لا تكون مستمرة ما لم تستخدم المنظمات مواردها بفعالية وكفاءة لتقديم القيمة المضافة إلى فئة معينة في السوق، وهذا ما يحث المنظمة على وضع إستراتيجيات لخلق القيمة من مصادرها المختلفة من أجل الميزة المستدامة .

ويذكر (Hall 1992) أن المنظمات يمكن أن تجد بديلا للأصول الملموسة والموارد ولكن من غير المرجح أن تفعل ذلك مع الأصول غير الملموسة، الأصول المادية ليست مصادر للميزة التنافسية المستدامة لأنها يمكن أن تكون مقلدة ويسهل استبدالها، في المقابل الأصول غير الملموسة مثل الثقافة التنظيمية، سمعة المنتج قلما يسهل استبدالها، وتوفر قيمة مستدامة، وتعزز القدرة التنافسية للمنظمات. والحصول على ميزة تنافسية مستدامة يتطلب توفر موارد نادرة وفريدة من نوعها، وموارد دائمة في المنظمة .

ويوفر رأس المال الفكري الموارد والقدرات لخلق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات ، وإذا لم تستخدم المنظمة رأس مالها الفكري فإنها لن تتمكن من الحصول على مركز تنافسي في سوق معينة أو صناعة معينة، وبدون ميزة تنافسية. فالمنظمات لديها أسباب محدودة وهي الوجود في الأعمال التجارية، غير أن الأبحاث السابقة نادرا ما درست العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ، وقد ركزت الكثير من البحوث التي أجريت مؤخرا على التأثير المحتمل لرأس المال الفكري في أداء الأعمال، ويقول (Fang 2009) أن الميزة التنافسية للمنظمة والقيمة المضافة في الغالب تعتمد على مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) ويقول (Bradely 1997) أن رأس المال الفكري ككل متكامل هو الآن أكثر أهمية من رأس المال البشري في النمو الاقتصادي وخلق الثروة وتعزيز القدرة التنافسية، ويرى (Kamukama 2013) أن الميزة التنافسية تتأثر بالموارد الفكرية والتي هي غير ملموسة ويصعب على المنافسين تقليدها بحيث تكون هذه الموارد متوفرة داخل المنظمة¹ .

بناء على ما سبق يمكننا القول أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أصبحت تركز على رأس مالها الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، بناء على المعرفة والمعلومات والمهارات المكونة لهذا المورد الحيوي ، لذا فالاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها البيئة المعاصرة والاهتمام برأس المال الفكري من قبل المؤسسة يحقق عدة مزايا تنافسية مثل زيادة القدرة الإبداعية للموظفين والتي تؤدي إلى تقديم منتجات وخدمات مبتكرة ومتطورة وذات جودة كما يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالزبائن للمؤسسة ومنتجاتها، كما أن تطوير رأس المال الفكري يؤدي إلى خفض التكاليف

¹ Saad G. Yaseen and al " **The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies**", Al-Zaytoonah University of Jordan, Marketing Department ، journal homepage ، 8 April 2016 ، p p 169 -170.

وبالتالي يصبح لديها ميزة أخرى وهي البيع بأسعار تنافسية، كل هذه المزايا الناجمة عن رأس مال الفكري تؤدي إلى خلق ما يسمى بالاستدامة التنافسية للمؤسسة .

I-3- أثر الكفاءات البشرية في تطوير الميزة التنافسية .

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها صعبا خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها، ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع والتجديد، ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددًا غير أساسي للميزة التنافسية وبالتالي لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية¹.

I-3-1- البيئة التنافسية في ظل فعالية الكفاءات البشرية

تمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المؤسسة، والتي تؤثر على إستراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المؤسسة، بما يؤدي إلى نجاح الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. إن قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، أو لحساب قيمة الأصول غير المادية في المؤسسة، إن القيمة التي تخصصها المؤسسة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها ولطبيعتها عملائها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المؤسسة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

¹ عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 02 .

ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المؤسسة لطبيعة الأهداف الإستراتيجية، وأيضاً للإستراتيجية المعتمدة لتحقيق تلك الأهداف، ذلك أن المؤسسة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمؤسسات التصميم والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المؤسسات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين. كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى فبالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدراً لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة حالية بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل وإستراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالباً ما يكون في المستقبل، وبالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط والتحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية، أي من المستوى التكتيكي الوظيفي متوسط المدى، إلى المستوى الإستراتيجي طويل المدى، إذ أن ابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكري غالباً ما تعمل بصورة كلية وإستراتيجية على المدى البعيد¹.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن البيئة التنافسية للمؤسسة الساعية لتحقيق الريادة في السوق التي تنشط فيها بإمكانها حوض غمار المنافسة بسلام وتحقيق الأهداف المسطرة في ظل تواجد كفاءات بشرية مؤهلة، كما تساعد هذه الأخيرة في تحليل البيئة التنافسية تحليلاً سليماً ودقيقاً، وتقديم منتجات أو خدمات مختلفة مع المؤسسات المنافسة بدرجة كبيرة أو صغيرة، بالإضافة إلى التميز في أنشطتها متأثرة بالخبرة القوية والكفاءة العالية للموارد البشرية المكونة للمنظمة. والبيئة التنافسية المعاصرة أصبحت لا تعترف إلا بالقوي، لذا فرضت على المؤسسات الاقتصادية إعادة تأسيس إستراتيجية قادرة على المنافسة وتحقيق التفوق التنافسي.

I-3-2- الكفاءات البشرية والميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

لقد حاولت العديد من الدراسات أن ترتبط بين رأس المال الفكري وتنافسية المؤسسة ففي دراسة Stewart وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي ينتج عنه التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسة، وولاء الزبائن، والمعرفة الجماعية، والنظم، والعمليات إلى رأس مال.

كما أوضح Pfeffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعمولة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وإنتاجيتها وجودة منتجها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكاً إستراتيجياً في أغلب المؤسسات.

¹ سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ص 132 - 133.

بينما أشار youndt إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محددًا أساسيًا لأداء و نجاعة المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤولية محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم إلى مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات .

في حين يرى richard و beaty في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلى إنتاجية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء¹ .

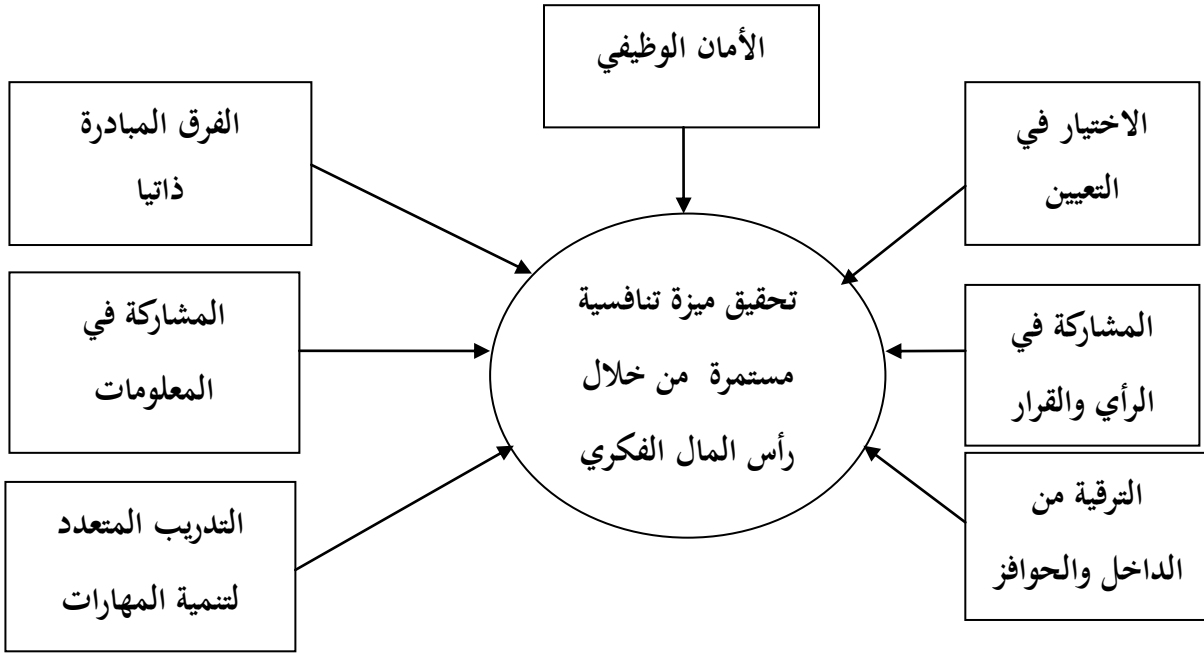
كما أن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال رأس مالها الفكري يتضمن بشكل أساس محاولة تغيير طريقة التفكير في رأس المال الفكري كونه يعد ميزة مستقبلية للمنظمة، إذ أن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى رأس المال الفكري لأي منظمة فرأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد وكذلك من خلال مهارات محددة يكتسبها المورد البشري يمتلك قدرة اكتساب المعرفة المتراكمة في المنظمة خاصة المعرفة الضمنية وهو الأمر يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة من خلال عنصرها البشري ، فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس أما المعرفة الضمنية فأنها عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده وبالتالي فإنه يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستمرة² .

وقد أعد (pfeffer) نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال: الأداء = القدرة × الدافعية × الفرصة. فالإدارة الفعالة للعنصر البشري في المنظمات يؤدي إلى التنافس المستقبلي المستمر فقد قام (pfeffer) باقتراح هذا النموذج الذي يعتبر العنصر الفكري أهم موجود بالمنظمة على اعتبار أنه كلما ازدادت فاعلية الإدارة للعنصر الفكري في المنظمة أدى ذلك إلى أداء اقتصادي مميز مترتب على وجود ميزة تنافسية مستمرة بالاعتماد على رأس المال الفكري ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف ، الجزائر ، ص ص 10 - 11 .

² عزمي ، رانيا أحمد، نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2006، ص 03 .

الشكل رقم (III-1): نموذج (pfeffer) لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة من خلال رأس المال الفكري



المصدر : ناظم جواد، ندى إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص 16

ويتضح لنا من خلال الشكل (III-1) أن وظائف إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، فجدد وظيفة الاختيار والتعيين ففي هذه الحالة لا بد على المؤسسة من اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والمعارف والمهارات العلمية المتفوقة، وبعد الاختيار والتعيين تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب وتنمية المهارات لهذه الكفاءات مع العمل على ترقيتها وتقديم جملة من الحوافز المادية والمعنوية والتي تساهم في رفع أدائها بالإضافة إلى فسح المجال لهذه الموارد مثل المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بهدف البروز و تقديم منتجات ابتكارية وأفكار إبداعية مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، كما لا بد على المؤسسة أن تشعر العامل بالأمان الوظيفي وجعله لا يفكر إلا في وظيفته وبالتالي التقليل من معدل دوران العمل و تحقيق الاستقرار الوظيفي .

وفي الأخير نلاحظ أن الميزة التنافسية بشكل عام تتحقق للمؤسسات من خلال طريقة قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها لتحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المؤسسة التي تتمتع بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال مدة زمنية معينة كما يمكن أن تكون تلك الميزة التنافسية ميزة مستمرة للمؤسسة بحيث تميزها عن غيرها ولأطول مدة زمنية بحيث لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليدها أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها والمؤسسات عادة تحقق الميزة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها في مجال الأعمال لا بد وأن تتسم بسمات أساسية إذ لا بد أن تكون قادرة على إضافة قيمة . تكون نادرة وفريدة

من نوعها ، أن يكون من الصعب على المنظمات محاكاتها أو تقليدها وأن تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل.

II- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات المعاصرة هو قدرتها على التأقلم مع المتغيرات البيئية والمحافظة على مزاياها التنافسية والبقاء في السوق في ظل ثورة المعلومات، فقد أدى هذا التراكم المعرفي وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعرفة بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية، فإدارة المعرفة تعتبر أداة للمؤسسات الفاعلة للاستثمار في رأسمها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة عملية سهلة وممكنة كما توفر فرص للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة من خلال تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في تقديم سلع وخدمات جديد.

II-1- إدارة المعرفة كأداة لتدعيم الميزة التنافسية المستدامة.

خلال العقود الثلاثة الأخيرة تصاعد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية الإنتاج، وفي تكوين القيمة الاقتصادية للمؤسسات، وتزداد قيمة إدارة المعرفة تأثيرا كلما اتجهت المؤسسات نحو الاعتماد أكثر فأكثر على المعرفة، حتى أصبحت المعرفة مصدر للميزة التنافسية.

II-1-1- توليد المعرفة ودورها في خلق الميزة التنافسية المستدامة.

قبل التطرق إلى توضيح العلاقة بين توليد المعرفة ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة لابد علينا من التطرق إلى مفهوم توليد المعرفة.

1) مفهوم توليد المعرفة: يقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة¹، وتوليد المعرفة تنشأ من خلال عملية تحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بما ينتج عنه دورة لإبداع المعرفة².

من خلال تتبعنا لهذين المفهومين يمكننا القول أن توليد المعرفة هي الاستثمار في الموارد الفكرية من خلال العمل على تدريبها وتطويرها بما يحقق أهداف المؤسسة.

2) أساسيات توليد المعرفة: إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول

¹ Martensson, Maria . " A critical review of knowledge management as management tool". The Journal of knowledge management. Vol. 4, No.3.2000.p209.

² Nonaka , and Takeuchi, H "The knowledge creating company, How Japanese companies create the Dynamics of innovation" New York, NY University press, Oxford.1995.p 76

الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكامل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:¹

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد؛
- الشفافية وتقليل الحواجز؛
- التكامل بين الخبرات.

كما يرى VON KROGH أن خلق المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمسة التالية:²

- الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة ، الخبرات والمهارات ، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة ؛
- تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماد أساس لخلق الخدمة و المنتج الجديد ؛
- ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات علمية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المعرفة وإستراتيجية المؤسسة ؛
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة ؛
- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة .

3) دور توليد المعرفة في تحقيق استدامة الميزة التنافسية: تعد عملية المعرفة الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى وهي إنشاء المعرفة وتكوينها، إبداع المعرفة، حيث يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، أساس ذلك أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق العمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة وإيجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها ، وتوليد رأس مال معرفي جديد يرتقي بصورتها ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها³، كما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية⁴.

لذا لم يعد خافيا على أحد الدور البارز الذي تلعبه المعرفة لفائدة المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تدني تكاليف المؤسسة وتميز

¹ الكيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 73.

² عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 28-26 أبريل 2004، ص ص 4، 5.

³ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص ص 123-124 .

⁴ عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ن جامعة المتتوري قسنطينة، 2012، ص 100.

منتجاتها وخلق القيمة لفائدة عمالها، وفي هذا الإطار يؤكد (Duffy) على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المؤسسة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق. ومن أجل ضمان ديمومة وتواجد المؤسسات في السوق وتطوير قدرتها التنافسية ، تكون المؤسسة مجبرة على تنظيم عملية التكامل بين إنتاجها للمعرفة والمعرفة المكتسبة من محيطها الخارجي وبالتالي عليها باعتماد سياسات واضحة دائمة متجددة لتنمية وتطوير مواردها المعرفية وتوفير المناخ اللازم والبيئة المناسبة لتدعيم واستغلال كل ما هو متاح أمامها من طاقات مبتكرة ، فمالها الزوال أجلا أو عاجلا ، والمؤسسة الحادة الساعية للبقاء عليها بعمل تجديدي إبداعي معرفي مستمر¹.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن عملية توليد المعرفة تزداد من خلال التفاعل والانصال وتبادل المعلومات عبر مجموعة الأعمال القائمة بين المؤسسة والمجتمع ، وزيادة المعرفة يمكن أن يعزز من خلال التركيز على الموجودات الفكرية والمتمثلة في رأس المال الفكري للتمركز في السوق التنافسي وانتهاج سياسة التوسع كما تتطلب عملية توليد المعرفة والتشارك فيها إحداث التغيير في تركيبة العمال والبحث دائما على الكوادر البشرية، فالمؤسسات التي تحقق الريادة تنشأ صغيرة و في العادة نجد أن أصحاب التفكير الإبداعي و الابتكاري في هذه المؤسسة تسعى إلى التعاون من أجل الكشف عن غرض النجاح والتقدم في السوق، ومن خلال ما تتمتع به المؤسسات من ميزة تنافسية تتولد عبر الأعمال التي يمارسها أفراد الجماعة الواحدة والتي تنشأ عنها معرفة تساند توجيهات المؤسسة من أجل الريادة .

II-1-2- دور تخزين المعرفة في استدامة الميزة التنافسية.

إن امتلاك الميزة التنافسية في أي مؤسسة يتوجب عليها جهودا من البحث العلمي المتواصل والتطوير ويتفاوت الاهتمام في ذلك بتخصيص وحدات لهذا الغرض في المؤسسات، أو جعلها مهمة يقوم بها أفراد المؤسسة أصحاب الكفاءات والمهارات العالية، وربما مستشارين خارجيين في بعض الأحيان .

وقد تبذل المنظمة جهودا كبيرة في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون معرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما ، حيث أن الازدواجية بين المعرفة الجديدة والمخزون في الذاكرة التنظيمية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية لدخول أسواق جديدة ، ويكون تخزين المعرفة من خلال وضع قواعد بيانات لذلك حيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وبالتالي يطلع

¹ ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 33-34

عليها الأفراد ويستعملونها إذا ما اقتضت الحاجة، كما أن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المنظمة من خلال :¹

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب وتكاليف سوء التعامل مع التقنيات ووسائل العمل ؛

- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات مبتكرة وسريعة البيع؛

- يقود تخزين المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء غير مألوفة سابقا نتيجة الاستخدام الجيد للمعرفة المخزنة.

بناء على ما سبق يلاحظ الطالب أن تخزين المعرفة يفرض على المؤسسة الاهتمام أكثر بالعقول البشرية الحاملة للمعرفة، من خلال التدريب والتطوير المتواصل للكفاءات البشرية، وللمحافظة على المعرفة يوجب على المؤسسة كذلك توثيقها وتخزينها وفق قواعد مضبوطة وفي وحدات تخزين موثوقة مثل بنك البيانات، وهذا حتى تتجنب المؤسسة فقدانها للكثير من المعرفة، وفقدان المعرفة أو ضياعها راجع لعدة أسباب منها مغادرة الأفراد أصحاب المعارف العالية لمؤسسات أخرى (عدم استقرار العمالة)، والارتفاع في معدلات دوران العمل بالإضافة إلى طريقة التوظيف التي تتبناها المؤسسة مثل صيغة العقود المؤقتة .

كما لخص (سامي بن إبراهيم ، 2013) العمليات التي تتم من خلالها تخزين المعرفة في النقاط التالية:²

- تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها؛
- مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار؛
- مراجعة جودة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار؛
- تدريب الأفراد على تخزين المعرفة واسترجاعها؛
- تحويل الوثائق و المحفوظات الورقية إلى نظام الأرشفة الإلكترونية الذي يمكن من السرعة والدقة في تخزين المعرفة واسترجاعها وتمكين العاملين من الدخول إلى النظام والاستفادة منه.

II-1-3- إدارة المعرفة وتطوير قدرات المؤسسة لخلق الميزة التنافسية.

تستهدف الميزة التنافسية خلق نظام يمتلك ميزة تنافسية فريدة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن تحقيق هذه الميزة إلا من خلال امتلاك مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص لتحقيق قيمة للمستهلكين قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للاستجابة السريعة في تغير حاجيات المستهلك، ومن هذا المنطلق فإن القدرات المميزة إن كانت هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية فإن إدارة المعرفة وعملياتها هي المفتاح لتحقيق أو تعزيز هذه

¹ ناصر جاسم الأغا ، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراء تطويرها، مقال بمجلة جامعة الأقصى ، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، المجلد 16، العدد 01، 2012، ص 38 .

² سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، السعودية ، 2013 ، ص 24.

القدرات. القدرات المميزة قد تكون معنوية (غير ملموسة) أو مادية (لملموسة) فذلك يعني أن القدرات المادية الملموسة كالتكنولوجيا والمعدات والحواسيب وغيرها قد يمتلكها أي منافس فهي بذلك لا تشكل مصدرا لتحقيق القدرات المميزة أو على الأقل غير كافية لذلك، وإنما تلعب هذه القدرات (المادية) دور المساعد في الحصول على التنظيم والتخزين والتوزيع للأصول والقدرات المعنوية والتي تمثلها المعرفة في عقول الأفراد العاملين والتي تسعى المنظمات نظرا لأهميتها إلى تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها ولاستثمارها¹.

ويقول (Peter Drucker) أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات سوف تقوم على المعرفة في المستقبل²، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات تبني وتكشف المعرفة بطرائق كثيرة باعتبارها الأساس الذي تقوم عليه وتعمل على إدارتها، لذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى تحويل المعرفة من وإلى الآتي³:

- أصول غير ملموسة ← أصول ملموسة.
- أصول غير مرئية ← أصول مرئية.
- فكر في أدمغة الأفراد ← رأس مال فكري مخزن ومؤثر .
- معلومات مخزنة في ذوات الأفراد ← طاقة معلوماتية منتجة .

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية يكون من خلال تحويل الأصول غير الملموسة والتي تعبر على المعرفة المتواجدة في عقول الموارد البشرية المكونة للمؤسسة والتي تكون على شكل معلومات مخزنة في ذوات الموارد، هذه المعرفة يتم إدارتها من قبل المؤسسة بناء على مجموعة من التقنيات والأدوات بحيث تستخدم في إدارة ونشر واستثمار المعرفة، والتي تشكل قاعدة معرفية متشكلة من أصول ملموسة ومرئية ورأس مال فكري مؤثر ومخزن بالإضافة إلى طاقة معلوماتية منتجة، كل هذا يعطي قدرات مميزة للمؤسسة والتي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ويصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

بالإضافة إلى ما تقدم يمكننا إدراج إستراتيجيتين تساعد المؤسسة على تعزيز وتطوير قدراتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة المكونة لها، وفي ظل معانات هذه المؤسسات من تدهور قدرتها التنافسية وهي متمثلة في الآتي⁴:

- إستراتيجية الابتكار: يجسد أهم مصدر للمعرفة والابتكار في عملية البحث والتطوير، وعلى الرغم من أن الاستثمار في المعرفة الجديدة نشاط محفوف بالمخاطر لا يستطيع أن تبرره معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى

¹ حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة - دراسة تطبيقية في شركة ديبالي العامة للصناعات الكهربائية، مقال مجلة ديبالي، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 48، 2011، ص 15 .

² Drucker, Petar F. " knowledge. Worker productivity: The Boggiest Challenge " California Management Review , Vol.41 ,No.2 , 1999 .p 80.

³ الديدب، إبراهيم رمضان "إدارة المعرفة" الأكاديمية العربية بالدمار، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008، ص18
. http://www.ao-academy.org

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 326 .

في الدول المتقدمة، فإن هناك مصادر أخرى للمعرفة تستطيع أن تستفيد منها المنشآت الصغيرة والمتوسطة وتتضمن تلك المصادر درجة عالية من طور رأس المال البشري، وقوة عاملة ماهرة، إلى جانب وجود قوى للعملاء والمهندسين .

- إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات: يمكن أن يلعب تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتبنيها دورا فعالا في خفض التكاليف، إذ تستطيع شبكة الإنترنت ومعالج البيانات أن يساعد في التخفيف من تأثيرات وفورات الحجم والاستثمارات الضخمة في مجالات عدة مثل تصميم المنتجات، والتسويق، والاتصالات... الخ والتي تحد من القدرة التنافسية للمنشأة الصغيرة والمتوسطة.

يستنتج الطالب من الإستراتيجيتين السابقتين أن الابتكار وتكنولوجيا المعلومات عاملين مهمين في تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، بالنظر لما يقدمه من ميزات تنافسية للمؤسسة من خلال تطوير منتجات جديدة والمساهمة في تقديم منتجات ذات جودة ، كما أن الابتكار يساهم في تحسين أداء المؤسسات ومواكبة التطور التكنولوجي، وكذلك استحداث أسواق جديدة بواسطة ما تم ابتكاره من منتجات وكذلك رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض التكلفة مما يساهم في الحفاظ على بقاء المؤسسة ضمن عالم المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

II-2- إدارة معرفة الزبون كمورد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن الاهتمام بإدارة المعرفة دفع الكثير من المؤسسات المعاصرة إلى اعتماد إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحقيق رضا الزبون وضمان النمو والاستمرار، إذ أن أهم متطلبات هذه الميزة هي تحقيق مستويات عالية من الجودة وأن هذه المستويات تتحقق من خلال اهتمام خاص من قبل الإدارة لإرضاء الزبائن الذي يضمن للمؤسسة مركز تنافسي مريح .

1) مفهوم إدارة معرفة الزبون: عرفت بأنها "إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتماب و الخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن نقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات¹ .

أشار هذا المفهوم إلى استفادة المؤسسة من آراء وانطباعات الزبون، بالإضافة إلى تجسيد معارفه في وتجسيدها في العملية الإنتاجية مع العمل على التطوير المستمر.

¹ Baker, M. "Gyrating an alliance between employ and customer". Knowledge Management Review, Vol. 3. No. 5. 2000 ,P 04

أما الباحثان (OTHER & GEBER) تطرقا إلى إدارة معرفة الزبون على أنها مجموعة عمليات تقوم بها المؤسسة لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات أو الخدمة التي تمكنهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات¹.

أما هذا المفهوم أضاف على المفهومين السابقين إشراك الزبون في العملية الإنتاجية انطلاقا من الاستفادة من أفكاره في العمليات الإنتاجية مثل تصميم المنتج، تغليفه، مكونات المنتج... الخ .
أما الطالب فيعرف إدارة معرفة الزبون على أنها إستراتيجية تتبناها المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها بالاعتماد على الزبون، و الاستفادة من جميع مقترحاته ومعلوماته.

2) انعكاسات إدارة معرفة الزبون على المؤسسة: إن الهدف الأساسي للمؤسسة من إدارة معرفة زبائنها هو تحقيق التفوق والبقاء في السوق ، كما أن إدارة المعرفة تعطي مجموعة من النتائج للمؤسسة وهي كالآتي:
- **تكوين رأس مال زبوني :** ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الثابتين وذوي الولاء، الموردين والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة جراء علاقتها بها، والذي يؤدي هذا الأخير أهمية كبرى للمؤسسة بحيث يساهم في خلق التفوق التنافسي عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، بالإضافة إلى كسب زبائن جدد، وكذلك زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين².

- **كسب ولاء الزبائن:** اختلفت الأبحاث والدراسات في وضع مفهوم لسلوك الولاء الذي يديه الزبون اتجاه العلامة أو المؤسسة، بحيث الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي³، وتكمن أهمية الولاء بالنسبة للمؤسسة في تخفيض التكاليف التسويقية، كما يؤدي إلى تقوية تموقع المنتج كما يؤدي أيضا إلى جذب زبائن جدد، وولاء الزبائن يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة⁴.

- **حقوق الملكية:** إن حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية للمؤسسة من قبل المؤسسات الأخرى، وبالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للمؤسسة المحمية قانونا، ومن جانب آخر فإن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية، العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على التعامل مع علامة المؤسسة، فإدارة

¹ Michael Gibbert " **five styles of customer knowledge managemant & how smart companies put them into action** " . european management journal ، vol 20، N 5 ، 2002 ، p15.

² عمر أحمد همشري " إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة " دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، ص 399.

³ Jérôme ، Elisabeth Tessier des bordes, **fidélise les clients**, la revue française du gestion ، adatem paris 2002، p53.

⁴ حاتم بنجود " تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه "رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ، ص 26.

معرفة الزبون لا بد من أن تفي باستخدام هذه الموارد بطريقة تضمن تحقيق المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين، الإصغاء والحوار الفعال مع الزبون، تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن وتقديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة المنظمة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له، بالإضافة إلى تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الحاليين .

- **كسب رضا الزبون:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة ايجابية للمؤسسة ، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ومثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات أي مدى تعويض المنتج (سلعة ، خدمة ، علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية، ناتجة عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية ، وعندما يرضى الزبون عن منتج المؤسسة فإنه عادة ما يظهر الرغبة في تكرار شراء نفس المنتج والاستعداد لإنفاق أمواله عليه دون إعطاء أهمية كبيرة للسعر، لكن ثقته فيه عالية، وهو الأمر الذي يدفعه للحديث الإيجابي عنه، وبالتالي جلب زبائن آخرين إليه، فيصبح بذلك وسيلة إشهار مجانية لصالح منتج المؤسسة¹.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة معرفة الزبون تساهم في الرفع من جودة المنتجات، وتطويرها كما تساهم في كسب زبائن جدد بناء على القيمة التي تقدمها للزبائن الحاليين ، كما أن إدارة معرفة الزبون تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة وتعزيز مكانتها السوقية، وبالتالي تحقيق الأرباح ، كما أنها تؤدي إلى كسب المؤسسة مزايا تنافسية في ظل بيئة أعمال أصبح التنافس فيها يعتمد على الزبون بشكل أكبر .

3) دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أصبحت قيمة الزبون واضحة للمؤسسات الرائدة في بيئة المنافسة اليوم، ولذلك فهي تقوم باستمرار بتحسين علاقتها مع الزبائن، من خلال أنظمة إدارة علاقة العملاء، كما يمكن لإدارة المعرفة أن تساعد في تحسين نوعية المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل إدارة علاقات العملاء، ومع ذلك ولكي تكون إدارة المعرفة أكثر فعالية ينبغي تزويدها بعملية ثابتة ومستمرة، لجمع المعلومات من المصادر الخارجية، وهذا بالتعاون مع نظام إدارة علاقات

¹ عيسى بنشوري ، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- المديرية الجهوية ورقلة - مقال بمجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2010، ص 367-368.

العملاء¹، كما أن إدارة معرفة الزبائن أصبحت من العوامل الرئيسية التي تحدد بقاء المؤسسة ونجاحها، كما أنها تكسيها ميزة تنافسية انطلاقاً من ثلاثة معطيات وهي:²

- **المعرفة للزبائن:** لدعم الزبائن في دورة الشراء الخاصة بهم، يجب التدفق المستمر من المعرفة التي تعطى للزبائن من قبل المنظمة. وتشمل المعرفة بالنسبة للزبائن معلومات عن المنتجات والأسواق والموردين، كما تؤثر هذه المعرفة على تصور العميل لجودة الخدمة .

- **المعرفة من الزبائن:** الزبون لديه المعرفة حول المنتجات والموردين والأسواق. و من أجل التفاعل المتبادل مع العميل، يمكن جمع هذه المعرفة لتحقيق الاستقرار في السوق و التحسين المستمر. على سبيل المثال، تطوير و تحسين المنتجات والخدمات الجديدة، يتم تضمينها في هذه التحسينات. وفي الوقت نفسه، ينبغي النظر إلى المعرفة من الزبائن للإنتاج و الابتكار في الخدمات والمنتجات، وتوليد الأفكار وتحسين المنتجات والخدمات باستمرار من قبل المنظمات. ويمكن الحصول على المعرفة من الزبائن وإشراك الزبائن في عملية الابتكار في عدة طرق. على سبيل المثال، المعرفة لمصمم الأزياء حول المنتجات، والموردين يمكن اتجاهات السوق من خلال آلية التغذية المرتدة يمكن استخدامها لتوفير تحسين منهجي وابتكار المنتجات.

- **المعرفة حول الزبائن:** يتم جمع هذه المعرفة من أجل فهم دوافع الزبائن ودعم تقديم الخدمات بطريقة شخصية وتشمل خلفيات الزبون، والتواصل معه، واحتياجاته وتوقعات الشراء. جمع وتحليل المعرفة حول الزبائن هو بالتأكيد واحدة من أقدم أشكال إدارة المعرفة في مجال إدارة علاقات العملاء. بالإضافة إلى البيانات الأولية للزبائن والمعاملات الماضية، والمعرفة حول الزبائن، كما تنظر في احتياجات الزبائن الحالية، والتطلعات المستقبلية، والعلاقات، وأنشطة التسوق والقدرات المالية. يتم جمع المعرفة حول الزبائن من خلال دعم وخدمة عملية إدارة علاقات العملاء وفي عملية التحليل، إدارة العلاقة مع العميل التحليلية هي جزء من إدارة العلاقة مع العميل التي تهدف للتخزين ، التحليل وتطبيق المعرفة عن العملاء ، والبحث عن طرق للوصول إليهم وبشكل خاص باستخدام قاعدة معطيات ، أدوات إحصائية ، تحليل البيانات ، أدوات التعلم ذكاء الأعمال وأنماط التقارير³ .

¹ Arash shahin " the role of Customer knowledje management (ckm) in improving organization- Customer Relationship " middle -est journal of scientific reasearch : vol 06 . N 13.2013 .p 829.

² Bahman Aghamirian" Customer Knowledje Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce" Journal of theoretical and applied electronic commerce research . vol.10 no.1. 2015 p 42.

³ الحوز " التحليل والتطبيق للمعرفة وطرق مباشرتها نموذجيا باستخدام قاعدة البيانات ، و الأدوات الإحصائية ، واستخلاص البيانات والتعليم الآلي والذكاء الصناعي، ومنهجية التقرير وشرح إدارة العلاقة مع العميل التحليلية" <http://www.12manage.com> تاريخ الإطلاع 2017/04/12 .

وبناء على سبق يمكننا القول أن إدارة معرفة الزبون لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، فمعرفة الزبون اليوم وإدارتها من قبل المؤسسة أصبحت من مصادر القوة، والتي تعتبر خاصية من خصائص الاستثمار في رأس المال الزبوني، ونرى في هذا الجانب أن الاستثمار الصحيح في رأس المال الزبوني يقابله الاستثمار الصحيح في رأس المال الفكري المكون للمؤسسة ، فعملية تأهيل وتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم، يساعد على تنمية وتطوير المؤسسات ونجاحها واستمرارها، فالاهتمام بالعميل الداخلي (الموظف)، له انعكاسات إيجابية على العميل الخارجي (الزبون)، من خلال تقديم منتجات ذات جودة ، والإنتاج وتقديم ما يطمح إليه هذا الزبون ، كما أن إدارة معرفة الزبون تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى القصير أو الأهداف الإستراتيجية (المدى الطويل) انطلاقاً من محافظتها على الزبون، وكسب ولاءه، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تدنية التكاليف وضمان حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

II-3- أثر إدارة المعرفة على استدامة الميزة التنافسية.

كان من تجليات هذه المعرفة حدوث تغير جوهري في نمط النمو الاقتصادي العالمي، الذي رافق التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وثورة المعرفة في جميع المجالات منذ السبعينيات. وقد قادت هذه التحولات إلى أن تصبح المعرفة أهم رأس مال في ظل اقتصاد المعلومات المعولم. إننا نعيش في مجتمع المعرفة والذي تعاضمت فيه قيمة المعرفة حتى أصبحت مورداً استراتيجياً مهماً، وثروة قومية متجددة لا تنضب، وقيمة مضافة إلى كل نشاط ودالة القوة بمعانيها الحضارية والاجتماعية الشاملة. وبصفة عامة، تحتاج كل منظمة إلى رأس مال لدعمها حياتها ولإعادة إنتاجها، ولحل مشكلاتها. وفي عالم اليوم يوجد في منظمات الأعمال كل من رأس المال التقليدي ورأس المال الفكري¹.

أثر إدارة المعرفة على استدامة الميزة التنافسية سوف نتطرق إليها من خلال العناصر الآتية :

1) أثر إدارة المعرفة على قوة المنافسين: يسعى المنافسون إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمؤسسة خاصة وأن المنظمات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء وتقوية مركزها التنافسي في السوق، لذلك فبمجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب المنافسين الجدد، وبالتالي أخذ حصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً، ولتفادي حدوث هذا يجب إعاقه المنافسين الجدد من الدخول إلى السوق، وحتى تتمكن هذه المؤسسة من إعاقه دخول هؤلاء المنافسين الجدد لا بد أن تبقى متميزة ببرامجها

¹ ياسين سعد غالب، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي " ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الأولى ، 2007 ، نسخة إلكترونية ، <http://www.ecssr.com>

التسويقي سواء على مستوى السلع المقدمة، أو السعر المعروض، أو برامج التوزيع، أو برامج الترويج، وهذا لا يمكن توفيره إلا من أنظمة معلومات متقدمة ومتطورة وحديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة وشاملة¹ . وبالتالي يجب على المؤسسة جمع معلومات دقيقة عن المنافسين ، لأن قوة المنافس هي في حد ذاتها تهديدا للمؤسسة، لأن المنافس سوف يدخل نفس السوق ويعتمد على نفس السياسات التسويقية ، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل دقيق لسوق المنافسة، انطلاقا من تبع المنافسين الحاليين وأهم التطورات التي وصلوا إليها، وترقب المنافسين المحتملين والذي من الممكن أن يصبح أكثر خطورة ، كما يجب الحذر من المنافسين الصغار خاصة تلك المؤسسات التي تقدم منتجات بديلة، وأثبتت العديد من الدراسات أن خطر المنافسة لا يأتي من المنافسين الحاليين وإنما من منافسين المحتملين، والسؤال المطروح في هذه الحالة ما الذي يجب أن تعرفه المؤسسة عن منافسيها ؟ في هذه الحالة نستطيع القول يجب على المؤسسة معرفة أهداف وإستراتيجية المنافسين ونقاط القوة والضعف ، وتتبع ردود أفعال زبائنهم ، الأمر الذي يسهل على المؤسسة اختيار إستراتيجية صحيحة لتحقيق التفوق التنافسي .

2) أثر إدارة المعرفة على قوة مساواة الموردين: تعد قوة مساواة الموردين من عوامل المنافسة، لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي تقليل الأرباح لمؤسسات الأعمال، والمقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام إلى المؤسسة ، والتجهيزات اللازمة للإنتاج ، السلع شبه المصنعة ، والمواد المصنعة، بالإضافة إلى الذين يزودون المؤسسة بالأيدي العاملة، وهي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية، وتظهر قوة الموردين التنافسية و قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وسيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين وعدم توافر البدائل وعدم توافر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين خاصة عندما تكون المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة، وقد اعتمدت المؤسسات للتغلب على قوة الموردين على أنظمة عمليات الإنتاج لتقليل الاعتماد على القوى العاملة، وأنظمة معلومات متقدمة للحصول على معلومات عن الموردين و أسعارهم وخدماتهم و اعتماد أنظمة مساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين، كما تستطيع المؤسسة تخفيض قوة مساومة الموردين وذلك بخلق روابط مع الموردين، كربط الموردين بمواعيد التسليم وبجداول الأسعار الموضوعه من قبل المؤسسة² .

ومن هذا الجانب يمكننا القول أن المؤسسة لابد عليها أن تكون بدراية تامة بالقدرة التفاوضية للموردين من خلال جمع معلومات واسعة حول المورد ومن هي المؤسسات التي يتعامل معها، لأن القدرة التفاوضية للمورد تشكل صعوبة كبير للمؤسسة خاصة من ناحية تدنية التكاليف، ويجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تتعامل مع

¹ نذير بوسهوه ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة أنتيبوتيكال لمجمع صيدال - ، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدية ، الجزائر ، 2008 ، ص 100 .

² سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية ، الإسكندرية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 227.

هذه القوى بتخطيط للأعمال، والبحث على أفضل الموردين والذين لهم القدرة على أسعار السوق من ناحية المواد الأولية أو اليد العاملة في صورة مناجير .

3) أثر إدارة المعرفة على قوة مساواة المشتري: تعد القوة التي يتمتع بها المشتري والمتمثلة في القدرة على تخفيض الأسعار من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المؤسسات، لذلك ومن خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة استطاعت هذه المؤسسات تقليل هذه القوة وذلك باعتماد أسلوب تكاليف التحويل، وهي عبارة عن التكاليف التي يتحملها المشتري إن هو حاول الانتقال في تعاملاته التجارية من مورد إلى آخر بديل مثل تكاليف إعادة تدريب العاملين والتكاليف المترتبة عن إعادة هندسة الإنتاج والتصميم، وتكاليف الآلات والمعدات، وتكاليف خدمات ما بعد البيع المقدمة من قبل المورد إلى المشتري وغيرها من التكاليف، ومن الأمثلة على ذلك اعتماد مثلاً شركة (upjohm) الدوائية لنظام معلومات متقدم لكل مشتري منها حيث يقوم هذا النظام بمعالجة طلبات المشتري بشكل فوري، الأمر الذي ساعد كافة أطراف التبادل على تقليص تكاليف الشراء والتخزين والاستلام، بالإضافة إلى دور نظام المعلومات في تسريع عمليات التورد وهذا بالتالي سيقبل من قوة مساومة المشتري¹ .

كما أنه في ظل إدارة المعرفة أصبح المشتري مصدراً أساسياً للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم المؤسسة بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة كالآتي :

- **تكوين رأس المال الزبوني:** في اقتصاديات دول العالم المختلفة تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة المستهلك بها. وهي بالتالي تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع المستهلك باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، وبالتالي زيادة أرباحها، حيث تشير الدراسات إلى أن كلفة الحصول على زبون جديد للمنظمة يعادل خمسة أضعاف كلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً. لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فكان إنتاج مبدأ إدارة العلاقة مع المستهلك (CRM) (Customer Relationship Management) هو المسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل. وهو يشير في حقيقته إلى المتضمنات العملية المتعلقة بالمبيعات التسويق والزبائن، وبعتماد قاعدة المعلومات التقنية الخاصة بالزبون والتي تبنى أساساً على الأمد الطويل.²

¹ Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R, **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management**, jako@lw.rau.ac.za, 2002, p.1-35.

² ثامر ياسر البكري ، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26-28 نيسان 2004 ، ص 14.

- **خفض تكلفة الصفقة:** كلما كان الزبون معروفا للمؤسسة كلما أدى ذلك لخفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت تكلفة الصفقة¹.

- **زيادة منافع الزبون:** بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلها اعتبارات تقرر ماذا نتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟. ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتها؟ وكيف يمكن للمؤسسة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إهمالهم والتعهد بالبقاء معهم².

- **التعامل بخصوصية مع الزبون:** إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون، وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل المؤسسة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه المؤسسة، ولاشك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز المؤسسة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي، وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، حيث يظهر أن المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان والخدمة، في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الانتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات الزبون الخاصة سنوات تعامله مع المؤسسة... الخ.

كما يعد الربط بين الإستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها، ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية، وإن تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقية تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقة فوائد إستراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بين إدارة المعرفة والإستراتيجية التنافسية سيقود حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية³.

كما تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها: أن يكون المورد ثميناً، أن يتسم بالندرة، لا يمكن إحلاله بديل محله. وعندما تتأمل في هذه الخصائص

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللامؤسسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر و التوزيع، نسخة إلكترونية، books.google.dz ص 235.

² محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2014، ص 12.

³ راتب صويص وآخرون " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)", مقال بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص 517.

سيبتادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المعرفة، يمكن القول أن قيمة وثن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات والمنتجات ، لذلك يجب الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المنظمة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد، لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة من الخامات وحتى رأس المال، والمعرفة في عقول البشر، وأصبحت الحاجة للمدير أو الموظف أو العامل المتمكن فكرياً ومهنيًا على رأس أجندة تعزيز التنافسية، لذلك يتعين اعتبار العاملين أثمن موارد المنظمة وليس مجرد أفراد، ففي رؤوسهم تولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج وتصنع القرارات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية في تحري فاعلية تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، تحت مظلة من التخطيط الاستراتيجي الذي يستهدف تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة والحفاظة عليها، وهذه الميزة ليست بالقليلة ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية، فإنها تكتسب عبرة فترة زمنية ومشاركة جميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى، أما في ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والدأب بين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة¹.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن موضوع إدارة المعرفة أصبح يشد أنظار الكثيرين خاصة في عالم الأعمال المعاصر و بالأخص المؤسسات الساعية إلى تحقيق البقاء والنمو، إلا أن ديمومة هذه المؤسسات وبقائها في عالم المنافسة ، أصبح يعتمد على مدى قدرتها في إدارة معارفها ، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تقاس بما تمتلكه من رأس مال معرفي، فيجب على المؤسسات الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية أن تحول ما يدركه العمال وما يعرفونه إلى واقع ملموس ، انطلاقاً من توظيف المعارف والمؤهلات التي يمتلكونها .

¹ وهيبه داسي " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - " مقال بمجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 11 ، 2012 ، ص ص 170 ، 171 .

III- أخلقة رأس المال الفكري كخيار لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

أخلقة رأس المال الفكري تعتبر شكل من أشكال أخلاقيات الأعمال والتي تدرس المبادئ الأخلاقية والمشكلات المتعلقة برأس المال الفكري داخل المنظمة ، الأمر الذي يدفع بهذه الأخيرة إلى تشكيل قاعدة لبناء رؤية إستراتيجية تساعد في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية انطلاقاً من رفع مستوى الأداء والعمل على تطويره بما يضمن الكفاءة العالية ويعطي فعالية لوظائف المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى خلق واكتساب ميزة تنافسية . ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أخلقة رأس المال الفكري وانعكاساته على وظائف المؤسسة ومدى فعاليتها في زيادة أداء المؤسسة ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

III-1- ماهية أخلاقيات الأعمال.

لقد أصبح الاهتمام بأخلاقيات العمل يشكل هاجساً من الدراسات التي تتناول سلوك العاملين في مختلف المؤسسات ، وذلك لأن الكفاية لإنجاز الأعمال لا بد أن تقوم على الأسس الأخلاقية المهنية فقد يحصل أن يكون العاملين على درجة من المهارة والخبرة في العمل إلا أنهم قد يكونوا بحاجة إلى ما يضبط سلوكهم ويحفزهم لمزيد من العطاء ويرفع روحهم المعنوية وهذا يتحقق من خلال التزامهم بالقواعد الأخلاقية للعمل الذي يمارسونه . ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى جوانب مهمة في أخلاقيات العمل التي هي موضحة في العناصر الآتية .

III-1-1- مفهوم أخلاقيات العمل.

- تشير أخلاقيات الأعمال إلى السلوك الإداري للمنظمة حيث يعرفها البعض على أنها " مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها في القرارات التجارية،¹ والبعض الآخر يعرفها على أنها " المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً"² . يشير هذين المفهومين إلى مجموعة من المبادئ التي لا بد على المؤسسة الاعتماد عليها في تعاملاتها مع محيطها الخارجي (زبائن ، موردين ، أصحاب القرار) .

- وهناك من تناول مفهوم أخلاقيات العمل من مبدأ أن هناك مسؤولية أخلاقية للمهنة وتأتي المسؤولية النظامية كرافد لها حيث تقول (بدران) في تعريف أخلاقيات العمل أنه" السلوك الأخلاقي الذي أقره المجتمع وهو يتكون من مجموعة القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي يتعرضون لها دون أن يخالفوا في ذلك ضمايرهم أو العرف السائد في مجتمعهم، أما الأخلاق المهنية فهي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً

¹ محمود عبد الكريم أرشيد، النشاط الاقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه، دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة، دار الكتب العلمية بيروت ، لبنان ، 2008 ، ص 5.

² نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 308.

السلوك أفراد المهنة والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها " ويقول (محبوب) أن أخلاقيات العمل هي " مجموعة القواعد التي تحدد الواجبات المهنية أي تحدد السلوك الذي يجب على العامل التزامه في ممارسته لأعمال مهنته " ¹ نستنتج من هذا المفهوم أنه لا بد على المؤسسة أن تراعي قيم وثقافة المجتمع الذي تنشط فيه، مع التزام موظفي المؤسسة بأخلاقيات المهنة، وعدم قيام المؤسسة بإشهارات مغالطة للمستهلك بالإضافة إلى المحافظة على ثروات المجتمع الذي تعمل فيه، كما تتضمن أخلاقيات العمل كذلك المنافسة الأخلاقية بين المؤسسات في حد ذاتها مثل عدم التجسس وإغراء الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، كل هذا ينطوي تحت أخلاقيات العمل التي تؤثر على سمعة المؤسسة وبالتالي تفقدها الميزة التنافسية .

ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج مفهوم شامل لأخلاقيات العمل حيث تتمثل في السلوك الإيجابي الذي يظهره العامل أثناء تأدية مهامه والعمل وفق ما يمليه عليه الضمير المهني، بالإضافة إلى إبراز كامل قدراته مهاراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

III-1-2- أهمية أخلاقيات العمل إذا أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بالجانب الأخلاقي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نؤشر التالي: ²

- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي.
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل والإجرامية في بعض الأحيان خاصة إذا ما تمدت المنظمة وأخذت تركز كثيرا على مبدأ الرشد والنموذج الاقتصادي بعيدا عن التوجه الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي؛

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة؛
- إن التوجهات الحديثة ترى أن تجاهل الأخلاقيات في العمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيقة.

في حين أن الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في إطار المصلحة الذاتية المستشيرة ومن المعلوم أن ردود فعل سلبية على التصرف الأخلاقي قد تنشأ من قبل المنافسين والحكومة وباقي فئات المجتمع وهذا يؤدي إلى الضرر بسمعة المنظمة على المدى البعيد.

كما يمكننا توضيح أهمية أخلاقيات العمل في العناصر الآتية: ³

¹ عواد محمد العطوي، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 90.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2005، ص 137-138.

³ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة - منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرار نموها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 130.

- الصورة الذهنية الإيجابية والسمعة الجيدة : تعتمد المنظمة في نجاحها وبقائها ونموها وإستمراريتها اعتمادا كبيرا على صورتها الذهنية وسمعتها وقدرتها التنافسية، وتستند سمعة أي منظمة على أخلاقياتها ومدى إدراك المجتمع وأصحاب المصالح لهذه الأخلاقيات .

- الالتزام بأعباء المسؤولية القانونية والمساءلة المجتمعية : يترتب على دوام الحرص والاهتمام بالمعايير والأطر الأخلاقية قواعد قانونية ملزمة ، إذ تفرض عقوبات على المنظمات بسبب انتهاكها للقانون، ولا يخفى لما لهذه العقوبات من تأثيرات سلبية على سمعة المنظمة ومعنويات العاملين فيها.

- تأثير الالتزام بالمعايير الأخلاقية على ربحية المنظمة: فمن المؤكد أن الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل وأن التصرف في حدود التشريعات والقوانين يساهم في تحسين الأداء، ولاشك أن المخالفة وعدم الالتزام بالضوابط التي تحددها التشريعات القانونية يترتب عليها أثارا سلبية أيضا على التكاليف، إذ تؤدي القضايا الجنائية والمدنية المرفوعة ضد المنشآت الصناعية إلى ارتفاع الإنتاج .

- تأثير أخلاقيات وقيم العمل على استخدام الموارد والإمكانيات في المنظمة: إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في استخدام الموارد والإمكانيات سيضمن للمنظمة الاستخدام الكفاء والرشيد مما يتيح إمكانية تقليل التكاليف، تحسين الإنتاجية وتجنب إهدار الموارد .

بناء على ما سبق يرى الطالب أن أخلاقيات العمل ترفع من كفاءة العمل الداخلي انطلاقا من الالتزام المهني الذي يتحلى به أفراد المؤسسة والذي ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة في بيئتها الخارجية حيث يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق وتجنبها الكثير من المشاكل مع الجهات المخولة قانونا والمجتمع ككل، الشيء الذي يكسبها ميزة تنافسية .

III-1-3- مصادر الأخلاقيات في المؤسسات الاقتصادية.

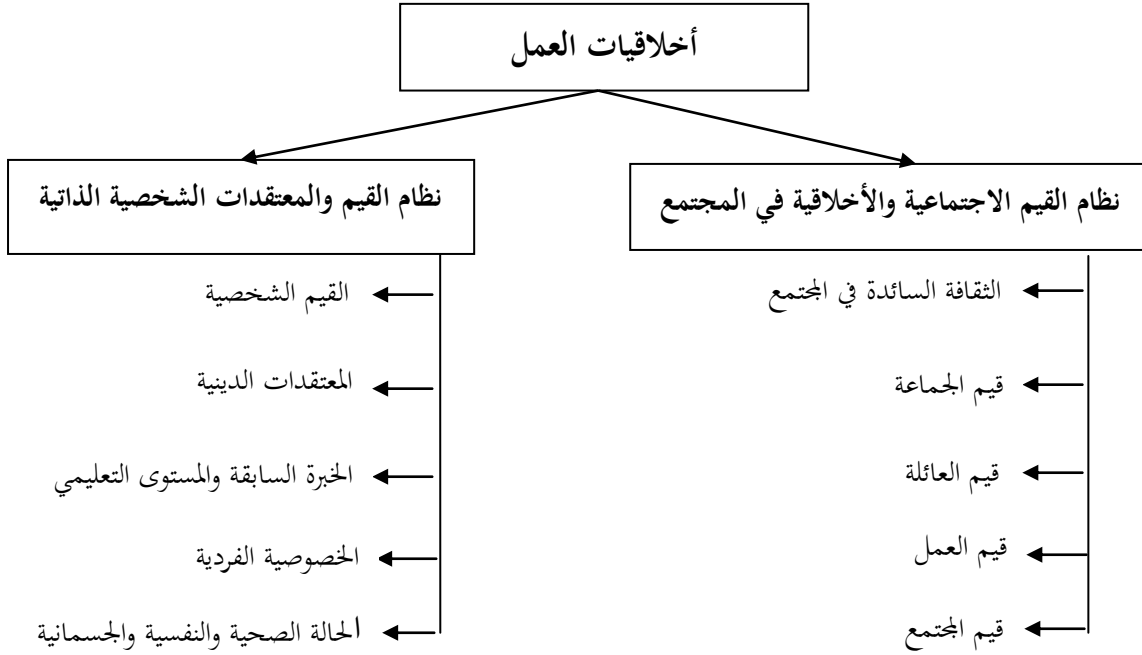
إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صحيح أو خطأ، فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، بل إننا نأمل من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما هو مطلوب رسميا منه كنتائج إيجابية إلى ما هو أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمة الأعمال اتجاه الفئات المختلفة وبشكل عام يمكن أن نسند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين هما:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.

الثاني: هو النظام القيمي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة.

ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

الشكل رقم (III-2) : مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ، صالح محسن العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 139.

نستنتج من الشكل رقم (III-2) أن أخلاقيات العمل تكون بناء على مصدرين مهمين أولهما القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي بمعنى هذه القيم تفرض على المؤسسة أن تقدم منتجات غير منافية لقيمها ولا بد عليها أن تنتج وفق الثقافة السائدة في ذلك المجتمع والعائلة فمثلاً إذا كانت المؤسسة تعمل في وسط مجتمع تسوده القيم الإسلامية لا بد عليها أن تراعي هذه القيم ولا تقدم منتجات لهذه القيم ، أما المصدر الثاني فيتمثل في القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية أي تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في ثقافة المؤسسة ومن مكوناتها القيم بحيث تساهم في تفسير وتوجيه كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في بيئة العاملين ومن بين هذه القيم احترام الآخرين كما نجد أيضاً المعتقدات والتي تمثل الأفكار المشتركة بين الموظفين حول طبيعة تأدية الأعمال والمهام التنظيمية مثل المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي كل هذه هي تعبر على القناعة الداخلية للموظف فإذا كان يمتلك ثقافة تنظيمية قوية ، تجعله يؤدي الأعمال بطرق أخلاقية وبالتالي يساهم في تقديم صورة جيدة عن المؤسسة بين المنافسين والتي تكسبها ميزة تنافسية .

III-1-4- متطلبات أخلاقة المؤسسات الاقتصادية.

- تستدعي أخلاقة المنظمات جملة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في ممارستها لأعمالها وأنشطتها والتي يتعذر الإلمام بجميعها نظرا لتعدد المجالات التي تنشط فيها منظمات الأعمال وأخذا بخصوصية كل مجال ورغم ذلك تعميمها والتعبير عنها في النقاط التالية :¹
- ضرورة تحديد وصياغة أهداف المنظمة ورسالتها وغاياتها في ظل إطار أخلاقي قيمى يحقق التوازن والموضوعية لهذه الأهداف والرسالة والغايات لكل من المنظمة والأطراف ذات العلاقة في بيئة ومجتمع المنظمة.
 - يمكننا القول وفق هذا المبدأ أن المؤسسة لا بد عليها أن تراعى قيم وضوابط المجتمع الذي تنشط به في تحديد أهدافها والتي لا بد أن تكون منظومة متكاملة من السلوكيات خلال العمل وفي بيئة الأعمال التي تعتبر شكلا من أشكال الأخلاقيات التطبيقية.
 - ضرورة أن تدرك المنظمة وأعضاؤها أن التعامل والتنسيق مع بيئة ومجتمع المنظمة لا بد أن يتم وفق أطر أخلاقية قيمة تتسق والبناء الثقافي لبيئة ومجتمع المنظمة.
 - أهمية بناء وتعميق الإحساس بالمسؤولية المجتمعية لدى المنظمة، لتدرك مسؤوليتها في تدعيم حركة التطوير والتحديث وخطط التنمية في مجتمع وبيئة المنظمة، سواء بالاستجابة لمتطلبات التنمية أم المبادأة لتدعيم وتفعيل ذلك.
 - ويرى الطالب أن هذا لن يتأتى إلا باحترام المؤسسة لعادات وتقاليده وطرق حياة المجتمعات التي تعمل بها كذلك لا بد على المؤسسة أن تسعى إلى تحسين سبل العيش والطموحات المستقبلية لهذا المجتمع، كما يجب عليها كذلك أن تعلم أن نجاحها يتبع نجاح المجتمعات التي تقوم بدعمها .
 - بجانب الاعتبارات الفنية والاقتصادية ، يفترض أن تلتزم منظمات الأعمال بأسس ومعايير أخلاقية و قيمية عند اتخاذ قراراتها لتحديد مواصفات المنتج وتسعيه عند وضع نظم السداد وفي إبرام العقود عملائها، وغيرها من مجالات العلاقات والتفاعل بين أطراف ذوي العلاقة في بيئة ومجتمع المنظمة.
 - بالإضافة إلى الأصول المهنية في أداء أنشطة ومهام المنظمة وفي ممارسة وظائف الإدارة، يفترض أن تتم أنشطة البحث والتطوير والإنتاج والتسويق والبيع والشراء والتخزين والعلاقات العامة وخدمة العملاء، وغيرها من أنشطة المنظمة وفق أسس ومعايير وأخلاقية محددة، هذا بجانب أن تتم ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم والتصحيح أيضا وفق إطار أخلاقي يحقق للمنظمة ثقة وتأييد الأطراف ذوي العلاقة داخل وخارج المنظمة .
 - يفترض أن تعامل منظمات الأعمال مع ما قد تواجهه من فرص وقيود وتهديدات في البيئة والمجتمع الذي تتعامل معه، وفق إطار أخلاقي يساهم في تنمية موارد المجتمع وحل مشكلاته.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، أخلاقيات وقيم العمل في منظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره ، 37-38 .

- مع أهمية المهارات الفنية والقدرات الإبداعية والإدارية والقيادية لمؤسسي منظمات الأعمال ومديريها ، إلا أن هذا لا يكفي بمفرده لنجاح منظمات الأعمال، وإنما يكون ذلك مرهونا بما لديهم من أسس ومعايير أخلاقية ويمدى تفعيلها داخل وخارج المنظمة .

ويمكننا أن نشير وفق هذا العنصر أنه إذا المؤسسة امتلكت ثقافة تنظيمية قوية نابعة من سلوكيات وتصرفات الموظفين داخل المؤسسة فإنها تؤدي إلى قيام الأعمال بطريقة أخلاقية الأمر الذي يعزز من سمعتها ومكانتها لدى الزبائن وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

III-2- أخلقة رأس المال الفكري ودوره في تطوير وظائف المؤسسة.

كما سبق وأشرنا أن مفهوم رأس المال الفكري هو مجموعة الخبرات والمعارف والمهارات التي تكتسبها الأفراد بالإضافة إلى العلاقات والأدوات داخل المؤسسة لتحقيق إستراتيجياتها، وفي هذا الصدد تسعى المؤسسة إلى تطوير وظائفها الإدارية بناءً على القدرات والمعارف والمهارات المكونة لرأس المال الفكري مع العمل على تنمية رأس مالها الفكري أي أخلقتها من خلال تطوير سلوكه التنظيمي وترسيخ قيم وأخلاقيات المهنة وفق أطر سليمة وصحيحة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة.

III-2-1- أخلقة رأس المال الفكري ودوره في تطوير وظيفة التسويق.

تجسد أخلقة رأس المال الفكري في وظيفة التسويق في مختلف الأنشطة التي تشتمل عليها وظيفته التسويقية ومحل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغب به المستهلك وانسجاما مع القيم المشتركة بينها والتي تصب في النهاية في تحقيق الرفاهية للمجتمع واستمرار عمل المنظمة وما تحققه من عوائد مرحة، كما أكد البعض أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للتنافس والتي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، وهذا من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها .

ويمكن أن تنعكس أخلاقيات رأس المال الفكري على وظيفة التسويق في مجموعة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التسويق والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:¹

- أن تكون سياسة التسعير التي تتبعها المنظمة عادلة ومعقولة ؛
- أن لا تخرق سياسة التسعير التي تتبعها قوانين المنافسة الشريفة واحترام آليات السوق؛
- أن تحرص في سياستها التسعيرية على ترشيد التكلفة كمدخل لتقديم سعر تنافسي؛
- أن توفر التعبئة والتغليف متطلبات الحماية والمحافظة على المنتج ومتطلبات الأمن والسلامة للمستهلك؛
- أن تتوافق خصائص التعبئة والتغليف مع أساسيات الذوق العام وأعراف وتقاليد وثقافة وقيم المجتمع ؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة : منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 195 .

- أن تتضمن العبوات والأغلفة البيانات والمعلومات اللازمة للتبيين والإرشاد والتوجيه والتحذير والمساعدة للمستهلك ؛

- أن تتوافق الخصائص الفنية لمواد وأنواع التعبئة والتغليف مع الخصائص الفنية للمنتج الأصلي مع خصائص المستهلك ؛

- الصدق والموضوعية في الإعلان وتجنب الإفراط والمبالغة والتضليل ؛

- أن تكون سياسة الإعلان والترويج توعوية تساعد على ترشيد القرار الشرائي والسلوك الاستهلاكي .

كما يمكن أن يتجسد السلوك الأخلاقي لرأس المال الفكري في الإطار التسويقي من خلال دراسة سلوك المستهلك وطرق حمايته وذلك بإعطائه حق الأمان بتوفير منتجات آمنة عند الاستخدام والحق في الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالسلعة أو الخدمة وحق اختيار المنتج الذي يعتقد أنه يرضي ويلبي رغباته وحق سماع رأي المستهلك وأخذة بعين الاعتبار خاصة إذا ما تعلق الأمر بالشكاوي .¹

وبناء على ما سبق يمكن للطالب القول أن رأس المال الفكري هو مورد تتصاعد قيمته باستمرار الزمن وأغلب المؤسسات حاليا تحولت إلى مؤسسات قائمة على المعارف والمهارات والحصول على هذه الموارد هي قيمة أهم من الموارد المادية، أما عن دور رأس المال الفكري في تطوير وظيفة التسويق فهو يقوم بجمع المعلومات وتحليلها لحل جميع المشاكل التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق، كما يساعد في كشف القوة الشرائية للمستهلكين وإظهار عدد العملاء ، بالإضافة إلى التطلع إلى معرفة آراء الزبائن والمستهلكين في السوق كما يعمل أيضا على تحليل قوى المنافسة من خلال كمية المبيعات لدى المنافسين، ومدى رغبة العملاء المنافسين وكذلك يساهم في كشف نقاط قوة وضعف المنافسين في السوق مع العمل التي تمكن المؤسسة الخيار الاستراتيجي الصحيح لدخول السوق وكذلك قيامه بالحملات الإعلانية بطرق إبداعية وبمحركات بحث جد متطورة ، والهدف الرئيسي وفق هذه الأعمال هو خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

III-2-2- أخلاق رأس المال الفكري ودوره في تطوير وظيفة الموارد البشرية.

تلعب الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة دورا فعالا في عصر أصبح التغيير فيه أمرا حتميا ومستمرًا لذا فعلى المؤسسات الاقتصادية الطامحة إلى النمو وتحقيق الميزة التنافسية أن تعيرها جل اهتماماتها باعتبارها المحدد الرئيس للسلوك الأخلاقي السائد داخل المنظمة، وإدارة الموارد البشرية تقوم بمجموعة من الوظائف التي سنوضحها في النقاط الآتية، مع تركيزنا على الجانب الأخلاقي لهذه الوظائف والتي من شأنها تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة .

1) تعبئة واستقطاب الموارد البشرية : يجسد السلوك الأخلاقي في عملية استقطاب الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين والتقيد بالصدق في الإعلان والموثوقية في الإجراءات

¹ نسيم خدير " أخلاقيات و تأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية " مذكرة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2011 ، ص 02 .

والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات والأساليب بالشفافية والنزاهة والعدالة وتقبل الاعتراض في حالة حصول خروقات ، كما يتوجب عدم سحب العاملين من المنظمات المنافسة بطرق غير مشروعة والتعامل بنزاهة مع مكاتب التوظيف كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة¹.

وفق هذه الوظيفة يرى الطالب أنه يتوجب على المؤسسة التعامل بصدق مع جميع المرشحين ، كما يجب أن تتم عملية التصفية لهؤلاء المرشحين بطرق أخلاقية من أجل التوصل لهؤلاء إلى أفضلهم، بالإضافة إلى إتباع أساليب صحيحة وواضحة ومفهومة مثل الإعلان واستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض، وحتى دعوة المتقدمين للترشح لزيارة المؤسسة من أجل جذب الأنظار وتقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل به، كل هذا يندرج تحت أخلاقيات المؤسسة التي تكسبها سمعة جيدة وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية .

2) المقابلة و الاختبار والاختيار والتوظيف: يمكن تعزيز البعد الأخلاقي من خلال الابتعاد عن التحيز وإتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين والعمل على توفير الوقت الكافي لغرض كشف الجوانب الشخصية للمتقدم وكفاءته ومهاراته² ، كما تندرج أخلة إدارة الموارد البشرية في احترام ضوابط عملية الاختيار والتعيين بناء على انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد العدالة والمساواة وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عن اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب³. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين منسجمة في إجراءاتها ومجسدة للعدالة والمصادقية والكفاءة ما ينعكس إيجابا على صورة وسمعة المؤسسة .

ويرى الطالب أنه يجب أن تكون هذه العملية وفق ضوابط محدودة ومفهومة وواضحة لجميع المرشحين بعيدا على المحسوبية، ويجب كذلك اعتماد مبدأ العدالة في تساوي الفرص وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين واختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وهذه الضوابط هي نابعة من رأس المال الفكري المكون للمؤسسة ، فالتزامه بهذه الأخلاقيات تؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة في محيطها الخارجي وبالتالي تستقطب مرشحين ذات كفاءة عالية، وتوظيف تلك الكفاءات يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي بالنظر لما تقدمه للمؤسسة.

3) التدريب والتطوير: تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة، فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكي ينجح التدريب يجب أن يواجه حاجة من الحاجات، ولهذا وجب أن توضع أهداف وأغراض محددة قبل إقرار بدء تنفيذ برنامج تدريبي، كما يجب على

¹ طاهر محسن منصور الغالي وآخرون " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " دار وائل للنشر، عمان-الأردن،-، 2005، ص 216.

² مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ، ص 209 .

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 67.

المؤسسة أن تضع التدريب كعملية تسعى من خلالها إلى تنمية المهارات وتطوير وتحسين المعدلات، الرضا والاتصالات، والعلاقات الإنسانية... الخ وبما يضمن تحقيق الميزة التنافسية¹، وأن تكون عملية التدريب والتطوير في إطار تعزز من خلاله روح المسؤولية لدى العاملين ويؤكد فيه على الممارسات الأخلاقية مما يعزز ويخلق الانسجام بين مصلحة العاملين وأهداف المنظمة².

وفي هذا الجانب يمكن للطالب القول أن وظيفة التدريب يجب أن تتم وفق أطر أخلاقية، أي لا بد على المؤسسة أن تراعي في هذا الجانب النقائص التي يعاني منها كل فرد داخل المؤسسة ولا يحق لها حرمان أي فرد من هذه العملية، كما يجب أن تكون هذه العملية وفق منهجية علمية مدروسة من خلال التخطيط المناسب والإمام بأصول وقواعد عملية التدريب، كما يجب على المؤسسة مراعاة الأهداف والمبادئ التي انتهجتها، كما يجب على المتدرب أيضا أن يأخذ هذه البرامج بجدية تامة لإنجاح عملية التدريب ومراعاته للجانب الأخلاقي وبمكنا القول كذلك إذا اشتملت عملية التدريب والتطوير التي تضعها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أساليب تدريبية وتطويرية متنوعة ومتعددة يؤدي حتميا إلى نجاح وفعالية العملية التدريبية التي تؤدي إلى الرفع من مستوى كفاءة رأس المال الفكري والاستثمار في قدراته مما يؤدي إلى زيادة الأداء الكلي للمؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

4) الأجور والمكافآت: يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة واجذبهم للعمل والإبداع فيه، ذلك أن عدم المساواة والتحيز وانعدام الشفافية في نظام المكافآت والأجور سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمنظمة ويشل من قدرة رأس مالها الفكري على التطور والإبداع.

يرى الطالب أن الأجور والمكافآت تعتبر من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة العمل الإبداعي داخل المؤسسة وهذا من خلال رضا الفرد على نظام الأجور والمكافأة والتي تعطيه حافز ودافع قوي لتأدية الأعمال بطرق إبتكارية أكثر، كما أن تصميم نظام الأجور و المكافآت يستند على المهارات والقدرات والكفاءات مما يؤدي إلى زيادة الولاء للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

5) تقييم الأداء: يفترض أن تكون إجراءات تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير دقيقة تتسم قدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، إذ يفترض أن يندمج البعد الأخلاقي كمعيار لتقييم أداء وكفاءة العاملين، كما يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الإنجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار نجاحه في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة، 2002، ص ص 107-110.

² André Sobcsak, Nicolas Minvielle, " **Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises** ", Vuibert, Paris, Avril 2011, p: 134.

الوظيفة وليس انطباع المقيم على ملاحظاته لعادات العمل، وأن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه، وأن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين إنتاجية الفرد عن طريق تأهيله وتطويره بشكل أفضل¹.

وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الالتزام بالجانب الأخلاقي أثناء عملية تقييم الأداء، وهذا من خلال احترام مجموعة من المعايير والتي يجب أخذها بعين الاعتبار بحيث تتمثل في الآتي:²

- عندما يقوم المقيم بتقدير أداء فرد معين، فإن تفكيره يجب أن ينصب حول تحديد نوعية الفرد الذي يقوم بتقدير أدائه وأيضاً تحديد ما يجب أن يقوم به وما قام بأدائه بالفعل (تحديد أدائه الفعلي)، ومن ثم فإن خطط التقييم تتطلب من المقيم أن يقوم بتقدير الفرد وفقاً للأسس التالية :

• سماته أو خصائصه الشخصية مثل : المبادأة والحماس ودرجة الاعتماد عليه ، والولاء والتعاون والشخصية والقيادة والمواظبة والاتجاهات نحو المؤسسة ونحو العمل والزملاء والرؤساء ؛

• مدى مساهمته في مجال العمل من خلال مقارنة الانجازات التي حققها بالمقاييس الكمية والنوعية للعمل .

ومما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة الأمر الذي مما يؤدي إلى كسب ثقة المجتمع وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية للمؤسسة.

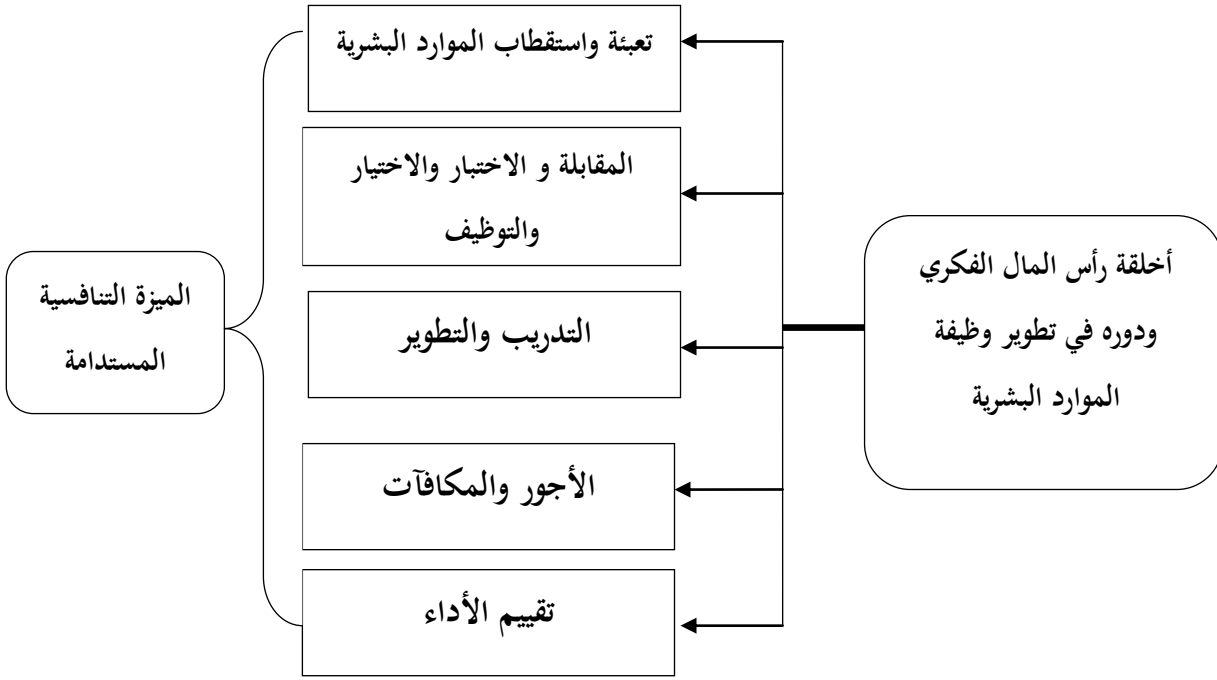
كما يرى الطالب أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات المهمة داخل المؤسسة، فمن خلال تقييم أداء الموارد البشرية تتحدد السياسات والبرامج التي تعتمدها المؤسسة، كما أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية ويساعد كذلك في الكشف عن القدرات والمهارات الكامنة لدى موظفي المؤسسة، وتقييم الأداء وفق برامج وسياسات واضحة وعادلة يؤدي إلى تطوير العمليات الإدارية للمؤسسة كما يكفل تقييم الأداء الرقابة على أداء الموظفين، ويساهم أيضاً في رفع الروح المعنوية للموظفين وخلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية نتيجة شعور الموظفين بأن الإجراءات والسياسات المطبقة في تقييم الأداء تقوم على أسس موضوعية وعادلة، مما يزيد من تماسك الجماعة وتعزيز العمل الجماعي والوحدة داخل المؤسسة وتوطيد العلاقة بين المؤسسة وموظفيها مما يكسبها ميزة تنافسية بين المؤسسات المنافسة .

ويمكننا تلخيص كل ما سبق في الشكل الآتي :

¹ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 ص 87 .

² محمد محمد إبراهيم " إدارة الموارد البشرية - موسوعة المدير العربي "الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، بدون طبعة ، 2009 ص 757.

شكل رقم (III-3): أخلقة رأس المال الفكري في إطار وظيفة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر : من تصميم الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

نستنتج من خلال شكل رقم (III-3): أنه عندما تتبنى مصلحة الموارد البشرية جميع وظائفها بأخلاقيات عالية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية حيث تنحصر هذه الأخلاقيات في عملية التوظيف والتي يمكنها أن تعطي دفعا قويا للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها، فأنشاء عملية الاستقطاب يجب على المنظمة البحث على الكفاءات والموارد البشرية التي تتميز بالمهارة العالية والخبرات المتراكمة، مع الالتزام بجميع معايير الاستقطاب وفتح المجال لجميع المتخصصين ، بالإضافة إلى احترام قواعد وأخلاقيات المنافسة أثناء عملية الاستقطاب، أما أثناء مرحلة المقابلة والاختبار والاختيار والتي تعد المرحلة الثانية من مراحل التوظيف فوجب على المنظمة تقديم فرص متساوية لجميع المرشحين والقيام بهذه المرحلة بكل موضوعية وشفافية واختيار فيمن تتوفر فيهم شروط التوظيف الصحيحة ، أما عن عملية التدريب والتطوير والتي تعتبر عملية مهمة جدا للموارد البشرية المكونة للمؤسسة، لا بد على هذه الأخيرة من توفير متطلبات هذه العملية بهدف الرفع من قدرات الموظفين والتي تمكنهم من صقل مهاراتهم واستخراج طاقتهم لصالح المنظمة، أما فيما يخص الأجور والمكافآت فهي تعتبر حافز مادي والذي يمكن الموظف من بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وعن تقييم الأداء يفرض على المنظمة الساعية إلى تحقيق أهداف الالتزام بالمعايير الصحيحة، فمن خلال طريقة القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج المعتمدة، كما تعد وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف للموظف، والعمل على تصحيح الأخطاء، كل هذه المهام المترتبة على وظيفة الموارد البشرية تعطي ميزة تنافسية للمنظمة في إطار الالتزام بأخلاقيات العمل .

III-2-3- أخلقة رأس المال الفكري في إطار ترقية وظيفة البحث والتطوير.

إذا كان نشاط البحث والتطوير ذو فوائد ومردود مالي عالي فإن لهذا النشاط آثار جانبية قد تكون سلبية يجب على منظمة الأعمال أن تتحملها وتعالج آثارها، إذ يجب أن توجه أنشطة البحث والتطوير لخدمة البشرية بشكل عام والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة على وجه الخصوص وأن لا يكون مختصراً على جوانب ضيقة ومحددة تُخدم بشكل أناني الجوانب المادية والربحية في منظمة الأعمال. أما بالنسبة للباحث في مجال البحث والتطوير فيجب عليه الالتزام بالنزاهة والأمانة والصدق وأن يكون محايداً وغير متحيز إلا للحقيقة حتى ولو كانت النتائج غير متوافقة مع رغباته وأرائه و ميولاته الشخصية، كما يجب أن يسخر جهوده لعمل الخير وأن لا يكون أداة لإلحاق الضرر بالناس والبيئة من خلال بحوثه العلمية¹.

ويمكننا القول أن وظيفة البحث والتطوير تعتبر من الوظائف المهمة والرئيسية للمؤسسة لأنها تعتبر منبع الإبداع والابتكار من خلال تقديم منتجات تتميز بالجودة، وتساهم في تدنيه التكاليف الخاصة بالمنتجات، كما أنها تساهم في التحليل الصحيح لبيئة الأعمال وتحليل دقيق لبيئة المنافسة، بالإضافة إلى تحويل المعارف المكتسبة من خلال عملية البحث إلى حلول للمشاكل، وإلى أساليب للإنتاج (منتجات، خدمات).

كما سنوضح في ما يلي الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة البحث والتطوير في بعض المجالات والوظائف الأساسية داخل المؤسسة والتي تؤدي بدورها إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة²:

- **في مجال التسويق:** في نتائج الدراسات والبحوث التي تهتم بالمستهلك سعياً لتحديد ما يجب أن ينتج؟ وما هي الكمية الواجب إنتاجها؟ وما هو ثمن البيع التنافسي؟ وما هي منافذ وأماكن البيع؟ وما هي الأسواق الممكنة؟ وما هي احتياجات المستهلكين؟ وما هي قيود التسويق الموجودة؟... الخ وعلى المؤسسة بأبحاثها ودراساتها أن تصل إلى معرفة دقيقة لرغبات المستهلكين وميولاتهم حتى تتمكن من إنتاج وتقديم ما يساعدهم ويلبي احتياجاتهم بأحسن صورة سعياً لكسبهم كمستهلكين ولم لا مستهلكين دائمين، وعليه في إيجاد ميزة تنافسية جديدة في مجال التسويق سيتمكن من ربط اتصال مباشر بين المؤسسة والمستهلك وإن تحقق هذا الأمر أصبح المستهلك طرفاً رئيسياً مساعداً في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية والتنافسية.

- **في مجال الإنتاج:** في الإبداعات والابتكارات الجديدة أي إنتاج سلع جديدة أو في التحديدات والتحسينات المضافة على سلع موجودة، أي إدخال استعمالات جديدة على سلع موجودة، من ناحية وزيادة فوائدها واستخداماتها أو تحسين مظهرها أو حجمها أو نموذجها أو شكلها أو تغليفها أو زيادة في المدى الزمني لاستخدامها، وكذلك تحقيق الاستخدام الأمثل لبواقي الإنتاج ومخلفاته... الخ، ونعتقد أنه لن تتحقق كل هذه التحسينات المضافة على منتجات المؤسسة أو القدرة على إنتاج المنتج الجديد المبتكر أو استخدامات جديدة

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 280-285.

² عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، جامعة الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007، ص 14.

للبنواقي والمخلفات، إلا بالمعرفة المنتجة في مجال بحوث الإنتاج وتطويراته، والمؤسسة محبرة على محيطها الصعب على تدعيم قدراتها التنافسية وضمان مردود مجهوداتها بالاستمرار في إنجاز مثل هذه البحوث¹. وفي الأخير يمكننا القول أن رأس المال الفكري وعلاقته بالاستدامة التنافسية في الجانب النظري حظيت باهتمام واسع وكبير في الآونة الأخيرة في الفكر الإداري الحديث بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، ومثل بعد الاستدامة التنافسية في الدور الكبير الذي يقدمه للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق البقاء والنمو في السوق . على هذا الأساس اهتم الباحثين في علم الإدارة بهذا المجال خاصة بعد التطورات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية وتغيير النظرة لهذا المورد الحيوي واعتباره شريكا إستراتيجيا يساهم في تطبيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

¹ ورقة بحثية من الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية يومي 27-28 نوفمبر 2007 .
http://docdz.net 2017/03/18 .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقة النظرية بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية، بحيث يمكن لرأس المال الفكري تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا بناء على مجموعة من المهام التي يقوم بها ، انطلاقا من دوره البارز في العملية الإنتاجية، وتقديم منتجات ذات جودة (سلعة ، خدمة)، وزيادة أرباح المؤسسة والرفع من حصصها السوقية، كما أن الميزة التنافسية تأتي نتيجة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال التدريب والتنمية المستمرين والعمل دائما على خلق جو عمل مساعد على الإبداع والابتكار وتحقيق الرضا الوظيفي، كما أن رأس المال الفكري يؤدي أدوار جوهرية داخل المؤسسة بحيث له دور بارز في تحقيق رضا الزبون بتقديم منتجات وفق رغباتهم وأذواقهم و المحافظة على سمعة المؤسسة و الإنتاج بتكلفة أقل هذا كله يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة .

الفصل الرابع:

واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ودوره في تحقيق الاستدامة التنافسية

الفصل الرابع : واقع وأفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ودوره في تحقيق إستدامة الميزة التنافسية.

تمهيد:

بهدف تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري واستدامة الميزة التنافسية ، ومن أجل التعرف على دور رأس المال الفكري بكل مكوناته وأبعاده في تحقيق الاستدامة التنافسية ، وبغرض تطبيق النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتي كان مفادها أن رأس المال الفكري أصبح يكتسي أهمية بالغة ومتزايدة بالمؤسسات الاقتصادية والذي يعتبر من العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، والتي تساهم بدورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، وبغرض توضيح وتفصيل أكثر لدور رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية من الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، وكان الهدف من إدراج هذا الفصل في الدراسة هو تقسيم الجانب التطبيقي إلى شقين الأول متمثل في تحليل التقارير والسجلات الإدارية المتعلقة برأس المال الفكري والاستدامة التنافسية بمجمع صيدال ، أما الشق الثاني فيتمثل في معالجة متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري ، الاستدامة التنافسية) إحصائيا من خلال تحليل البيانات الإحصائية التي تساهم في معالجة إشكالية المطروحة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس من الدراسة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث والتي كانت كالاتي:

I: تقديم عام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

II: واقع وأفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

III: واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

I: تقديم عام لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال بالإشارة إلى المراحل والتطورات التاريخية التي مر بها مجمع صيدال ، بالإضافة إلى أهمية وأهداف المجمع ، مع عرض الهيكل التنظيمي وأهم المراكز والمديريات التابعة له كما سنتطرق أيضا إلى الشراكة القائمة لمجمع صيدال والتي عول عليها المجمع في تحقيق أهدافه وخلق مزاي تنافسية .

I-1: التطور التاريخي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

لقد مر مجمع صيدال بعدة تطورات وهذا منذ تأسيسه سنة 1969 إلى غاية اليوم ، والذي أصبح في أوج عطائه وشركة رائدة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية الجينية ، وهذا راجع للمنافسة التي دفعت بالمجمع إلى انتهاج سياسة التوسع والنمو من أجل تحقيق البقاء على المستوى المحلي ، والعمل على منافسة الشركات الكبرى على المستوى العالمي والإقليمي انطلاقا من عقود الشراكة التي يتبناها المجمع ، كما يعود هذا التطور أيضا إلى السياسة التي تنتهجها الحكومة الجزائرية من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الأدوية وخفض فاتورة الاستيراد.

I-1-1: نشأة وتطور مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

تأسست الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969 بأمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة لاستيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري والحيواني إضافة إلى التجهيزات واللواحق الطبية الجراحية ، هذه الصلاحيات مكنتها في بداية الثمانينات من إنشاء مجمع هام أمن في ظروف جد صعبة تقديم عدة خدمات ، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش ، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم رقم 82/161 الصادر في أبريل 1982؛ تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة، ومشروع المضادات الحيوية الذي بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيمائية ، وقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة 1986، وتم التسليم الرسمي سنة 1988، أما سنة 1989 فقد تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعة الصيدلانية لتصبح بـ "صيدال" ، وهي مؤسسة عمومية حكومية ذات استقلالية في التسيير ، وذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم) ، ولكنها بقيت دائما خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة بيروكيميا وصيدلة ؛ وفي عام 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة ، بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية أو تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي، سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة للمؤسسة ، وقد تم أيضا في هذا العام (1993) الإصلاح المالي لصيدال ، حيث تحملت الدولة جميع ديونها

و خسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، أما سنة 1997 فقد انتهجت المؤسسة مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 1998/02/02¹.

من خلال ما سبق يلاحظ الباحث أن مجمع صيدال مر بعدة تغييرات، وهذا من أجل عصرنه الشركة ومسايرة التطورات التي تشهدها صناعة الأدوية على المستوى الدولي، ومن أجل التصدي للمنافسة التي تفرضها الشركات الكبرى في مجال صناعة الأدوية، كما أن شركة صيدال أطلق عليها عدة تسميات حتى وصلت لما هي عليه الآن.

I-1-2: التعريف بمجمع صيدال.

صيدال اسم مشتق من كلمة "صيدلية" وتعني باللغة العربية المكان الذي تباع فيه الأدوية والعقاقير و يعتبر مجمع صيدال الرائد في الصناعة الصيدلانية في الجزائر فهو مختص في صناعة المواد الصيدلانية الموجهة للاستعمال الإنساني كما يعتبر قطب صناعي هام على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط².

وتتمثل نشاطات مجمع صيدال في صناعة وتسويق المواد الصيدلانية في شكل مواد أولية و مواد مصنعة ونصف مصنعة، ويشترك أيضا في تسويق وترويج الأدوية في ميدان نشاطات البحث والتطوير.

يقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء ولاية الجزائر، وتعتبر شرك ذات أسهم برأس مال قدره 2500000000 دج بحيث تمتلك الدولة منه 80٪ بينما أسندت 20٪ المتبقية لمستثمرين من المؤسسات والأشخاص من خلال البورصة سنة 1999، كما أنها تعتبر من بين الشركات الأولى التي دخلت البورصة، وقد تم إنشاء الصيدلية المركزية في عام 1963 انطلاقا من المخازن العامة لمصالح الصحة³.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن مجمع صيدال لصناعة الأدوية يعتبر من الرائد على المستوى الوطني في صناعة المواد الصيدلانية، كما يعمل على تطوير العمليات الإنتاجية انطلاقا من مراكز البحث العلمي التابعة له، ويعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم أكبر حصصها تابعة للدولة، و رغم الصعوبات التي تجدها المؤسسات الناشئة في فرض نفسها على مستوى بيئة الأعمال إلا أن شركة صيدال تمكنت من مسايرة هذه التطورات وتحقيق الصدارة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية رغم انطلاقتها بإمكانيات بسيطة (موارد بشرية غير مؤهلة 100٪ تكنولوجيا غير متطورة... الخ)، كما مكنتها الشراكة من تحقيق أهدافها وتحقيق التميز.

I-1-3: أهداف مجمع صيدال لصناع الأدوية :

سوف نتطرق في هذا الجزء من الدراسة إلى مجموعة من الأهداف والمهام التي تتعلق بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، وهذا بناء على مجموعة من الإستراتيجيات التي ينتهجها المجمع من أجل النمو والتطور، بالإضافة إلى مسايرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال على المستوى المحلي (بيئة الأعمال الجزائرية) أو على المستوى العالمي.

¹ www.saidalgroup.dz تاريخ الإطلاع 2017/05/12.

² منشورات صيدال، مصنع المدينة في 2017/05/11.

³ www.saidalgroup.dz منشورات مجمع صيدال تاريخ الإطلاع 2017/05/10.

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها على الصعيد المحلي وأخرى على المستوى الدولي وهي كالآتي¹ :

- تعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة ؛
 - تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين ؛
 - ضمان استقرار الكفاءات و تطوير الموارد البشرية ؛
 - تطوير الشراكة لاكتساب التكنولوجيا الجديدة وتوسيع تشكيلته ؛
 - مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفاعلة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق ؛
 - خلق ثقافة مؤسسية مشتركة بين العمال ؛
- كما يهدف مجمع " صيدال " إلى تثبيت مكانته في السوق الجزائرية ، وهذا لتغطية 50% من سوق الأدوية ابتداء من السنوات القادمة وذلك بـ :
- توزيع قائمة المنتجات؛
 - المنافسة وذلك بتقديم أدوية منافسة في مجال النوعية والسعر ؛
 - تكثيف الجهود في ميدان التسويق والإعلام الطبي وذلك في الميدان التجاري إضافة إلى رفع الإنتاجية؛
 - التصدير و الاستيراد؛
 - إنتاج المواد الصيدلانية ومواد كيميائية أولية شبه جاهزة للاستعمال البشري؛
 - المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن إعادة ربطها بالأهداف الاجتماعية عن طريق إنشاء شركات وفروع جديدة؛

بناء على الأهداف التي تم التطرق إليها نلاحظ أن مجمع " صيدال " يسعى إلى تحقيق هدف رئيسي والمتمثل في تحقيق الاكتفاء الذاتي بالنسبة للدواء على الصعيد المحلي، كما له أهداف إستراتيجية من بينها تصدير الأدوية على المستوى الإقليمي والعالمي ودخول عالم المنافسة والسعي الدائم إلى تحقيق التفوق.

ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن مجمع صيدال يسعى إلى استهداف جميع فئات المجتمع الجزائري بتبنيه سياسة تسعيرية مناسبة مما تمكنه من كسب ميزة تنافسية (المنافسة السعرية)، وتبنيه كذلك سياسة تمويلية تجنبه عبء الديون لمدة طويلة ، ويسعى صيدال الدائم إلى تقديم منتجات ذات جودة وسعر أقل تمكنه من تحقيق الميزة التنافسية في ظل قوة المنافسة التي تفرضها الشركات العالمية.

¹ منشورات مجمع صيدال ، مصنع المدينة ، بتاريخ 2017/05/05 .

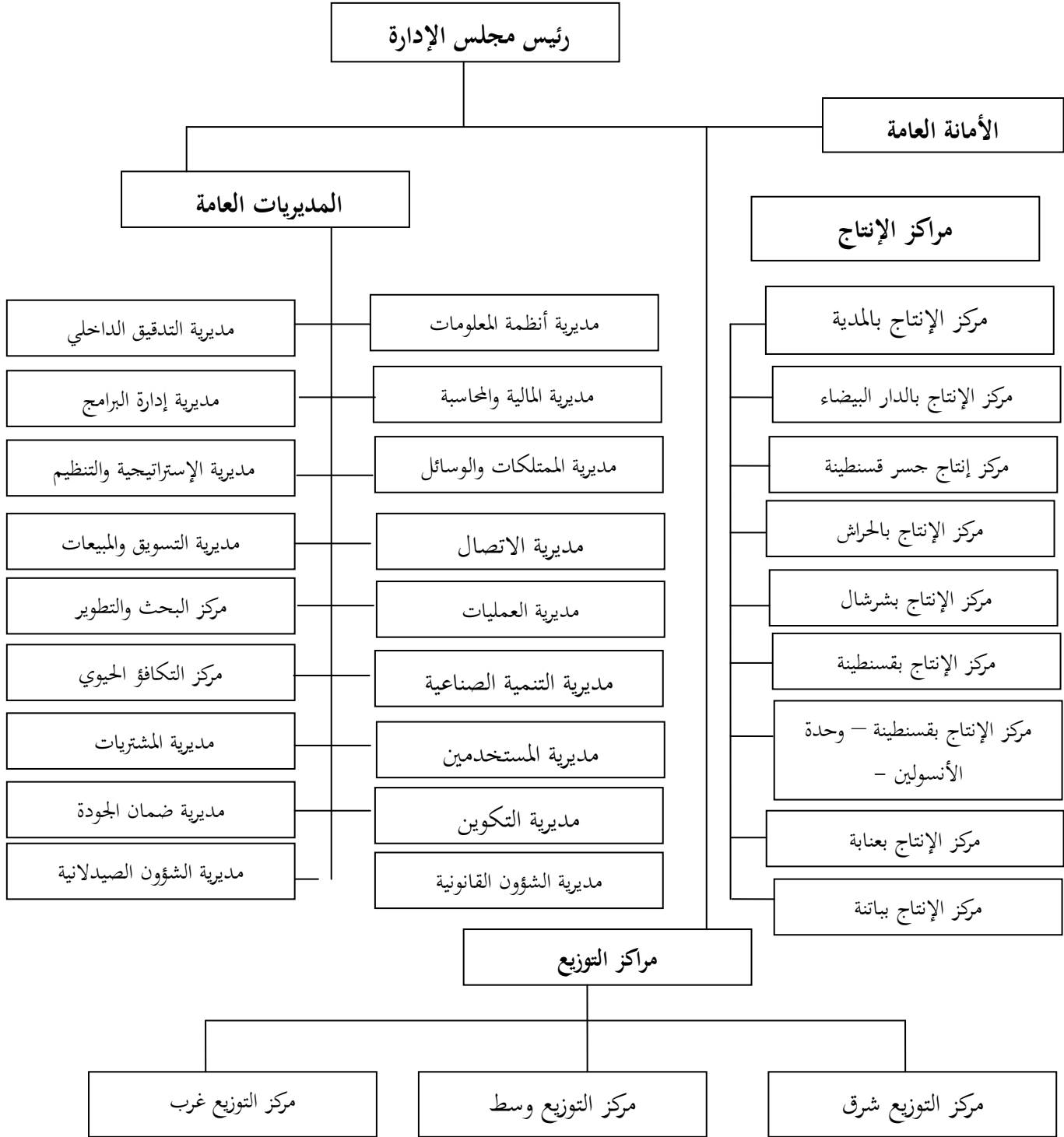
I-2: تقديم عام للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية :

يعتبر الهيكل التنظيمي كوسيلة فعالة نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم ككل ، كما يعتبر بمثابة الدليل الذي يعتمد عليه الموظفين أثناء تأدية مهامهم ، انطلاقاً من عملية توصيف الوظائف ، كما لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها ، ومجمع صيدال يعتبر من المؤسسات التي تتبنى تنظيم وتسيير إستراتيجي سليم مكنها من التحكم في مواردها وتحقيق الريادة على المستوى المحلي ، وفي هذا السياق سوف نقدم الهيكل التنظيمي الخاص بمجمع "صيدال " ، لصناعة الأدوية من خلال العناصر اللاحقة .

I-2-1: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية:

مر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعدة تعديلات ، وهذا بسبب سياسة التوسع التي يتبناها المجمع من خلال زيادة وحدات الإنتاج ، و دخوله في عدة شركات مع مخابر علمية متخصصة في صناعة الأدوية والشكل الآتي يوضح آخر تعديل للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال والذي كان عام 2014.

الشكل رقم (VI-1) : الهيكل التنظيمي لمجمع " صيدال " لصناعة الأدوية .



المصدر : مديرية الموارد البشرية ، مصنع صيدال بالدار البيضاء ، الجزائر العاصمة ، 2017/04/26

الملاحظ من الهيكل التنظيمي لمجمع " صيدال " أنه يتميز بمسؤوليات واسعة من خلال تقسيم المؤسسة إلى وحدات ووكالات ، كما يتبنى المجمع سياسة التسلسل والتدرج في تحديد العلاقات بين الموظفين ، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مدير الموارد البشرية بمجمع صيدال (مصنع المدية) وضح لنا أن المجمع يعتمد على التسلسل الأفقي والتسلسل العمودي في تحديد نوع العلاقة بين المستويات الإدارية ، وقسم أبعاد العلاقة الرسمية بين الموظفين في نفس المستويات الإدارية ، كما يعتمد المجمع على المزج بين نوعين من الهياكل التنظيمية (المصنوفي والوظيفي)، الأول يعتمد على تقييم الوحدات الإدارية على الوظيفة والمنتج معا، أما الثاني (الوظيفي) فهو يعتمد على سياسة التخصص من أجل العمل في الوحدات التابعة له .

I-2-2: أهم المديرية والمراكز الإنتاجية التابعة لمجمع صيدال: في جانفي 2014، شرع مجمع صيدال في إدماج فروع الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص: أنتيبوتيكال، فارمال و بيوتيك. أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل هيئاته الإدارية إلى تنظيم جديد يتمحور أساسا حول:¹

الجدول (VI - 1): الهيكل الإداري الذي تنطوي عليه المديرية المركزية.

مديرية المستخدمين	مديرية التدقيق الداخلي
مديرية التكوين	مديرية إدارة البرامج
مديرية الشؤون القانونية	مديرية الإستراتيجية والتنظيم
مديرية أنظمة الإعلام	مديرية التسويق والمبيعات
مديرية المالية والمحاسبة	مركز البحث والتطوير
مديرية الممتلكات والوسائل العامة	مركز التكافؤ الحيوي
مديرية الاتصال	مديرية المشتريات
مديرية العمليات	مديرية ضمان الجودة
مديرية التنمية الصناعية	مديرية الشؤون الصيدلانية

المصدر : مجمع صيدال ، مصنع المدية ، مديرية الموارد البشرية ، 2017/05/25 .

❖ **مصانع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال:** تمتلك صيدال 09 مصانع تقع في الجزائر، المدية، قسنطينة و عنابة للإنتاج بقدرة إنتاج إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنويا وهي موضحة في الجدول الآتي :

¹ مديرية الإستراتيجية والتنظيم بمجمع صيدال بتاريخ 2017/04/26 .

جدول رقم (VI -2): مصانع الإنتاج بمجمع صيدال.

المصنع	المقر	المهام
مصنع المدية	ولاية المدية (حرييل)	متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البيينيسيلينية وغير البيينيسيلينية. كما يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركيب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبيين: أحدهما مخصص للمنتجات البيينيسيلينية، والآخر للمنتجات غير البيينيسيلينية .
مصنع الدار البيضاء	المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة	ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص)
مصنع قسنطينة جسر	الجزائر العاصمة	يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس و زجاجات)، يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة
مصنع الحراش	الجزائر العاصمة	يتكون من ثلاثة ورشات إنتاج (شراب ومحاليل ، مرهم وأقراص)
مصنع قسنطينة	ولاية قسنطينة المنطقة الشرقية	يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب (الأدوية). بالإضافة إلى إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السريع , القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات)
مصنع عنابة	ولاية عنابة	متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة
مصنع باتنة	ولاية باتنة	متخصص في إنتاج التحاميل
مصنع شرشال	ولاية تيبازة	يتكون من ثلاثة ورشات لإنتاج الشراب (الأدوية)، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات)

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية لمجمع صيدال.

نستنتج من الجدول رقم (VI -2) أن مراكز الإنتاج بمجمع صيدال تتمركز من الناحية الجغرافية في الجهة الشمالية للجزائر فقط ، ومن خلال استفسارنا عن عدم وجود وحدة إنتاجية بالجنوب الجزائري وضح لنا مدير العمليات بمجمع صيدال بأن بعد المسافة وتكلفة النقل هي السبب ، كما نستنتج أيضا أن مجمع صيدال حقق

انطلاقة فعلية وقفزة نوعية في مجال صناعة الأدوية بالجزائر وعزز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة من خلال إنشاء مصانع جديدة واحتوائه على مراكز بحث متطورة ، حيث وصل في عام 2016 إلى إنتاج 180منتوج وحسب تصريح مدير مجمع صيدال فإن المجمع حقق تطورا ملحوظا بحيث أصبح يحتوي على 60مستوردا وحوالي 50 مصنعا خاصا و 09 وحدات إنتاج تابعة للمجمع العمومي لصيدال.

I-2-3: مراكز البحث والتطوير التابعة للمجمع: يتوفر مجمع صيدال على مركزين مهمين في عملية البحث والتطوير والتي مكنت المجمع من تجسيد الإستراتيجيات المسطرة وتحقيق جملة من الأهداف ، والمركزين هما كالآتي:¹

1- مركز البحث والتطوير: يقع بسيدي عبد الله (الجزائر العاصمة) والذي تم إنجازه في شهر ديسمبر 2014 وبدأ استغلاله خلال 2016 (الثلاثي الرابع)، ومن مهامه تطوير الأدوية الجنيصة بناء على اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها، وذلك من خلال الدراسات التقنية بما يتماشى والإستراتيجية العامة للمجمع وكذلك وضع دفتر الشروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة لإنتاج الأدوية المراد تطويرها ، بالإضافة إلى متابعة استقرار وثبات الأدوية المطورة وتحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة ، وتحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداء من المخبر إلى السلم الصناعي ، كما يعمل على المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة والمشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي مع العمل على ترقية ونشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث بالمجمع ، ومن مهامه أيضا توفير وتوزيع وترويج الإعلام الفني الخاص بمهام المجمع وأنشطته وكذلك تقديم خدمات الرقابة والنوعية والجودة الفيزيوكيميائية ، الصيدلة التقنية ، وعلوم الصيدلة وخصائص السموم و الميكروبيولوجيا، كم يسعى المركز أيضا إلى المساهمة في تكوين وتحسين المستوى التقني والعلمي للموظفين بالمجمع وتطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية والمرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع ، تنظيم جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والعلمية لتأمين اليقظة التكنولوجية للمجمع ، مع قيامه بإنجاز الدراسات التي تسمح للمجمع بعقد تحالفات أو شراكات إستراتيجية مربحة مع مؤسسات أخرى من أجل تفعيل عمليات البحث والتطوير.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن مجمع صيدال يتوفر على مركز للبحث والتطوير يتوفر على كوادرات بشرية مؤهلة ومدربة تتميز بالمعرفة العالية والخبرة المتراكمة الأمر الذي سهل على المجمع تحقيق الريادة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية، وتحقيق العديد من المزايا التنافسية من بينها تقديم منتجات دوائية ذات جودة وكسب ثقة المستهلك الجزائري، بالإضافة إلى التطور الملحوظ الذي عرفه المجمع من خلال التوجه نحو تصدير المنتجات الدوائية ، وهذه كلها قيم مضافة للمجمع تمكنه من تحقيق الاستدامة التنافسية.

¹ منشورات أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08 ، جوان 2014 .

2- مخبر للتكافؤ الحيوي: يقع مقره بحسين داي الذي انطلقت أعمال إنجازه في جويلية 2013 و تم استلامه في سبتمبر 2014، ومن أهدافه معرفة مدى فعالية الأدوية الجنيصة مقارنة بالدواء الأصلي ، حيث يعد هذا المركز الأول من نوعه على المستوى الوطني ، كما يهدف أيضا إلى إجراء دراسات حول المعادلة البيولوجية وفعالية الدواء الجنيص ، وحسب تصريح مدير مجمع صيدال فإن المركز انطلق بالتعاون مع وزارة الصحة والمركز الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية للدالي إبراهيم، حيث انطلق في السنة الأولى بدراستين اثنتين فيما يسعى إلى توسيع نشاطه إلى 20 دراسة سنويا ، كما أن المركز يقوم بدراسات التكافؤ الحيوي لثلاثة أنواع من الأدوية الجنيصة التي ينتجها مجمع "صيدال" والخاصة ببعض الأمراض المنتشرة في الجزائر والموجهة إلى الاستهلاك الواسع ، كما وسع المركز نشاطه إلى أدوية أخرى ينتجها المتعاملون الوطنيون في الصيدلة ، وحسب الخبراء فإن نشاطات مركز التكافؤ الحيوي للمجمع ساهم في ترقية المنتج الوطني من جهة وتشجيع إنتاج الأدوية الجنيصة بالجزائر وتخفيض فاتورة استيراد الأدوية من جهة أخرى¹.

II: واقع وآفاق رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وهذا بالتعرف على أهم الإستراتيجيات المتبناة من قبل المجمع لتطوير وتنمية رأس المال الفكري ، كما نسعى إلى التعرف على نظرة المجمع للزبون و العمليات المتبعة من أجل كسب رضا الزبون وزيادة ولاءه للمجمع والذي أصبح يعبر عنه برأس المال الزبون.

II-1: إستراتيجية تطوير رأس المال الفكري بمجمع " صيدال " .

يتوفر مجمع صيدال على 3251 عامل هذا في سنة 2015 ، بحيث تشكل هذه الأعداد قوى بشرية مكونة للمجمع ، كما يسعى المجمع إلى الوصول إلى 4100 عامل في السنوات القادمة ، والهدف من هذا تبني إستراتيجية النمو والتوسع ، إلا أن هذه القوى البشرية تحتاج إلى تدريب وتنمية وتطوير ، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الإستراتيجيات التي يتبناها مجمع صيدال من أجل تطوير القوى البشرية المكونة له بغرض تحقيق أهدافه والتصدي للمنافسة التي يشهدها سوق الأدوية في الجزائر.

II-1-1: سياسة التوظيف بمجمع صيدال: من أجل الحصول على الموارد البشرية والتي من شأنها تقديم

الإضافة داخل مجمع صيدال ، تقوم الإدارة المعنية بالعمليات التالية:

أ- التحليل الوظيفي: وهو إجراء تقوم به إدارة المجمع من أجل تحديد واجبات الوظيفة ومحتوياتها ، وتحديد المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة أي نوع الأفراد المطلوبين ، ويتم هذا الإجراء على مستوى الإدارة

¹ www.saidalgroup.dz منشور بعنوان " صيدال في الصحافة " ، صوت الأحرار، 2016/01/06، ص 04 .

المركزية للمجمع (الدار البيضاء)، كما يتم إعلام جميع المديریات التابعة لمجمع صيدال بهذا الإجراء بهدف ضمان السير الحسن للوظائف¹.

ب- التخطيط للكفاءات البشرية: من أجل تحديد أعداد وأنواع العمالة المطلوبة خلال فترة زمنية معينة لشغل الوظائف في الوقت المناسب ، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوضع خطة متوسطة الأجل تقوم فيها بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بعد إقناع الإدارة بضرورة توفير هذه المناصب أو التخلي عنها ، مع العمل على تحديد الفائض من اليد العاملة والعمل على تقليص هذا الفائض عن طريق التكوين وإعادة الانتشار حسب احتياجات المجمع مع مراعاة تطلعات العمال المهنية ومقر سكناتهم . كما تقوم الإدارة بوضع الأهداف الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ، أما في حالة العكس فلا تقوم بالتخطيط لرفع احتياجاتها إلا في حالات (التقاعد الاستقالة ، الوفاة) . ولتخطيط الموارد البشرية في مجمع صيدال أبعاد تتعدى معالجة الفائض أو العجز في اليد العاملة . وأثناء حديثنا مع مدير الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع المدينة أكد لنا وجود توافق وتناسق مع الإدارة العليا في مجال تخطيط الموارد البشرية ، وبالتالي فالتخطيط للموارد البشرية هو جزء من التخطيط الاستراتيجي لمجمع صيدال².

ت- استقطاب الكفاءات البشرية: تقوم إدارة مجمع صيدال باستقطاب اليد العاملة باعتمادها على المصادر الداخلية من خلال الترقية والنقل ، كما تعتمد أيضا على المصادر الخارجية من خلال الاتصال بالوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) المتواجدة على مستوى كل ولاية لفروع المجمع لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة ، وان لم تتمكن هذه الوكالة من تلبية احتياجاتها فستلجأ الإدارة إلى الإعلان عن التوظيف على مستوى الجرائد ومواقع الأنترنت التابعة لمجمع صيدال . ووفق الإعلان تقوم إدارة المجمع بوضع جملة من متطلبات شاغل الوظيفة والمتمثلة في الخبرة و المستوى التعليمي ، كما تقوم بوضع حوافز تتمثل في الترقية والأجور المحفزة ، إلا أن العيب في عملية الاستقطاب تركز بنسبة كبيرة على المقيمين في الولاية التي يتمركز بها فرع صيدال مثل المدينة يتم الاستقطاب من المدينة والولايات المجاورة فقط. وفي هذا الإطار نجد نوعين من التوظيف وهما³:

- **التوظيف الداخلي:** والذي يتم من خلال عملية التدوير على الوظائف وكذلك الترقية والنقل؛

- **التوظيف الخارجي:** بحيث يتم الاعتماد على الوكالة الوطنية للتشغيل بطلب من المجمع ، أما عن عدد العمال المراد استقطابهم فيتم إحصائهم من قبل الفروع التابعة للمجمع وبالتالي تتم هذه الأخيرة بالاتصال بالإدارة العامة بالدار البيضاء والتي تقوم هذه الأخيرة بالإعلان على الوظائف الشاغرة .

ث- الاختيار والتعيين للكفاءات البشرية: بعد الإعلان على الوظائف الشاغرة واحتياجات المجمع من الموارد البشرية بما فيها الكفاءات وبعد عملية الاستقطاب ينتقل المجمع لعملية مهمة في عملية التوظيف، والمتمثلة في

¹ مديرية الموارد البشرية ، فرع المدينة (صيدال)، أبريل 2017.

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 02 ، ديسمبر 2013.

³ مديرية الموارد البشرية ، فرع الدار البيضاء (صيدال)، أبريل 2017.

انتقاء المترشحين الذين تتوافق مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة، وفي هذا الإطار أكد لنا مدير الموارد البشرية لمجمع صيدال فرع المدينة أن الإدارة تلتزم الدقة والعدالة والموضوعية في اختيار المترشحين، كما يتم اعتماد معيار الخبرة والمستوى التعليمي في عملية الاختيار ، وبعد ذلك يتم إجراء مقابلة مع المترشحين الذين تم اختيارهم وذلك مع لجنة تحكيم داخلية خاصة (تابعة للمجمع وتتميز بالخبرة) تقوم بالتأكد من مدى موافقة مهارات المترشحين مع مواصفات الوظيفة ، وهذا ما لاحظناه فعلا أثناء إجرائها للدراسة ونحن نتجول داخل مجمع صيدال فرع المدينة ، صادفتنا عملية توظيف بفرع المدينة والتي دامت شهرين ، وفي هذا الإطار كانت لنا مقابلة مع اللجنة المكلفة بعملية الانتقاء والاختيار والمكونة من (مديرة الموارد البشرية من مصنع الدار البيضاء ، مدير الموارد البشرية من مصنع المدينة ، وإطارات أخرى تابعة للمجمع) ، وأثناء تقديم مجموعة من الأسئلة تم التأكد مما تطرقنا إليه سابقا ، وفي الأخير يتم تعيينهم على مستوى الفرع الذي أجريت فيه المقابلة بصفة متربص لمدة 08 أشهر من أجل كسب مختلف المهارات والتعود على العمل و من ثم يتم إدماجهم بصفة رسمية لمباشرة مختلف مهامهم¹.

II-1-2: سياسة تدريب رأس المال الفكري بمجمع صيدال: يعتبر التكوين والتطوير للموظفين عنصرا أساسيا من عناصر إستراتيجية مجمع صيدال ، على هذا الأساس تقوم إدارة المجمع بوضع برامج تدريبية وتكوينية هادفة وفعالة للعمال وهذا من أجل زيادة معارفهم وتدعيم اتجاهاتهم الفكرية وتحسين مهاراتهم وأداءهم في العمل وفي هذا الصدد يتبع القائمون على مجمع صيدال نوعين من التدريب هما:

أ- التدريب أثناء مزاوله العمل: هذا النوع من التدريب يخص الموظفين الجدد أو إدخال تكنولوجيا جديدة للمجمع ، بحيث يتم مرافقته وتقديم شروحات وتفسيرات من قبل أصحاب الخبرة حول مختلف الوظائف بالإضافة إلى وظيفته الجديدة وبمس هذا التدريب الموظفين حديثي التوظيف بالأخص ، بحيث يطلق عليهم تسمية متربصون ومن بين هذه التدريبات نذكر:

- **دورة تكوينية لفائدة عمال الإنتاج:** أطلقت مديريةية التكوين خلال شهر نوفمبر 2015 تكوينا تقنيا لفائدة العمال حول عملية التحبيب ويدخل هذا في إطار مواصلة سيورة برامج التكوين التقنية ، وقد تلقى 38 عاملا من مختلف مواقع الإنتاج وزعوا على أربعة فرق بيداغوجية ، تكوينا تدريبيا من طرف صيادلة المجمع و كان هذا التكوين على مستوى كل من مصنع الدار البيضاء ، مصنع جسر قسنطينة، مصنع الحراش² ، كما نظمت مديريةية الإنتاج في شهر أكتوبر 2015 برنامجا تكوينيا تقنيا لصالح عمال الإنتاج، حيث استفاد 60 عاملا موزعين على 6 أفواج من مواقع إنتاج المدينة ، الدار البيضاء، جسر قسنطينة والحراش من تكوين في عمليات الوزن³.

¹ مديريةية الموارد البشرية ، فرع المدينة (صيدال) ، جوان 2017.

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 23 ، نوفمبر 2015.

³ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 22 ، أكتوبر 2015.

- صيدال من منطق المنصب إلى منطق الشغل والكفاءة: مست التحولات التنظيمية، الأدوات الضرورية للتسيير العقلاني للموارد البشرية ، حيث تم التخلي عن تحليل العمل ، الذي كان يتم عبر منطق منصب العمل (تحديد المهام والتأهيلات المناسبة) وتعويضه بمنطق الشغل (المهنة) والذي أصبح الآن كأنسب منطق في العالم المهني المعاصر ، وفي هذا الصدد أقدمت مديرية الموارد البشرية خلا سنة 2014 على إعداد وضع بطاقة " الشغل- الكفاءة " والتي تعتبر أداة ضرورية في النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية ، تحتوي بطاقة " الشغل- الكفاءة " والتي أعدت للوظائف المرجحة في التنظيم الجديد على المعلومات التالية:¹

- المؤهلات.
- التطور في الوظيفة.
- تفصيل الوظيفة (الهدف والمسؤوليات والنشاطات الرئيسية).
- العلاقات الوظيفية.
- وسائل العمل.
- المسؤوليات .
- الكفاءات المطلوبة (المهنة والمعاملات).
- معرفة اللغات واستعمال الإعلام الآلي.

تشكل بطاقات " الشغل - الكفاءة " أداة ضرورية للدخول في التسيير المهني للوظائف والكفاءات.

وعلى ضوء ما سبق نلاحظ أن مجمع صيدال يسعى إلى تطوير موارده البشرية من خلا إدخال نظم تسييرية جديدة بهدف مسايرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال ، و تحقيق جملة من الأهداف التي يسعى إليها كالتفوق وكسب رهان المنافسة، والرفع من حصته السوقية التي تؤدي إلى الزيادة في هامش الربح.

ب- التدريب الرسمي خارج العمل: وفيه نوعان:

- تدريب خارجي (داخل الوطن): تقوم إدارة مجمع صيدال بإرسال الموظفين إلى معاهد التكوين مثل المعهد الوطني لمراقبة جودة المنتجات، كما تقوم بتنظيم لقاءات وندوات لفائدة العمال والمشاركة في مختلف التظاهرات العلمية المتخصصة ، وفي هذا الصدد نذكر الدورات التكوينية حول تقنيات البيع والتي نظمت من قبل مديرية التسويق والمبيعات وبيع أدوية التطب الذاتي ، والتي انطلقت من أفريل 2015 حتى نهاية السنة وخصصت للعاملين المختصين في المبيعات خاصة بآئعي الجملة ، الصيدالة وباعة الصيدليات ، وهدفت هذه الدورة التكوينية

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 20 ، جويلية / أوت 2015 .

التي جرت بكل من ولايات تيبازة، سطيف، الجزائر، البليدة، بومرداس، عنابة وهران وعين الدفلى إلى رفع حجم المبيعات وتقوية سمعة مجمع صيدال¹.

وفي هذا الإطار يرى الطالب أن مجمع صيدال يتبنى إستراتيجية سليمة وواضحة من خلال الاعتماد على سياسة التدريب الخارجي الأمر الذي مكّنه من الرفع من أدائه التنظيمي وزيادة مهارات العاملين والرفع من معارفهم وخبراتهم ، مما أدى إلى كسب ميزة تنافسية .

- **تدريب خارجي (خارج الوطن):** بناء على هذا النوع من التدريب تقوم إدارة المجمع بإرسال مجموعة من الموظفين إلى الخارج من أجل التدريب على كيفية التعامل مع تجهيزات أو تقنيات إنتاج جديدة وحديثة التي تم اقتناءها ، ويكون هذا التدريب على مستوى أماكن صنع وجلب هذه التجهيزات الجديدة ، أو أماكن تطبيق هذه التقنيات الحديثة ، من أجل تكوينهم في كيفية استعمالها وصيانتها وتطبيق التقنيات الجديدة ، وفي الغالب يقوم المجمع بإرسال بعثات للدول التي ترطبها شراكة مع مخبرها وحسب تصريح مدير الموارد البشرية مجمع صيدال فرع المدية يتم إرسال الموظفين لدولة ألمانيا في الغالب².

من أهم المكاسب التي تحققت لمجمع صيدال من خلال الاعتماد على هذه السياسة في عملية التدريب هو التحكم الكبير في التكنولوجيا المستعملة على مستوى مديريات الإنتاج التابعة للمجمع ، وهذا ما لمسناها أثناء زيارتنا لوحدة الإنتاج التابعة لمجمع صيدال بالمدية ، الأمر الذي قلل من حوادث العمل والمحافظة على الآلات والمعدات والتقليل من المنتجات المعيبة ، كما أدى إلى زيادة إنتاجية العامل ، هذا ما صرحت لنا به مديرة مديرية ضمان الجودة بصنع المدية (صيدال).

ومن بين العمليات التي يقوم بها مجمع صيدال في مجال الرفع من كفاءات موارده البشرية نجد أيضا :

• **المشاركة في المعارض :** حيث شارك مجمع صيدال في المعرض الوطني السادس للابتكار ممثلا بمركز البحث والتطوير في المعرض الوطني للابتكار والذي نظم بين 05-07 ديسمبر 2016 بقصر المعارض بالصنوبر البحري بالعاصمة ، وكان الهدف من هذه المشاركة التعريف بقدرات الباحثين والمبتكرين وكذا تبادل الخبرات من أجل ترقية البحث وتطوير الابتكار والتحول التكنولوجي ، وفي هذا الصدد نظم المعرض ورشة عمل بالتنسيق مع الغرف الجزائرية للتجارة والصناعة وكذا المنظمة العالمية للملكية الفكرية³.

• **صيدال تشارك في منتدى الجامعة والمؤسسة:** شارك مجمع صيدال في الدورة الثانية لمنتدى " الجامعة والمؤسسة " المنظم من طرف جامعة البليدة بالشراكة مع مؤسسات القطاع الاقتصادي خلال الفترة الممتدة بين

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 17، أبريل 2015 .

² مديرية الموارد البشرية ، فرع المدية (صيدال) ، جوان 2017 .

³ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 30 ، ديسمبر 2016 .

07- 09 أبريل 2015، وعرف هذا المنتدى العلمي الذي جرى بجامعة سعد دحلب البليدة¹، مشاركة حوالي 90 شركة، 30 جامعة ومراكز بحث، وشهد جناح صيدال زيارة عدد مهم من الإطارات السامية والدولة وأخصائيين في الصحة ، أساتذة وصيدلة ، والذين قدموا بدورهم جملة من التوصيات والمعلومات للوفد المشارك من مجمع صيدال بهدف تطوير الجمع والرفع من قدرات الموظفين¹.

وكان الهدف من هذه المشاركة هو عرض تجربة صيدال في مجال صناعة الأدوية بالاعتماد على تنمية وتطوير مواردها البشرية ، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب الشركات المشاركة وتوصيات الباحثين والأساتذة الجامعيين.

• **صيدال تسطر برنامجا تكوينيا حول موضوع التواصل بين الأشخاص** : قامت المديرية المركزية للتكوين في شهر ديسمبر بتسطين دورة تكوينية حول " التواصل بين الأشخاص ، التواصل الشامل ، وتنشيط فرق العمل " تناول برنامج التكوين هذا أربعة محاور رئيسية² :

- الاتصال الداخلي.
- تنشيط وتحفيز الفريق.
- التواصل بين الأشخاص في خدمة التآطير.
- تقنيات الخطاب .

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى فروع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال لاحظنا انسجام كبير بين عمال المجمع، كما أن طريقة التواصل بينهم كانت واضحة ومفهومة سواء بين العمال داخل الفرع الواحد أو بين العمال من فرع إلى فرع ، وهذا ما أدى بالمجمع إلى الرفع من وتيرة الإنتاج ، وخلق ما يسمى ثقافة عمل قوية الأمر الذي أدى إلى كسب ميزة تنافسية انطلاقا من تبني سياسة العمل الجماعي.

II-1-3: تخطيط المسار الوظيفي لرأس المال الفكري بمجمع صيدال: تقوم إدارة المجمع بمساعدة مواردها البشرية على تحديد أهدافهم ومسارهم الوظيفي ، وذلك بمرافقة ومتابعة الموظفين من أول يوم توظيفهم بالمجمع إلى غاية خروجهم منه، وهذا بالتشخيص ومعرفة الميول المهنية والسلوكية للعمال وتوفير معلومات حول مستوى معرفتهم ومهاراتهم، كما تقوم إدارة المجمع بمساعدة عمالها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال الترقية من منصب لآخر ، والغرض من كل هذا هو تهيئة وتنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف، خلق قيادات مؤهلة وتطوير كفاءات مستقبلية ، بالإضافة إلى تعزيز القدرات التنافسية للمجمع³.

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 17 ، أبريل 2015 .

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 14 ، جانفي 2015 .

³ rapport du conseil d'administration 2014 .p 18

يلاحظ الطالب بأن مجمع صيدال يتبنى سياسة واضحة وهادفة، وتخطيط المسار بالمجمع هو تخطيط سليم سواء تعلق بالعمل أو بالعاملين ، لأن القائمين على مجمع صيدال يتبنون فكرة تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما لمسناه داخل المجمع، كما يعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات كل عامل مع التركيز على الخبرات والمهارات وذلك وفق تدرج السلم الوظيفي لعمليات الترقية للمناصب العليا، كما يتبنى المجمع في سياسته على المزج بين الخبرة والكفاءة أثناء تحديد المهام، مع الرفع من كفاءة فاعلية استخدام العنصر البشري هذا ما أفادنا به مديري الموارد البشرية بمجمع صيدال فرع المدينة ، والدار البيضاء.

II-1-4: قياس و تقييم أداء رأس المال الفكري بمجمع صيدال: من قبل كانت إدارة مجمع صيدال تقوم بتقييم عمالها كل عام ، ولكنها الآن في صدد التحضير لتطبيق برنامج تقييم جديد والذي يتم فيه التقييم كل ثلاثة سنوات ، ويشمل تقييم الأداء في كل فرع من فروع مجمع صيدال ، بحيث يتم تقييم كل من المسؤول عن عملية التكوين وتقييم العمال الذين استفادوا من التكوين والتدريب بالإضافة إلى العمال الآخرين، وذلك بمقارنة الأهداف والنتائج المحققة مع تلك الأهداف والنتائج المسطرة ، وذلك من أجل تطوير وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ويكمن الهدف من وراء عملية التقييم هذه توفير العدالة الاجتماعية ، التحفيز، والرفع من درجات التصنيف الوظيفي للكفاءات البشرية¹.

ومن خلال المقابلة التي قمنا بها مع مجموعة من العمال (رؤساء المصالح) على مستوى فروع الإنتاج التابعة لمجمع صيدال (المدينة، الدار البيضاء، جسر قسنطينة)، قدمنا مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 04) حول مدى فعالية معايير تقييم الأداء، كانت أغلب الإجابات على أن المعايير المتبناة في عملية التقييم كانت واضحة ومفهومة ودرجة عالية من الرضا على هذه المعايير ، كما أن الغاية من تقييم الأداء كانت واضحة ، والهدف منها حسب مدير الموارد البشرية هي الرفع من أداء العاملين ووضع برامج تدريبية سليمة وصحيحة وهادفة في نفس الوقت ، كما تعمل إدارة المجمع على تحديد وقت القياس بدقة ، من خلال طرحنا لسؤال حول المكلفين بعملية تقييم الأداء كانت أغلب الإجابات على أنهم أفراد يتميزون بالكفاءة العالية والتخصص في نفس الوقت ، أما عن مدى شفافية التقييم فكل المستجوبين راضون على الطريقة التي تجرى بها العملية ، كما أن نظام التقييم المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية ، وفي هذا الصدد يمكننا القول أن كل هذه المعطيات تعتبر ميزة تنافسية لمجمع صيدال الأمر الذي أدى بالمجمع إلى النمو وزيادة حصصه السوقية .

¹ مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال ، فرع المدينة ، جوان 2017 .

II-2: حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال:

إن الحديث عن حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال يقودنا إلى الحديث عن عملية التوظيف بالمجمع بالإضافة إلى النقل ومعدل دوران العمل ، حيث سنعرض مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بحركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال وهذا بداية من سنة 2010 إلى غاية 2016، وكان الهدف من إدراج هذا المطلب هو معرفة مدى الحفاظ رأس المال الفكري بمجمع صيدال ونقل المعارف والخبرات بين العمال.

جدول رقم (VI - 3) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال لعامي 2016/2014.

التطور 2016/2014		العدد في نهاية العمليات		الوحدات الإدارية
النسبة %	العدد	2016	2014	
-7.62	-55	667	722	المدية
-19.08	-95	403	498	الحراش
-5.05	-27	508	535	جسر قسنطينة
-4.60	-4	83	87	شرشال
-4.95	-22	422	444	دار البيضاء
-14.98	-34	193	227	قسنطينة
-4.41	-6	130	136	عناية
-0.85	-1	116	117	SOMEDIAL
				واد السمار
3.57	1	29	28	Iberal
1.89	13	700	687	مقر المجمع
-6.61	-230	3251	3481	العدد الإجمالي

Source: rapport conseil d'administration , groupe saidal, 2015 p17

نلاحظ من خلال الجدول (VI - 3) أن رأس مال الفكري بمجمع صيدال خلال 2016 انخفضت مقارنة بسنة 2014 حيث نجد بمصنع المدية انخفضت بنسبة 7.62% في حين انخفضت بمصنع الحراش بـ 19.08% وهي نسبة مرتفعة جدا خاصة في ظل سياسة التوسع التي ينتهجها المجمع وهو ما يعيق السير الحسن للعمل ، ومن خلال استفسارنا على هذا الانخفاض علل لنا مدير الموارد البشرية أنه تم إطلاق برنامجا سنة 2013 من أجل

تحسين القدرة التنافسية لمجمع صيدال ، كما وضع لنا كذلك على أنه يوجد فائض في اليد العاملة في الوظائف الإدارية والوظائف المساعدة ، بحيث تضمن هذا البرنامج العناصر الآتية¹:

1-تحديد الفائض في اليد العاملة بالنسبة للتنظيم الجديد .

2-تقييم المهارات الحالية.

3-تقليص هذا الفائض عن طريق التكوين وإعادة الانتشار حسب احتياجات المؤسسة مع مراعاة تطلعات العمال المهنية ومقر سكناهم.

أما في مصنعي شرشال والدار البيضاء انخفضت نسبة القوى العاملة بـ 4.60٪ و 4.95٪ على التوالي وهي نسب متقاربة نوعا ما ، أما في مصنع جسر قسنطينة فقدرت نسبة الانخفاض بـ 5.05٪ في حين نجد نسبة الانخفاض بمصنع قسنطينة مرتفعة جدا حيث قدرت بـ 14.98٪ أما في مصنع(SOMEDIAL) واد السمار كانت نسبة الانخفاض ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 0.85٪ وهذا الانخفاض يعود إلى عدة أسباب تحصلنا عليها من مصلحة الموارد البشرية لمجمع صيدال وهي التغييرات التي عرفها الهيكل التنظيمي مع التعديلات في بعض الوظائف للوحدات الصناعية التابعة للمجمع والتي عرفت انخفاض في نسبة القوى العاملة أما في مصنعي (Iberal & siège du groupe) فعرفت زيادة في القوى العاملة ولكن بنسبة ضئيلة حيث قدرت بـ 3.57٪ و 1.89٪ على التوالي وتعود هذه الزيادة لحاجة المصنعين إلى قوى بشرية مؤهلة وذات خبرة وتحمل أفكار ذات قيمة إضافية من أجل تجسيد الإستراتيجيات المسطرة وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها مجمع صيدال، كما أن التطبيق الجديد لمجمع صيدال يفرض على المصانع التابعة للمجمع التخفيض في نسبة القوى العاملة لفترة مؤقتة نظرا لعدم وجود مساحة كافية لاستيعاب كل القوى العاملة وحسب الرئيس المدير العام للمجمع فإن هذا الانخفاض سوف يكون بصفة مؤقتة .

كما سنقوم بعرض مجموعة من الجداول الممثلة لحركة العمال بمجمع صيدال وهذا على مستوى وحدة الإنتاج بولاية المدية التابعة ، للمجمع.

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 02 ، ديسمبر 2013 .

جدول رقم (VI-4) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2010.

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
329	04	333	37	
622	115	737	80	
61	2	63	19	
1012	121	1133	136	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة)، أفريل 2017.

نستنتج من الجدول (VI-4) أن حركة رأس المال الفكري على مستوى مجمع صيدال لسنة 2010 تمثل العدد الإجمالي لعدد العمال بـ 1012 عامل هذا بالنسبة للعمال الدائمين أما عدد العمال المؤقتين فتمثل في 121 عامل وهذا يفسر بأن مجمع صيدال يسعى دائما للحفاظ على الاستقرار لرأس المال الفكري، أما فيما يخص عدد الإطارات بالمجمع والتي تمثل رأس المال الفكري بلغ عددها الإجمالي 333 إطار من بينهم 329 إطار دائم و 04 إطارات مؤقتين، كما بلغ عددا الإناث 37 إطار وهو ما يفسر أن المجمع يعتمد على توظيف الإطارات بنسبة كبيرة بهدف الاستفادة من كفاءتهم وقدراتهم العملية و المعرفية ، أما عن الأعوان الإداريين فتم تصنيفهم إلى أعوان التحكم وكان عددهم الإجمالي 737 عون تحكم من بينهم 622 عون تحكم دائم ، 115 عون تحكم مؤقت أما الإناث فمثلوا في 80 عون تحكم وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يتوفر على مورد بشري يتقن أجدديات الإنتاج والتسيير الأمر الذي سهل على المجمع التوجه لسياسة الإنتاج بالجودة ، أما الصنف الثاني فتمثل في أعوان التنفيذ حيث مثلت بـ 63 عون تنفيذ من بينهم 61 عون تنفيذ دائم و 02 أعوان تنفيذ مؤقتين أما الإناث فكان عددهم 19 عون تنفيذ وهذا ما يقودنا إلى استنتاج مفاده أن مجمع صيدال يتوفر على مورد بشري يقوم بتأدية المهام بالشكل المطلوب وضمان السير الحسن للمجمع من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، كما أن هذا التنوع في الكفاءات البشرية مكن مجمع صيدال من تحقيق الصدارة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

جدول رقم (VI-5) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدية خلال سنة 2011.

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
191	00	191	26	
293	02	295	32	
407	121	528	60	
891	123	1014	118	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدية) أبريل 2017 .

قبل التطرق إلى تحليل معطيات الجدول رقم (VI-5) والمتمثل في حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدية خلال 2011 يستلزم علينا القيام بحساب معدل دوران العمل بمجمع صيدال خلال سنتي 2010 و 2011 من أجل تتبع حركة العمال بالمجمع خلال هذين السنتين ، بحيث يتم حسابه انطلاقا من المعادلة الآتية :

$$\text{معدل دوران العمل} = \text{عدد تاركي العمل} / \text{متوسط العاملين} \times 100$$

$$\text{أما متوسط عدد العمال} = \text{عدد العمال أول مدة} + \text{عدد العمال آخر مدة}$$

وبالتالي يصبح معدل دوران العمل بمجمع صيدال كالاتي :

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1133 - 1014 = 119 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1014 + 1133 = 2147 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 5.54\% = 100 \times 2147/119$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 5.54% معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2011 = 5.54%

ومنه يمكننا تفسير النتائج بأن مجمع صيدال فقد مورد بشري جد مهم خلال سنة 2011 خاصة في ظل الأهداف التي يسعى إليها، وحسب تصريح مدير الموارد البشرية بالمجمع (فرع المدية) أن أغلبهم يحاولون على التقاعد ، ومن بين الأسباب أيضا ذكر لنا النقل والترقية والتي غالبا ما تكون هذه العملية بين المصانع (النقل من مصنع إلى مصنع آخر) بالإضافة إلى الفصل أو الوفاة، كل هذه المعطيات أدت ارتفاع معدل دوران العمل بمجمع صيدال فرع المدية ، وهي نسبة لا تخدم المجمع في ظل الإستراتيجية المعتمدة من قبل الإدارة العليا والمتمثلة في النمو والتوسع .

أما عن معطيات الجدول (VI-5) فتمثل عدد العمال الدائمين في 891 عامل وهو عدد منخفض مقارنة بسنة 2010 في حين نجد 191 إطار و 293 عون تحكم أما الأعوان التنفيذيين فبلغ عددهم 407 وهو عدد مرتفع ، مقارنة بسنة 2010 وهذا راجع إلى عملية النمو والتوسع التي يعرفها مجمع صيدال وسعيه إلى توظيف

أكبر عدد ممكن من الأعران التنفيذيين، لأن العون التنفيذي يمثل رأس المال البشري الذي يساهم في زيادة الإنتاج و دعم المشاريع بمجمع صيدال، و حسب تصريح مدير الموارد البشرية فإن الاعتماد على الأعران التنفيذيين وأعران التحكم كونهم يؤدون كافة المهمات والواجبات سواء من ناحية الإنتاج أو الإدارة وحتى المساهمة في دعم المشاريع بمجمع صيدال.

جدول رقم (VI - 6) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدية خلال 2012 .

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
190	00	190	26	
320	02	322	32	
380	121	501	60	
890	123	1013	118	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدية) أبريل 2017 .

في هذه الحالة سوف نقوم بحساب معدل دوران العمل خلال سنة 2012، ووفق معطيات الجدولين (VI - 5) و (VI - 6)، وبناء على معادلات دوران العمل التي تطرقنا إليها من قبل يمكننا حساب معدل دوران العمل كالتالي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1014 - 1013 = 01 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1013 + 1014 = 2027 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 0.05 = 100 \times 2027/01$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 0.05% معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2012 = 0.05%

مقارنة بسنة 2011 نجد أن معدل دوران العمل بمجمع صيدال هو منخفض جدا ، ومن بين الأسباب التي أدت إلى ذلك هو استقرار رأس المال الفكري على مستوى مجمع صيدال، ومدى رغبة إدارة المجمع بالاحتفاظ بهم وسعي المجمع إلى توفير بيئة عمل مساعدة على الاستقرار .

أما عن الجدول رقم (VI - 6)، نلاحظ أن مجموع العمال قدر بـ 1013 وهو انخفاض طفيف مقارنة بسنة 2011 وهذا الانخفاض كان على مستوى العمال الدائمين حيث انخفض بعامل واحد من 891 إلى 890، أما العمالة المؤقتة بقي العدد نفسه بالنسبة لسنة 2011، فيما بلغ عدد الموظفات 118 وهو عدد مستقر كذلك ويعود هذا التغير الطفيف في معدل حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال إلى عملية النقل التي تمت بالمجمع حسب تصريح مدير الموارد البشرية بمصنع المدية .

جدول رقم (VI-7) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2013 .

الإطارات	العمال الدائمين	العمال المؤقتين	المجموع	من بينهم موظفات
148	08	156	22	
215	08	223	26	
276	141	417	45	
639	157	796	93	

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017 .

كما سنقوم بحساب معدل دوران العمل وفق معطيات الجدولين (VI-6)، (VI-7) وهذا وفق الآتي :

$$\text{عدد تاركي العمل} = 1013 - 796 = 217 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 1013 + 796 = 1809 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 1809 / 217 = 11.10\%$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 هو 11.10%.

معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2013 = 11.10%

يلاحظ الطالب أن معدل دوران العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 كان مرتفعا مقارنة بالسنوات الثلاث الماضية ، ومن بين أسباب الارتفاع الكبير في معدل دوران العمل بمجمع صيدال الحركة الواسعة التي عرفها المجمع خلال سنة 2013 سواء تعلق الأمر بالنقل أو الترقية أو التقاعد ، بالإضافة إلى صيغة التوظيف بالتعاقد التي يتبعها صيدال، و حتى عملية الفصل التي كانت بالمجمع نتيجة بعض التجاوزات التي قام بها عمال المجمع بالإضافة إلى اعتماد المجمع على معايير جديدة في عملية التوظيف (التشغيل بالكفاءة) .

أما فيما يخص الجدول رقم (VI-7) فنلاحظ انخفاض كبير جدا في عدد العمال الإجمالي بمصنع المدينة حيث وصل حوالي 40 % من عدد العمال ، سواء تعلق الأمر بالعمال الدائمين والذين انخفض عددهم إلى 796 وهو انخفاض كبير مقارنة بالسنوات السابقة ، أما عدد العمال المؤقتين فقد ارتفع إلى 157 عامل مؤقت وهم ما يمثلون صيغة العمل بالتعاقد (عقود ما قبل التشغيل) أغلبهم من الأعدان التنفيذيين، أما عدد الموظفين فقد انخفض إلى 93 عاملة ، و لعل من بين أهم الأسباب التي أدت إلى ارتفاع معدل دوران العمل بمجمع صيدال لسنة 2013 ، نجد الوظائف السنوية لمديرية الموارد البشرية والتي تتمثل أساس في التخطيط للقوى العاملة والنقل والترقية وحتى البرامج التدريبية ، كما أن التنصل من الالتزامات العقدية وعدم تنظيم عقود قانونية يؤدي إلى عدم استقرار رأس

المال الفكري بالمجمع، بالإضافة إلى التأخر في الترقيات يؤدي إلى التذمر الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الاستقالة والبحث عن فرص عمل أخرى .

جدول رقم (VI-8) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2014 .

من بينهم موظفات	المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
23	140	09	131	الإطارات
23	193	11	182	عون تحكم
46	389	198	191	عون تنفيذ
92	722	218	504	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017 .

ووفق معطيات الجدولين (VI-7) و (VI-8) يمكننا حساب معدل دوران العمال بمجمع صيدال وفق الآتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 796 - 722 = 74 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 722 + 796 = 1518 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 1518/74 \times 100 = 4.87\%$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 4.87% معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2014 = 4.87%

يمكننا القول أن معدل دوران العمل لمجمع صيدال لسنة 2014 إنخفض بشكل ملحوظ وهذا يعود إلى السياسة التي يتبناها مجمع صيدال والمتمثلة في زيادة عدد العمال المؤقتين داخل مصنع المدينة مع ترقية ونقل العمال الدائمين إلى مصانع أخرى والتكليف بمهام أخرى بهدف الاستفادة من خبراتهم المتراكمة، اللذين بلغ عددهم 218 عامل مؤقت، لأن يتم إدماجهم بصفة دائمة خلال السنوات القادمة مع الاعتماد على أصحاب الخبرة في عملية التوجيه والإرشاد، أما عدد الإطارات فقد انخفض إلى 504 عامل وحسب تصريح مدير الموارد البشرية أغلبهم أحيل على التقاعد، أما عدد الموظفين فقد انخفض بحالة واحدة والمتمثلة في عملية النقل إلى مصنع آخر.

جدول رقم (VI-9) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2015 .

من بينهم موظفات	المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
26	128	17	111	الإطارات
19	154	11	143	عون تحكم
46	385	233	152	عون تنفيذ
91	667	261	406	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017.

انطلاقاً من إحصائيات الجدولين (VI-8) و (VI-9) لسنتي 2014 و 2015 يمكننا حساب معدل دوران العمل كالاتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 722 - 667 = 55 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 667 + 722 = 1389 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 1389 / 55 = 3.96\%$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 3.96% معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2015 = 3.96%

انخفاض متواصل لمعدل دوران العمل بمجمع صيدال مع زيادة الاعتماد على العمال المؤقتين والذين بلغ عددهم 261 خلال سنة 2015 مقارنة بسنة 2014 ، أما عدد الإطارات فيشهد انخفاض متواصل بمصنع المدينة ومن بين الأسباب البارزة التي أدت إلى انخفاض معدل دوران العمل رضا الموظفين على المزايا المقدمة ونشر العدالة بالمجمع (الأجر ، الحوافز بنوعيتها)، السعي الدائم لتطوير قدرات الموارد البشرية، و بالتالي بمجمع صيدال بهذه الإستراتيجية تمكن من المحافظة على رأس المال الفكري، والتقليل من فرص الشركات المنافسة من الاستفادة من خدمات الموظفين المغادرين للمجمع .

جدول رقم (VI-10) حركة رأس المال الفكري بمجمع صيدال فرع المدينة خلال 2016 .

من بينهم موظفات	المجموع	العمال المؤقتين	العمال الدائمين	
26	116	07	109	الإطارات
18	139	01	138	عون تحكم
44	349	229	120	عون تنفيذ
88	604	237	367	المجموع

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال (فرع المدينة) أبريل 2017.

VI) أما فيما يخص معدل دوران العمل لسنة 2016 فيمكن حسابه بناء على معطيات الجدولين (VI-9) (VI-10) وهو كالاتي:

$$\text{عدد تاركي العمل} = 667 - 604 = 63 \text{ عامل}$$

$$\text{متوسط عدد العمال} = 604 + 667 = 1271 \text{ عامل}$$

$$\text{وعليه فمعدل دوران العمل هو } 100 \times 63 / 1271 = 4.96\%$$

إذا معدل تاركي العمل بمجمع صيدال هو 4.96% معدل دوران العمل بمجمع صيدال 2016 = 4.96%

معدل دوران العمل يرتفع من جديد بمجمع صيدال فرع المدية ، وهذا يعود إلى الانخفاض في عدد العمال سواء مؤقتين أو دائمين والسبب هو إلى انتهاء عقود العمل للعمال المؤقتين بالمجمع، مع تواصل في عمليتي النقل والترقية بالإضافة إلى التقاعد حيث وصل عدد العمال الدائمين إلى 367 عامل ، والمؤقتين إلى 237 عامل من بينهم 88 موظفة بصيغة عقود ما قبل الإدماج و العمل الدائم .

وعلى العموم يلاحظ الطالب أن مصنع المدية وبقية مصانع صيدال عرفت انخفاض كبير في عدد العمال خلال الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016، سواء كانوا إدارات (رأس المال الفكري) أو أعوان تحكم أو أعوان تنفيذيين (رأس المال البشري)، ومن بين الأسباب البارزة نجد سياسة النمو والتوسع الناجمة عن عملية الشراكة بين مجمع صيدال والشركات الأجنبية ، والتي أدت بدورها إلى بناء مصانع جديدة ، الأمر الذي أدى إلى عملية النقل والاستعانة بخبرة عمال مصنع المدية سواء من الناحية الإدارية أو الإنتاجية، لأن مصنع المدية يعتبر من أقدم المصانع .

II-3: واقع إدارة المعرفة و علاقتها بتنمية وتطوير رأس المال الفكري بمجمع صيدال .

كون رأس المال الفكري له علاقة مباشرة مع إدارة المعرفة ، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى واقع إدارة المعرفة بمجمع صيدال ، وهذا من خلال التعرف على التقنيات والأدوات والموارد المستخدمة في جمع وإدارة ونشر معارف رأس المال الفكري ، وكذا الاستثمار الجيد في قدرات ومعارف هذا المورد الحيوي ، ومدى درجة الاستفادة منه بمجمع صيدال.

II-3-1: واقع إدارة المعرفة بمجمع صيدال: عرفت إدارة المعرفة بمجمع صيدال تطورا ملحوظا خلال

السنوات الأخيرة بفضل الجهود المتواصلة التي تبذلها إدارة المجمع من أجل التطور والنمو وهذا تحت شعار " صيدال علم وصحة " ، وعلى هذا الأساس سوف نقوم بعرض واقع إدارة المعرفة بمجمع صيدال وفق الآتي :

أ- إدارة المعرفة ومراقبة الجودة بمجمع صيدال: استفاد كل من مركز البحث والتطوير وموقع الإنتاج للدار البيضاء من أجهزة اختبار التحلل المواد الصيدلانية ، وسمح اقتناء هذه الأجهزة الذي يدخل في إطار عملية تجديد الأجهزة القديمة لوحداث الإنتاج من تحسين وتعزيز مراقبة الجودة للمنتجات، وتمكن هذه الأجهزة المهمة في

اختبارات مراقبة الجودة من تحديد سرعة انحلال المواد الفعالة للأشكال الصيدلانية الصلبة (كالأقراص بمختلف أشكالها ...) في ظروف عملياتية جد محددة ، كما تسمح أيضا بتقدير مدى تسريح المادة الفعالة في الجهاز الهضمي¹.

وبالتالي يمكننا القول أن عمال مجمع صيدال يقومون بتوظيف المعارف والمعلومات المكتسبة من خلال عمليات التكوين والتدريب لإدارة هذه الأجهزة وتقديم منتجات ذات جودة تتماشى مع متطلبات الزبائن كما يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق ميزة تنافسية انطلاقا من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

ب- نظام المعلومات بمجمع صيدال: قدمت لنا المسئولة عن مديرية الأنظمة المعلوماتية توضيحا مفصلا عن نسبة تطور المشاريع المبرجة من أجل وضع برنامج معلوماتي يتماشى والتنظيم الجديد للمجمع ، ومن بين هذه المشاريع ذكرت لنا:²

• انجاز الهيكل القاعدي لشبكة الأنترانات وكذا الوصل بين جميع مواقع المجمع كما أن البريد الإلكتروني الخاص بالمجمع يشتغل حاليا ؛

• عصرنة وتوحيد حظيرة الإعلام الآلي التي مست نسبة 50 بالمائة من الحظيرة الموجودة حاليا و تم عن طريق عملية شراء مركزية لأجهزة الإعلام الآلي والتي استفادت منها جميع وحدات المجمع؛

• مشروع المنيوتورينغ الذي يعتبر أداة لجمع المعلومات الخاصة بنشاطات البيع والإنتاج ودخل حيز التنفيذ خلال الثلاثي الأول من سنة 2014 ؛

• مشروع البرنامج الإلكتروني CRM الذي بدأ العمل به في الثلاثي الأول من سنة 2014، وفي هذا الإطار تم إطلاق برنامجين ثانويين والمتمثلان في نظام تسيير قوة المبيعات والعلاقة مع الزبائن و وضع نظام لتسيير الرواتب والموارد البشرية.

ومنه يستنتج الطالب أن نظام المعلومات على مستوى مجمع صيدال يعنى بعناية شديدة ، والتركيز التام على تطوير هذا النظام الحساس الأمر الذي سهل على تحليل الأنشطة الإستراتيجية والتشغيلية ، وتطوير البرمجيات وتصميم دقيق للوثائق ، كما وفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي لإدارة المجمع على كافة مستوياتها، الأمر الذي مكنها من اتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق الريادة في سوق الأدوية الجزائري .

ت- إدارة المعرفة ودورها في تفعيل العلاقات مع الزبائن بمجمع صيدال: في هذا الصدد قامت صيدال بإدخال برنامج إلكتروني لإدارة قوة المبيعات والعلاقات مع الزبائن ، بحيث حققت صيدال خطوة جديدة في تطوير نظامها المعلوماتي ، من خلال قيامها بعصرنة نظامها التسويقي الذي أدى إلى تطوير طرق التسويق التي تعتبر ضرورة مطلقة بالنسبة للمجمع لأنها تسمح على المدى القصير بإدارة أفضل لقوة المبيعات ورصد أداء

¹ مديرية ضمان الجودة والتنوعية ، مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 16، مارس 2015 .

² وهيبة لعروي ، مديرية أنظمة الإعلام الآلي ، مجمع صيدال ، 2017 .

المندوبين الطبيين فضلا عن السرعة في الحصول على المعلومات التي تعتبر أحد محددات القدرة التنافسية لصيدال كما تتيح على المدى الطويل تحسين وتطوير العلاقات مع المتعاملين والزبائن إن هذا البرنامج يتوفر على قاعدة بيانات للأطباء مجزأة حسب التخصص و المنطقة و الولاية التي يتواجدون فيها ، كما يتيح للمندوبين الطبيين استعمال هذا البرنامج من خلال شبكة الانترنت ، أما المشرفين والمدراء بإمكانهم استعماله عن طريق الشبكة الداخلية لصيدال (الأنترانات) ، هذا النظام الذي يعتبر أداة للتقرير ومتابعة النشاطات اليومية، ودخل حيز التنفيذ خلال الثلاثي الثاني من سنة 2014، وفي هذا الإطار تم تدريب العمال على كيفية التحكم في هذه التقنية الجديدة.

وبالتالي يمكننا القول أن مجمع صيدال يسعى إلى نقل المعرفة والعمل على استخدامها بالشكل الصحيح من أجل تعلم الموظفين وقابليتهم للتكيف مع الظروف البيئية وبالتالي رضا الموظفين على العمل والتي تؤدي بدورها إلى زيادة فعاليتهم وتأدية المهام بكفاءة و قدرتهم على الابتكار والإبداع.

II-3-2: إدارة المعرفة ودورها في تنمية وتطوير رأس المال الفكري بمجمع صيدال: في هذا الجانب من الدراسة سوف نتطرق إلى دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير رأس المال الفكري بمجمع صيدال ، والمشكلة من الأبعاد الثلاثة لإدارة و هي المتمثلة في الآتي :

أ- اكتساب المعرفة وتطويرها بمجمع صيدال: في هذا الصدد قامت صيدال بالعمل على تنمية مهارات موظفيها من خلال جملة من البرامج التدريبية والتطوير بهدف التحكم في العمليات الإدارية وتجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية، من خلال التدريب على كيفية التحكم في الأجهزة الجديدة ، كما تسعى إدارة المجمع إلى زيادة المعارف العلمية والإدارية للعمال من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتحقيق المزايا التنافسية ، ومن بين العمليات التي قامت بها صيدال نذكر البرامج التدريبية للمندوبين الطبيين ، وبرنامج تحسين القدرة التنافسية لمجمع صيدال¹.

الملاحظ من خلال هذا البعد أن مجمع صيدال يركز على العمال من أجل اكتساب المعرفة اللذين يمثلون رأس المال الفكري مع العمل على مشاركة المعرفة المتاحة بين العمال ، بهدف تكوين رأس مال فكري يحقق السياسات التنموية التي تمكنه من تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا من خلال توسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة .

ب- تنظيم المعرفة وتقييمها بمجمع صيدال: في هذا الجانب قامت صيدال بإدخال عدة تقنيات من أجل تقديم معلومات دقيقة وواضحة للعمال ، بحيث سمحت هذه التقنيات للعمال بتأدية أعمالهم على أكمل وجه وهذا من خلال القيام بتطوير نظامها الإلكتروني الذي يعتمد على التقنين والتخزين ، كما يسمح بنشر وإعادة استخدام المعرفة من قبل الموظفين ، كما قامت صيدال بالاستثمار بكثافة في مجال تقنية المعلومات حيث يهدف

¹ جيلالي بنجاري ، مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال ، 2017 .

إلى ربط العمال بالمعرفة التي يتم استخدامها، وفي هذا المجال قامت صيدال بتدريب الموظفين على تقنيات التحكم في أجيديات الإعلام الآلي، وتقديم مكافآت للعمال الذين يقدمون تقنيات جديدة من أجل توثيق قواعد البيانات¹.

يلاحظ الطالب أن تنظيم المعرفة بمجمع صيدال يركز على مجموعة من الطرائق والتسهيلات والعمليات الإدارية بحيث كانت هذه الوسائل تتوافق مع الأهداف التي وضعها المجمع ، ومن بين العمليات التي قامت بها إدارة مجمع صيدال التغيير في الهيكل التنظيمي ، وهذا باعتماد هيكل تنظيمي جديد يتماشى وأهداف المجمع من أجل تنظيم المعرفة المتواجدة بالمجمع والاستغلال الأمثل لكفاءة وقدرات العمال ، وتنظيم المعرفة حسب رأي الطالب يركز على تحويل المعرفة من شكلها الطبيعي إلى الشكل التعليمي بناء على مدربين خبراء وهذا ما يسعى إليه مجمع صيدال.

ت- نقل المعرفة واستخدامها بمجمع صيدال: في هذا الجانب يسعى مجمع صيدال يوميا إلى تطبيق الممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي على مستوى جميع فروع حتى أصبح الرائد في هذا المجال ، الأمر الذي أهله لأن يكون موقع أنظار المخابر العالمية التي تنوي الاستثمار في الجزائر ، وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيده خبرته والتراكم المعرفي لدى جميع العاملين بالمجمع في مجال صناعة الأدوية وتنمية وتطوير إنتاجه ، ونظرا للمكانة التي حققها المجمع على المستوى الوطني والقاري تمكن المجمع مع توقيع عقود الشراكة مع أكبر المخابر العالمية منها : فايزر الأمريكية ، دار الدواء وتافكو الأردنية ، سيمماكو السعودية ، أكديما (شركة مؤسسة من طرف المجلس الاقتصادي للجامعة العربية) ، سانوفي ، أفانتيس الفرنسية الألمانية ، رون بولانك الفرنسية ، التجمع الصيدلاني الأوروبي ، أبوليد الروسية وسوليفارم (شركة جزائرية خاصة) ، وهذا من أجل اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال صناعة الأدوية وتطويرها ، وكذلك نقل وتبادل الخبرات والتكنولوجيا مع أصحاب الشراكة الصناعية².

في هذا الإطار يمكننا القول أن مجمع صيدال تمكن من نقل المعرفة سواء بين العمال (البيئة الداخلية) أو من خلال الشراكة القائمة بين المجمع والمخابر العالمية (البيئة الخارجية)، مما مكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز قيمة المجمع خاصة في ظل تزايد وتيرة تقلب السوق أو التغيير داخل كل مجال من مجالات السوق ، كما مكنت نقل المعرفة بمجمع صيدال من سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

¹ نفس المرجع السابق .

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 20 - جويلية / أوت 2015 .

III : واقع الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على المنافسة في الأسواق الناشطة فيها (إقليمية ، عالمية ، محلية) وإيجاد ميزة تنافسية في الصناعة التي تشغلها، وتمكنها من الصمود في وجه المنافسين لأطول فترة ممكنة ، من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى القدرات التنافسية لمجمع صيدال وهذا بالتعرف على الاستراتيجيات التنافسية التي تجعله في مركز أفضل بالنسبة للشركات المنافسة والناشطة في نفس المجال.

III-1: القوى التنافسية لمجمع صيدال باستخدام نموذج بورتر:

سنحاول في هذا المطلب إبراز القوى التنافسية لمجمع صيدال، باستخدام نموذج القوى الخمس وهي أداة صممها مايكل بورتر لتستخدم في تحديد مركز القوة في الأعمال، بحيث حدد بورتر خمسة عوامل تؤثر على التنافسية في أي مجال وهي(قدرة الموردين على المنافسة، قدرة المشترين على المساومة ، المنافسون الجدد، مدخلات جديدة على السوق، المنتجات البديلة) وكان الهدف من استخدام هذه الأداة في فهم طبيعة المنافسة في صناعة الأدوية ، و بغرض تحديد نقاط القوة والضعف بمجمع صيدال ، مع العمل على تحليل الوضع الحالي في السوق الذي ينشط فيه المجمع (سوق الأدوية).

1- تهديد المنتجات البديلة لصيدال: قبل التطرق إلى المنتجات المنافسة لابد علينا من التطرق إلى منتجات صيدال ، بحيث تكمن مهمة المجمع بكونه الرائد الوطني في صناعة الأدوية الجنيصة في المساهمة قدر الإمكان في وقاية وعلاج وتحسين نوعية حياة المواطنين بالاستجابة لاحتياجاتهم الطبية الرئيسية، تحتوي مجموعة صيدال على أكثر من 200 منتج دواء على مختلف الأشكال الجالونيسية موزعة على 20 قسم علاجي¹ ، و يمكن للمنتجات البديلة أن تحد من إمكانية صناعة ما عن طريق وضع سقف الأسعار التي تفرضها . كما نلاحظ في الآونة الأخيرة انتشار وتوسع ما يسمى بالطب البديل أي التداوي بالأعشاب مثل بيت الحكمة ودار الأرقم وغيرها من بيوت التداوي بالأعشاب والتي لاحظنا إقبال كبير عليها من قبل المرضى (السكري، ضغط الدم ، الشرايين ... الخ) ، بحيث تشكل هذه الأدوية تهديدا صريحا وواضحا للمنتجات الصيدلانية على العموم ومجمع صيدال على الخصوص وقد تؤثر على الحصة السوقية للمجمع باعتبارها منتجات منافسة، يمكننا أخذ مثال paralagan-paracétamol هذا الدواء يستعمل في علاج الحمى و صداع الرأس، دخل عليه دواء بديل في الطب البديل (الأعشاب الطبية) والمتمثل في زيت النعناع ، والذي يؤدي نفس الدور الذي يؤديه منتج صيدال كما أن المكونات الكيماوية بها منعدمة ، وبالتالي يضطر الزبون لشراء أدوية الطب البديل (الأعشاب). ومن جهة أخرى نجد مجمع صيدال متخصص في إنتاج وصناعة الأدوية الجنيصة ، هذا ما يؤدي إلى زيادة في قوة التهديدات التي يمارسها المنتج الأصلي والمتمثلة في المنتجات الأصلية المستوردة ، بالإضافة إلى توجه واصفي الدواء

¹ <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-produits> تاريخ الاطلاع 2017/11/09 .

مثل الأطباء في اختيار الأدوية الأصلية ، عوض الأدوية الجنسية ، وبالتالي ما على القائمين على مجمع صيدال إلى مراعاة هذه التهديدات القوية والناجمة على البيئة الخارجية والتي تشكل خطرا كبيرا على الإستراتيجية التنافسية التي يتبناه المجمع والأهداف التي يسعى إليها المتمثلة أساسا في النمو والتوسع.

2- تهديد منافسون جدد لصيدال: إن الداخلين الجدد لأي صناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديدة وقدرات جديدة كالرغبة في الحصول على حصة سوقية أو كمية أكبر من الموارد لذا يشكلون تهديدا أمام أي مؤسسة كانت ، وفي ظل السياسة التي تسعا إليها الجزائر والرامية إلى تطوير الإنتاج المحلي باستغلال الاستثمار الأجنبي لضمان أدوية فعالة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا الجانب قامت الحكومة الجزائرية بفتح مجال الاستثمار للمخابر الأجنبية لإقامة مشاريع استثمارية والاستفادة من التحفيزات الممنوحة في هذا المجال بحيث تعددت أوجه الاستثمار في قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر بين مختلف المخابر بعد أن تم فتح المجال للاستثمار في هذا المجال، نجد دخول الإمارات العربية حقل الاستثمار في مجال الصناعة الصيدلانية بالجزائر، كما نجد أيضا الشريك التقليدي (فرنسا)، المخابر الفرنسية التي تسيطر حاليا على 65 بالمائة من الأدوية التي تستوردها الجزائر سنويا من الخارج بحيث تعد الجزائر أول سوق لفرنسا خارج الإتحاد الأوربي، كما أبدت الولايات المتحدة الأمريكية هي الأخرى اهتمامها بإنتاج الدواء بالجزائر باستعمال التكنولوجيا الحيوية وتوريد الجزئيات التي تدخل في التركيبة الدوائية¹.

كل هذه المعطيات تشكل تهديدا حقيقيا لصيدال لما لهذه المؤسسات من قوة تنافسية كبيرة جدا بتوفرها على موارد مادية متطورة جدا كالتكنولوجيا بالإضافة إلى تميز مواردها البشرية بالكفاءة العالية وحصة سوقية أكبر ورقم أعمالها عالي جدا، الأمر الذي يعطيها ميزة تنافسية متقدمة على مجمع صيدال ، ومن خلال ما سبق يمكننا حصر المنافسة بين صيدال والمنافسين الجدد في الآتي:

أ- حجم الإنتاج: حققت مواقع الإنتاج بمجمع صيدال سنة 2015 إنتاج إجمالي قدر بـ 99831913 وحدة مع تحسن في الهيئة النوعية من ناحية القيمة والتمركز في السوق²، ليرتفع الإنتاج الإجمالي لمصانع مجمع صيدال إلى 104624481 وحدة هذا في نوفمبر 2016 أي بنسبة إنجاز تعادل 95 بالمائة من الهدف المسطر وبنسبة ارتفاع بلغت 28 بالمائة مقارنة بسنة 2015³، ليرتفع مجددا في شهر ديسمبر إلى 115509292 وحدة وبنسبة بلغت 10 بالمائة⁴. أما عن رقم الأعمال فقد بلغ 12 مليار سنة 2011 ، مسجلا انخفاض طفيف

¹ <https://www.djazairiss.com> تاريخ الاطلاع 2017/11/12 .

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 24، ديسمبر 2015 .

³ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 29 ، سبتمبر - أكتوبر - نوفمبر 2016

⁴ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 30، ديسمبر 2016 .

(-06 بالمائة) بالنسبة لسنة 2012 نظرا لتعزيز نظام مراقبة الجودة¹. بالنظر لحجم الإنتاج المرتفع ورقم الأعمال حقق مجمع صيدال حصة سوقية أكبر هذا بناء على الأرباح المحققة خلال 2016.

ب- قنوات التوزيع: يتوفر مجمع صيدال على ثلاث مراكز للتوزيع (مركز في الوسط، ومركز في الشرق ومركز في الغرب)، وفي هذا الصدد قامت صيدال بإطلاق برنامج إلكتروني لإدارة قوة المبيعات والعلاقات مع الزبائن كما تعتبر عصرنة طرق التسويق ضرورة مطلقة بالنسبة للمجمع لأنها سمحت على المدى القصير بإدارة أفضل لقوة المبيعات ، ورصد أداء المندوبين الطبيين فضلا عن السرعة في الحصول على المعلومات التي تعتبر أحد محددات القدرة التنافسية للمجمع ، كما ستتيح على المدى الطويل تحسين وتطوير العلاقات مع المتعاملين والزبائن ، إن هذا البرنامج يتوفر على قاعدة بيانات للأطباء مجزأة حسب التخصص ، المنطقة والولاية التي يتواجدون فيها كما يتيح للمندوبين الطبيين استعمال هذا البرنامج من خلال شبكة الانترنت، هذا النظام دخل حيز الاستعمال في الثلاثي الثاني من عام 2014، كما حصل المستخدمين لهذا البرنامج على مرحلة تدريب بهدف التحكم الجيد في تقنيات هذا النظام². وبهدف الرفع من المبيعات وتقوية سمعة صيدال قام المجمع بإجراء دورات تكوينية حول تقنيات البيع ، حيث أشرفت مديرية التسويق والمبيعات على برامج تكوينية حول تقنيات المبيعات وبيع أدوية التطب الذاتي ، وخصص للعاملين المختصين في المبيعات خاصة بانهي الجملة (العاملين بمراكز التوزيع) ، الصيدال وبيعة الصيدليات كما جرت هذه الدورات بكل من ولاية تيبازة ، سطيف ، الجزائر ، البليدة ، بومرداس ، عنابة وعين الدفلى³.

بالنظر لامتلاك صيدال لمجموعة من قنوات التوزيع سواء كانت داخلية أو خارجية ، تمكنها من التواجد بقوة في السوق الجزائرية ، بالإضافة إلى السيطرة الداخلية والسبب راجع إلى الإنتاج الكبير الذي تعرفه صيدال والزيادة المطلقة في مبيعاتها ، أما على المستوى الخارجي فنجد أن صيدال شرع في عملية التصدير إلى 13 دولة إفريقية بداية من شهر فيفري 2016 ، جاء هذا بعد توقيع المجمع على شراكة مع موزع حصري للأدوية حيث تكفل بتسويق منتجات صيدال إلى الدول الإفريقية وهي : كوت ديفوار و الغابون و السنغال و الكامرون ومالي والكونغو وجمهورية الكونغو الديمقراطية والنيجر و الطوغو و البنين غينيا بيساو و تشاد وموريتانيا ، كما سرح مدير المجمع بأن هذه التجربة ستفتح الطريق للمجمع لتوسيع هذه العملية مستقبلا إلى دول أخرى ، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن سيطرة صيدال الخارجية هي غير مطلقة لأنها لا تضاهاي المؤسسات العالمية التي تقدم منتجات أصلية ، عكس صيدال التي تقدم منتجات جنيسة ، كما لا يمكنها أن تعادل المؤسسات العالمية سواء

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08، جوان 2014 .

² مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 05، مارس 2014 .

³ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 17، أبريل 2015.

في صادراتها أو رقم أعمالها . على الرغم من كل هذا إلا أنها تعتبر ميزة تنافسية تحسب لصيدال إذا ما تم مقارنتها بمؤسسات منافسة لها تنشط في السوق الجزائرية¹.

وفي ظل هذه المنافسة القوية التي يلاقيها مجمع صيدال من أكبر الشركات المصنعة للدواء يرى الطالب أن من الضروري السعي الدائم من أجل تطوير المنتجات والعمل على تبني تكنولوجيا جديدة ومتطورة من أجل التصدي للمنافسين المباشرين له، خاصة وأن هذه الشركات المنافسة تعتبر من أقوى الشركات في العالم في مجال صناعة الأدوية ، كما لا بد على صيدال استغلال عامل الأقدمية (الخبرة) في سوق الأدوية الجزائرية ، لأن هؤلاء المنافسين بحكم خبرتهم المتواضعة في السوق الجزائرية يحتاجون إلى دعاية أكبر لإقناع الأشخاص بالتعامل معهم وبالتالي هم مجبرون على تحمل تكلفة إضافية (تكلفة الوقت) الأمر الذي يعطي ميزة تنافسية إضافية لمجمع صيدال على المنافسين الجدد .

ت- حدة المنافسة من قبل منافسي صيدال: وفق هذا العنصر من نموذج بورتر يمكن أن تقود المنافسة إلى زيادة ربحية مجمع صيدال وهذا من خلال التفكير في التغلب على منافسيه ، من خلال البحث عن ميزة تنافسية في المنتجات التي يقدمها كالإنتاج بأقل تكلفة مع التخفيض في السعر أو تميزها بالجودة ، ووفق هذا المبدأ يمكننا تقديم أشكال المنافسة بين مجمع صيدال والمنافسين الحاليين في ثلاثة أشكال تم استنتاجها من الدراسات السابقة وهي كالآتي :

- عدد المؤسسات المنافسة في السوق: قدرت الشركات الناشطة في مجال صناعة الأدوية عام 2014 بأكثر من 1000 شركة وهو عدد كبير يفرض زيادة حدة المنافسة بين الشركات الدوائية العالمية ، وفي الجدول الآتي سوف نوضح أكبر شركات الأدوية في العالم والتي تشكل خطرا حقيقيا على مجمع صيدال في السوق العالمي للأدوية بما أن سياسة المجمع هي التوسع والنمو ودخول أسواق عالمية جديدة.

¹ مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال فرع المدية ، أفريل 2017 .

جدول رقم (VI-11): أكبر شركات الأدوية العالمية المنافسة لصيدال (إحصائيات 2014).

القيمة السوقية 2014	أرباح الشركة سنة 2013	مقر الشركة	تاريخ التأسيس	اسم الشركة
203 مليار دولار	22 مليار دولار	الولايات المتحدة الأمريكية	1849	Pfizer
227 مليار دولار	9.2 مليار دولار	سويسرا	1996	Novartis
137 مليار دولار	4.9 مليار دولار	فرنسا	1994	Sanofi
165 مليار دولار	4.4 مليار دولار	الولايات المتحدة الأمريكية	1852	Merck & Co
128 مليار دولار	8.5 مليار دولار	بريطانيا	1999	Glaxsmith Kline
82 مليار دولار	2.6 مليار دولار	بريطانيا	1999	Astrazenka

المصدر: محمد عطية، أكبر شركات الأدوية في العالم، نشر بتاريخ 22 نوفمبر 2014، www.sasapost.com، تاريخ الاطلاع، 2017/12/28.

نلاحظ من الجدول (VI-11) أعلاه أن أرباح شركة صيدال جاءت متأخرة جدا والتي بلغت 0.02 مليار دولار مقارنة بأرباح الشركات العالمية المنافسة لها، حيث نجد شركة Pfizer قدرت أرباحها بـ 22 مليار دولار سنة 2013، والتي تصدر المنافسة في مجال صناعة الأدوية على المستوى العالمي وهذا راجع لمكونات هذه الشركة (موارد مادية ، مالية ، بشرية ، تكنولوجية ومعلوماتية) وكذلك يعود لتاريخ الشركة ، أما حصتها السوقية قدرت بـ 203 مليار دولار سنة 2014، تأتي بعدها شركة Novartis التي قدرت حصتها السوقية بـ 227 مليار دولار سنة 2014، أما أرباحها فجاءت في المرتبة الثانية عالميا سنة 2013 حيث قدرت بـ 9.2 مليار دولار وهذا راجع دائما للإمكانات التي تتوفر عليها الشركة السويسرية و الاستراتيجيات المطبقة من قبل الشركة التي تسعى دائما للنمو والتوسع بالرغم من حداثة الشركة إلا أنها تمكنت في وقت قصير جدا من تحقيق أرباح عالية، أما الشركة البريطانية Glaxsmith Kline فقدرت أرباحها بـ 8.5 مليار دولار سنة 2013 وحصتها السوقية قدرت بـ 128 مليار عام 2014 وهذا بالرغم من حداثة الشركة التي تأسست عام 1999 إلا أنها تمكنت من تحقيق المرتبة الثالثة على المستوى العالمي من تحقيق الأرباح عام 2013، والرابعة من ناحية الحصة السوقية عام 2014، أما شركة Sanofi فبلغت أرباحها 4.9 مليار دولار سنة 2013 و قدرت حصتها السوقية 137 مليار دولار عام 2014، وهي شركة لها مخابر لصناعة الأدوية في الجزائر مما يشكل تهديدا صريحا لمجمع صيدال، نفس الأمر بالنسبة لشركة Merck & Co التي بلغت أرباحها 4.4 مليار دولار سنة 2013 وحصتها السوقية 165 مليار دولار لعام 2014، رغم عراقه هذه الشركة إلا أنها تتذيل ترتيب الشركات الكبرى المنتجة للأدوية وهذا راجع إلى شدة المنافسة التي تفرضها الشركات العالمية، أما شركة Astrazenka فقدرت

أرباحها بـ 2.6 مليار دولار سنة 2013 و بحصة سوقية مقدرة بـ 82 مليار دولار عام 2014 على الرغم من حداثة هذه الشركة التي تأسست عام 2014 إلا أنها تفوقت على صيدال من ناحية المبيعات بالإضافة إلى النمو والتوسع ، فمعظم هذه الشركات تسوق منتجاتها للعديد من دول العالم عكس صيدال التي تسعى إلى تسويق منتجاتها محليا وهذا راجع لسياسة الدولة الجزائرية التي تسعى إلى إشباع السوق الجزائرية بالمنتجات الدوائية المحلية ومن ثم التفكير في التصدير، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن سوق الأدوية يتميز بمنافسة قوية جدا على المستوى المحلي والعالمي ، وبالتالي وجب على صيدال إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة والعمل على استغلال كامل مواردها حتى تتأقلم مع المنافسة القوية التي تفرضها الشركات العالمية الكبرى في مجال صناعة الأدوية.

ث- مقدار النمو في الأسواق: يسعى مجمع صيدال إلى كسب التحدي والذي ينقسم إلى قسمين فالأول متمثل في تغطية احتياجات السوق الوطنية من حيث الأدوية من خلال إستراتيجية ترمي إلى تقليص الواردات وهذا بتطوير صناعة صيدلانية وطنية ناجعة . و منذ إعادة هيكللة الصيدلية المركزية الجزائرية ومجمع صيدال يسعى إلى تقليص تبعية الجزائر للدول الأخرى فيما يخص الأدوية ، وسمحت هذه الإستراتيجية لصيدال بتحقيق انطلاقة فعلية وتعزيز موقعه كرائد في إنتاج الأدوية " الجنيصة " في سوق واعدة في أوج نموها منذ التسعينات ، ومن خلال تبنيه لإستراتيجية النمو والتوسع قام مجمع صيدال بإدخال خطوط إنتاج جديدة ، بحيث يقوم في الوقت الحالي بتطوير وإنتاج تشكيلة من 180 منتج والتي تغطي 20 قسم علاجي ، ومن هذا المنطلق رقم أعمال المجمع هو في تزايد مستمر وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي الذي يوضح قيمة رقم أعمال مجمع صيدال للستة سنوات الأخيرة (2010- 2016) .

جدول رقم (VI - 12): تطور رقم أعمال مجمع صيدال (2010 - 2016) .

السنوات	الكمية (milliers d'UV)	القيمة (milliers de DA)
2010	134605	8945845
2011	131048	9636263
2012	135573	10362003
2013	119493	11461847
2014	102563	9789026
2015	103868	9984044
2016	119000	5791339

Source: rapport du conseil d'administration 2015, p12.

rapport du conseil d'administration 2014 ,p16.

rapport du conseil d'administration 2010, p13.

rapport du conseil d'administration 2011, p18.

rapport du conseil d'administration 2012, p13.

ويفسر هذا الارتفاع في الإنتاج حسبا أفاد به مدير مجمع صيدال بالوفرة الكبيرة للمادة الأولية و تحسيس كافة العمال ، كما وضع أيضا أن المجمع يعمل على تعيين فرق للعمل المتواصل خاصة في مصانع الحراش و جسر قسنطينة ، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لمجمع صيدال بالسيطرة على السوق المحلية هذا يعود للإستراتيجية المعتمدة من قبل مجمع صيدال التي تقوم بالترويج والتوزيع للمنتجات ، والعمل على عقد صفقات جديدة مع الزبائن في بداية كل سنة (الصيادلة) مع العمل على تقديم تخفيضات للزبائن ، وبالتالي يمكن لمجمع صيدال كسب ميزة تنافسية من خلال رضا الزبون على السعر أولا وعلى جودة المنتجات ثانيا، والعمل على المحافظة على الزبائن والاعتماد عليهم كقوة تنافسية ، والرفع من حصته السوقية في ظل المنافسة القوية في السوق المحلي سواء من الشركات المستثمرة في الجزائر أو تلك المنتجات المستوردة.

أما التحدي الثاني لمجمع صيدال يتمثل في عملية التصدير، خاصة في ظل وجود شركات عالمية قوية جدا من حيث المؤهلات المادية والبشرية وحتى التكنولوجية والمالية ، وعلى هذا الأساس قام مجمع صيدال بدخول الأسواق العالمية التي تتميز بمنافسة منخفضة كبداية أولية بحيث تم توجه جنوبا بدخول أسواق إفريقيا ثم دخول أسواق أخرى مثل أوروبا وآسيا، أما عن السوق الإفريقية فنجد مجمع صيدال دخل 13 دولة إفريقيا مثل ما أشرنا إليها سابقا ، و حسب ما صرح به مدير المجمع أن هذه التجربة ستفتح الطريق للمجمع لتوسيع هذه العملية مستقبلا إلى دخول دول إفريقية أخرى، وتعد الكوت ديفوار أول دولة إفريقية إستقبلت منتجات المجمع متمثلة في تسويق 50 دواء يوجه على الخصوص للمستشفيات وأضاف مدير المجمع أن صيدال يفتقر للتجربة ونقص المعلومات بخصوص الأسواق الإفريقية لهذا اعتمد على موزع حصري يملك تجربة ودراية كافية بالسوق الإفريقية من حيث التسجيل والتسويق كما أجاب السيد المدير (مدير الموارد البشرية) على سؤال مفاده، لماذا تم استهداف السوق الإفريقية كوجهة أولى في عملية التصدير ؟ قال بأن السوق الإفريقية تقل فيها المنافسة مقارنة بالأسواق العالمية الأخرى ، كما أن السوق الإفريقية تقل بها الشركات المستثمرة في الصناعة الصيدلانية مما جعل المجمع يختار هذه السوق كوجهة أولى ، و تستهدف إستراتيجية المجمع في التصدير الأسواق العربية أيضا بحيث تم التصدير لدولتي اليمن والعراق، أبرم هذا العقد يوم 2016/03/07 وكان الهدف الرئيسي من توقيعه هو تطوير تصدير منتجات صيدال خاصة مع توسع تشكيلة المنتجات وبداية نشاط المصانع الجديدة التي هي في طور الإنجاز¹.

ومن هذا المنطلق يرى الطالب أن مجمع صيدال تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة بنسبة عالية جدا بفرض نفسه على المستوى المحلي وكسب رهان المنافسة ودخول أسواق عالمية حيث تقل المنافسة (الإفريقية ، العربية) كما أن الإستراتيجية هي سليمة حيث تركز على دخول المنافسة بعاملين مهمين هما (الجودة والسعر) وهو ما ساعد المجمع من عقد مجموعة من الاتفاقيات مع الدول الإفريقية لتصدير الأدوية.

¹ مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 26- مارس 2016 .

ج- درجة تميز المنتجات: تتميز منتجات صيدال على بقية المنتجات المنافسة بالجودة والسعر المنخفض مما عزز مكانته كمنتج أول في السوق المحلي وهي كالاتي:

- عامل الجودة: بهدف التغلب على المنافسين و التوقيع في السوق و زيادة عدد المبيعات تبنى مجمع صيدال نظام تسيير الجودة، بحيث بدأ برنامج تسيير الأعمال 2014/2011 المتعلق بإعادة تأسيس نظام الجودة في 2011 وفي أعقاب ملتقى " ضمان جودة المنتج " ، ويتضمن هذا البرنامج أربعة محاور وهي:¹

- ❖ مراجعة وموافقة نظام توثيقي لوضع مقاييس عالمية ؛
- ❖ إعادة تأسيس سياسة جودة المجمع عن طريق تثبيت القواعد والتوجيهات الأساسية للجودة المعمول بها على مستوى كل المواقع الصناعية ومواقع التوزيع ؛
- ❖ تكوين العمال الذين يشغلون مناصب أساسية ونشر المعارف لكل الموظفين من أجل إدماج الممارسات الحسنة للتصنيع والعمل بها؛
- ❖ احترام المتطلبات المتعلقة بالممارسات الحسنة للتصنيع ومتابعة تطور المواقع فيما يخص تطبيق مخطط تحسين جودة المنتجات.

كما قام مجمع صيدال خلال السنة المالية 2015 بمجموعة من البرامج حول نظام إدارة الجودة وتمثلت في الآتي:²

- مواصلة التنقيح والتنسيق لنظام إدارة الجودة؛
- مواصلة التدقيق في نظام إدارة الجودة؛
- تم اعتماد مخبر مراقبة الجودة لموقع إنتاج الحراش من قبل المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية ؛
- المتابعة الحقيقية لمخطط نظام إدارة الجودة.

- عامل السعر: يعتبر السعر بمجمع صيدال عامل مهم لزيادة المبيعات وتنشيط الطلب على المنتجات الصيدلانية ،بحيث تبنى مجمع صيدال إستراتيجية السعر التنافسي مراعيًا في ذلك التحكم في التكاليف وأخذ القدرة الشرائية للمستهلك بعين الاعتبار وفي هذا الجانب نذكر:³

- إستراتيجية صيدال تتمثل في سياسة الكشط وهي عبارة عن الدخول إلى السوق بأسعار منخفضة نوعًا ما وذلك بغية الحصول على أكبر حصة سوقية والتحكم فيه وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ؛
- قيام صيدال بعدة اتفاقيات لخلق شركات مختلطة والهدف من هذا تقديم منتجات بسعر أقل مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة ؛

¹ مديرية الإعلام والاتصال ، مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08، جوان 2014 .

² rapport du conseil d'administration 2015, p23.

³ دحمان ليندة " التسويق الصيدلاني - حالة مجمع صيدال "، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر3، الجزائر ، 2010 ، ص 268 .

وبالتالي يمكننا القول أن التنافس على السعر يعد من المزايا التنافسية المهمة جدا في بيئة الأعمال المعاصرة خاصة مع تدهور القدر الشرائية للمستهلك في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها دول العالم ، ومجمع صيدال ركز على هذا الجانب بنسبة كبيرة جدا الأمر الذي أدى إلى رضا زبائن صيدال على السعر وكسب زبائن جدد وبالتالي الرفع من مبيعات صيدال وتحقيق ميزة تنافسية على غرار باقي الشركات المنافسة لصيدال .

3- قوة التفاوض لزبائن صيدال: في بداية نشأته كان مجمع صيدال يتعامل مع الزبائن على المستوى المحلي والمتمثلين في الصيادلة و المؤسسات الإستشفائية (خاصة ، عامة) ومن قوة مساومة هؤلاء الزبائن يبحثون دائما على الجودة والسعر الأقل للمنتجات وهو ما يعرض مجمع صيدال لضغط المنافسة الذي تفرضه المنتجات الأجنبية (مستوردة، الشركات المستثمرة في الجزائر) خاصة في ظل اعتماد مجمع صيدال على الموردين الأجانب بنسب عالية جدا الذي تفرض عليه المنافسة السعوية، أما على المستوى الأجنبي فدخل مجمع صيدال في التعامل مع العديد من الدول الأجنبية .

4- قوة التفاوض لموردي صيدال: وفق هذا العنصر من نموذج بورتر سوف نتطرق إلى مدى قوة موردي مجمع صيدال وفق العناصر الآتية:

أ- مصادر المدخلات الأساسية لمجمع صيدال: مجمع صيدال يعتمد على استيراد الموارد الأولية التي تساعده على تقديم المنتجات النهائية (مواد التغليف والتعبئة ، مكونات الأدوية الجينية ، قطع الغيار) كما يقوم مجمع صيدال بإدخال تقنيات حديثة متمثلة في الآلات والمعدات التكنولوجية الحديثة وهذا من أجل مسايرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال التي تفرض منافسة قوية في الصناعة الصيدلانية ، ولا يكتفي مجمع صيدال بالاستيراد فقط بل يلجأ إلى السلع المحلية وهذا ما سنوضحه في الجدولين الآتيين.

جدول رقم (VI - 13): توزيع الواردات حسب البلد سنة 2012.

النسبة %	القيمة (MDA)	الدولة
22	622585542	ألمانيا
17	475310847	فرنسا
15	417565268	سويسرا
9	250182046	الهند
8	217087624	إيطاليا
7	191360480	بلجيكا
6	163615786	الصين
81	2337707593	القيمة الإجمالية
19	533055191	14 دولة أخرى
100	2870762784	المجموع العام

Source: rapport du conseil d'administration 2012 . p14.

نلاحظ من الجدول (VI - 13) أن مجمع صيدال يعتمد بنسبة كبيرة على التموين الأجنبي (الاستيراد) حيث بلغت 81% عام 2012 ، و تعتبر ألمانيا الممون الرئيسي للمجمع بنسبة 22% متبوعة بفرنسا وسويسرا 17% و 15% على التوالي وهذا يعود لطبيعة الشراكة بين مجمع صيدال ومخابر الدول الموردة له والاتفاقيات المبرمة معها في حين بقية الدول (الهند ، إيطاليا ، بلجيكا ، الصين) تمون المجمع بنسب منخفضة مقارنة بالدول السابقة والتي بلغت 9% - 8% - 7% - 6% على التوالي.

في ظل الاعتماد الكبير على التموين الخارجي (الاستيراد) و شدة المنافسة بين الشركات الصيدلانية ، يمكننا القول أن مجمع صيدال يلقي صعوبة كبيرة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذا المبدأ، لأن الاعتماد على السوق الأجنبية بنسبة كبيرة قد يعرض المجمع لقوة مساومة الموردين الأجانب وهذا من خلال فرض أسعار مرتفعة على السلع المستوردة والتي تساهم في رفع تكلفة المواد الأولية وبقية المنتجات والتي تؤثر على التكلفة النهائية لمنتجات صيدال وبالتالي التسويق بسعر مرتفع والذي يؤدي بدوره إلى تراجع المبيعات في ظل تواجد أسعار تنافسية التي تتميز بها الأدوية المستوردة .

جدول رقم (VI -14): قيمة التموين المحلي لمجمع صيدال (عام 2012).

نوع المواد	قيمة المشتريات (10 ³ dinars)
المواد الأولية	164254
مواد التعبئة والتغليف	379157
قطع الغيار	131538
المجموع	677949

Source: rapport du conseil d'administration 2012.p14

مقارنة بالجدول السابق (VI -14) نلاحظ أن القيمة الإجمالية لمشتريات صيدال من المنتجات المحلية تقل عن المنتجات المستورد والتي بلغت 677949 مليار دج وبنسبة مقدرة بـ 19٪ من إجمالي منتجات صيدال وهي مخاطرة كبيرة من قبل المجمع نظرا لارتفاع تكلفة السلع المستوردة ، إلا أن مجمع صيدال يعتمد على العديد من المصادر الخارجية في عملية التموين وهذا ما يقلل من قوة مساومة الموردين الأجانب التي تؤدي بدورها إلى تخفيض التكاليف هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تنوع منتجات صيدال يؤدي إلى تخفيض عبئ المنافسة على المجمع وزيادة المبيعات التي تؤدي إلى الرفع من الحصة السوقية وتحقيق الأرباح.

ب- أسعار المدخلات الأساسية لمجمع صيدال: انخفضت كمية واردات المجمع إلى 9٪ مقارنة بعام 2012 حيث بلغت 3107 مليون دج، كما تمثل الواردات 82٪ من إجمالي مصادر المجمع تقيمن عليها المواد الخام بـ 62٪ ومواد التغليف بـ 32٪ ، كما ارتفعت قيمة المؤونات لمجمع صيدال 15.76٪ عام 2015 مقارنة بالسنوات السابقة ما يعادل 2774758 مليار دج ، وتمثل واردات المجمع من الدول الأجنبية 76٪ مقابل 24٪ من المؤونات المحلية ، و الملاحظ في هذه السنة (2015) انخفاض نسبة الاعتماد على الواردات وهذا ما سنوضحه في الجدولين الآتيين .

جدول (VI -15): أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال سنة 2013 .

U: 10³ Dinars

البيان	المواد الأولية	مواد التعبئة والتغليف	قطع الغيار	المجموع
المحلية	63337	428804	68342	560483
الأجنبية	1586032	818772	142005	2546809
المجموع	1649369	1247576	210347	3107292

Source: rapport du conseil d'administration 2013, p13.

نلاحظ في الجدول (VI-15) أن قيمة المشتريات الإجمالية لمجمع صيدال بلغت 3107292 مليار دج وهي قيمة مرتفعة جدا، في حين نجد القسط الأكبر موجه للتموين الخارجي (الاستيراد) ، مقدرة بـ 2546809 مليار بنسبة بلغت 81.96٪ ، و هو ما يعرض المجمع لمساومة قوية من قبل الموردین الأجانب والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة الاستيراد ، على هذا الأساس لجأ مجمع صيدال إلى التوجه نحو الاعتماد على الموردین المحليين بهدف التخفيض من فاتورة الاستيراد وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي .

جدول رقم (VI-16): أسعار مصادر التموين لمجمع صيدال لسنة 2015

Valeurs: milliers de DA

المجموع	أخرى	قطع الغيار	مواد التعبئة والتغليف	المواد الأولية	البيان
661524	52915	54056	351472	203081	المحلية
2113234	13115	93341	650538	1356240	الأجنبية
2774758	66030	147397	1002010	1559321	المجموع

Source: rapport du conseil d'administration 2015, p17.

تتكلمة للجدول (VI-16) نلاحظ أن فاتورة استيراد السلع الأجنبية في سنة 2015 انخفضت مقارنة بسنة 2013 مقابل الارتفاع في قيمة المشتريات المحلية ، وهو ما يعكس إستراتيجية المجمع في الاعتماد على الموردین المحليين حيث تقل قوة المساومة من جهة ، ومن جهة أخرى تخفض قيمة الواردات التي تؤدي بدورها إلى تخفيض تكلفة المنتجات النهائية ، التي تعطي للمجمع ميزة تنافسية سعرية .

III-2: دور سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية لمجمع صيدال.

إن سلسلة القيمة لها دور كبير في خلق الميزة و الاستدامة التنافسية، و صيدال تحاول خلق مصادر متعددة للميزة التنافسية بهدف تحقيق الريادة في مجال صناعة الأدوية خاصة في ظل المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال في هذا المجال ، وعلى هذا الأساس تحاول صيدال الاستغلال الأمثل لمواردها (بشرية، مادية، مالية ، معلوماتية) والعمل على تحريكها من أجل جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن مع المحافظة على الزبائن الحاليين ، ولتجسيد هذه الأهداف تعتمد صيدال على بنيتها التنظيمية للخدمات الإدارية، ومديرية مواردها البشرية ، ومديرية التسويق والمبيعات ، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

III-2-1: البنية التنظيمية والخدمات الإدارية لمجمع صيدال: شرع مجمع صيدال في إحداث تغييرات تنظيمية عميقة في الممارسات التنظيمية والسلوكيات التي كانت سبب في العديد من الاضطرابات التي هزت مجمع صيدال على غرار الاضطرابات التي شهدها عام 2009، وبدأ مخطط التنمية عام 2010 م حيث بدأ بالمرحلة

التمهيدية التي اهتمت بوضع الثقافة المؤسسية والعمل على إرسائها جميعا ، بحيث تنص على تقاسم قيم عالمية سامية والتي تجسد أساسها ومرجعها في ميثاق الأخلاقيات الذي تم نشره في مارس 2014، كما ينص هذا المخطط أيضا على تعبئة جهود كل الأفراد العاملين بالمجمع من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، والاعتماد على اليقظة التنافسية وبذل الجهود لاستدامتها ، والهدف من هذا التعرف على منافسيه الحاليين والمحتملين والعمل على التحليل العميق لبيئة المؤسسات المنافسة (منتجات المؤسسات المنافسة، تقنيات البيع والتوزيع ، الشركاء ، كمية الإنتاج ، البحث والتطوير) كما ركز مخطط التنمية على النمو والتنوع لمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة الاقتصادية، وبعد دمج الشركات الفرعية المملوكة 100٪ عن طريق إستعابها في جانفي 2014 وضع مجمع صيدال نموذجا تنظيميا جديدا أنشئ على أساس دراسة مقارنة دولية وهذا بغرض تحسين التسيير ، حيث يمكن التنظيم الجديد من :¹

- إنشاء هيئة مركزية للمجمع لصنع القرار؛
- تمركز الوظائف الأساسية (الجودة، الشؤون الصيدلانية، الموارد البشرية، المالية، المشتريات، الأنظمة الإعلامية...)، وتوافق المسارات لضمان نشر أفضل لإستراتيجية المجمع؛
- إعادة تمركز نشاطات المواقع الصناعية حول مهمتها الأساسية التي هي الإنتاج، وهذا بتفريغها من وظائف الدعم؛

ومن بين الأعمال التنظيمية التي قام بها مجمع صيدال إدراج نظام **ISO9001** نظام يعتمد على (إدارة الجودة مسؤولية الإدارة ، تحقيق المنتج ، القياس والتحليل والتحسين) ومن بين المميزات التي تم إضافتها نظام **ISO9001** للمجمع، هو التنافس بأداء عالي جدا انطلاقا من عمليتي القياس والتحليل والسعي إلى التحسين المستمر في جميع المجالات ، كما أدى إلى تحقيق احتياجات الزبائن (الوفرة في المنتج ، الجودة ، سعر أقل) وهي ميزة تنافسية تضاف للمجمع ، بالإضافة إلى تخفيض النفقات انطلاقا من تقليل الأخطاء في العملية الإنتاجية مما ساهم في رفع رقم الأعمال شهري جوان و جويلية 2016 والذي بلغ 785541085 دج و 6412112512 دج على التوالي².

يلاحظ الطالب أن مجمع صيدال قام بخطوة هامة من أجل تحسين قدراته التنافسية حيث عمل على إدخال مجموعة من الخطط والسياسات والبرامج على مستوى البنية التنظيمية ، مما مكن من تخفيض في التكاليف سواء تعلق الأمر بتكاليف التوظيف أو تكاليف الإنتاج ، حيث مكنت هذه السياسات والإجراءات من تحسين أداء الموظفين بصفة خاصة مثل التحكم في التكنولوجيا المستعملة و الرفع من القدرة الإنتاجية ، وتحسين أداء المجمع بصفة عامة حيث مكن هذا التنظيم الجديد والإجراء من تقديم منظومة عمل متكاملة مع بعضها (التكامل

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08 - جوان 2014.

² مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 23 - جوان 2015 .

والتناسق على مستوى الوحدات الإنتاجية ، وبين مصالح الوحدة الإنتاجية الواحدة) وهذا ما لمسناه فعلا أثناء تنقلنا بين الوحدات الإنتاجية الثلاثة (مصنع المدينة ، الدار البيضاء ، جسر قسنطينة) ، وهو ما يعطي للمجمع ميزة تنافسية مستدامة سواء على المستوى المحلي (الوطني) أو الإقليمي (شمال إفريقيا) ، أو العالمي (بدخول أسواق عالمية جديدة) .

III-2-2: إدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال: حقق مجمع صيدال خلال الأربع سنوات الماضية (2010-2013) تحسن ملحوظ مقارنة بالأعوام السابقة تظهر بشكل قطعي ، أن الطموحات المرجوة هي في متناول قدرات إنجاز المجمع الذي تتمثل أهم قواه في وجود مناخ عمل مناسب ، تعبئة حقيقية للعمال وظهور كفاءات شابة في مناصب قيادية ، تحمل ثقافة تسيير الأعمال و مزودة بشعور قوي بالانتماء إلى المؤسسة و ترفع بصفة تضامنية مشروعها التنموي¹ . ومن بين الإجراءات الإدارية التي قام بها مجمع صيدال في مجال إدارة الموارد البشرية عمل على وضع مخططات تنظيمية مفصلة عن الوحدات التنظيمية مع تحديد القوى العاملة و تحديث بطاقات العمل ، بالإضافة إلى تحديث و توصيف الوظائف وهو إجراء بدأ خلال الربع الأخير من عام 2010 كما قام المجمع بإنشاء مستودع للوظائف عام 2011 يعمل على تحديد المهارات والمهام الرئيسة ، والذي يعد أيضا إدارة مستقبلية للوظائف مهامها الأساسية تتمثل في تنفيذ خطط التدريب ونظام تعويض العمال² . واستمر إعداد توصيف الوظائف-المهارات الذي بدأ خلال الربع الثالث من عام 2010 طوال السنة المالية 2011 ، وترتبط المدة المحددة لتنفيذ هذه العملية بالحدود الزمنية ، وعدم كفاية الموظفين الحاليين على مستوى بعض الوحدات، و الوصف الوظيفي - المهارات هي أداة أساسية لإدخال إدارة الوظائف والمهارات (GPEC) التي ستحدد³ :

- شروط الوصول إلى كل وظيفة عمل؛
 - تطوير خطط التدريب السنوية على الفجوات القائمة بين المهارات المطلوبة والمهارات الموجودة لكل وظيفة؛
 - تصنيف الوظائف و وضع جدول مراتب يثبت الجدارة والتأهيل .
- نستنتج مما سبق أن مجمع صيدال قام بإصلاحات عديدة على مستوى إدارة الموارد البشرية وهذا بإدخال تقنيات حديثة و متطورة في عملية التسيير لشؤون القوى العاملة ، الأمر الذي وفر للمجمع موارد بشرية تتميز بالكفاءة والمهارات العالية سواء من ناحية التسيير الإداري أو في العملية الإنتاجية ، كما سمحت هذه التقنيات بتقديم منتجات تتميز بالجودة وبتكلفة إنتاج منخفضة مقارنة بالسنوات السابقة ، كل هذه الإصلاحات على مستوى إدارة الموارد البشرية مهدت لدخول وحدات جديدة حيز النشاط حيث تم تزويدها بموارد بشرية ذات معرفة وكفاءة ، وتعلق الأمر بفئتين من المشاريع دخلت حيز الإنتاج خلال السداسي الأول من عام 2017

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08 - جوان 2014 .

² rapport du conseil d'administration 2010, p09.

³ rapport du conseil d'administration 2011, p12.

وهي وحدات لإنتاج الأدوية الجينية وأخرى متخصصة ، الأمر الذي مكنها من تدعيم موقعها كرائد وطني في مجال الصناعات الصيدلانية الجينية ، كل هذه التغييرات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية التي تعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة والمحرك الرئيسي لمجمع صيدال ساهمت في رفع الحصة السوقية إلى 16٪ عام 2017 في ظل وجود أكثر من 80 شركة منتجة للأدوية بالجزائر وهي قيمة مضافة تحسب للمجمع ، كما أن هذه الإصلاحات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية مكنت من توظيف تكنولوجيا جديدة على مستوى الإدارة عملت على تدريب وتأهيل وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية ساهمت في خلق ميزة تنافسية مستدامة سواء على المستوى المتوسط أو البعيد هو ما مكن المجمع من دخول أسواق عالمية وخوض غمار المنافسة على المستوى العالمي.

III-2-3: التسويق والمبيعات بمجمع صيدال: يعتمد مجمع صيدال على ثلاثة مراكز لتوزيع المنتجات (وسط ، شرق ، غرب) ويهدف تطوير عملية التسويق وتنشيط المبيعات يعقد المجمع اجتماعات دورية مع عدد من الإطارات والمندوبين الطبيين ممن يشكلون قوة المبيعات من أجل الاستعلام حول تقييم نشاطات التسويق والمبيعات ، ويتم في هذه الاجتماعات فتح نقاش واسع لطرح اهتمامات الموزعين والمندوبين الطبيين ووضع اقتراحات من أجل تطوير نشاطي التسويق والبيع¹ ، من أصل 24900 زيارة مخطط لها من قبل المجمع تم تحقيق منها 176563 زيارة أي تحقيق 71٪ من الأهداف المسطرة ، كما تم تنظيم 164 حدث من أجل عرض منتجات صيدال والتعريف بها سنة 2015 ، أما عن مصاريف النشاط التسويقي بلغ 154355 مليار دج سنة 2015 ، ما يعادل 44.99 ٪ من الميزانية السنوية وهذا ما يفسر بأن المجمع يسعى إلى تطوير النشاطات التسويقية والاعتماد عليها كميزة تنافسية ، سواء بتدريب وتكوين رجال البيع أو إدخال تقنيات جديدة في عملية التسويق التي تؤدي إلى كسب زبائن جدد مما يساهم في زيادة المبيعات الصيدلانية ، والجدول الآتي يوضح عدد الممثلين الطبيين لصيدال على المستوى المحلي .

جدول رقم (VI - 17): عدد الممثلين الطبيين بمجمع صيدال سنة 2015 .

المنطقة	عدد الممثلين الطبيين	عدد الزيارات
الوسط	73	115806
الشرق	17	33338
الغرب	13	27419
المجموع	103	176563

Source: rapport du conseil d'administration 2015, p23.

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 05 - مارس 2014 .

انطلاقاً من الجدول (VI - 17) يلاحظ الطالب أن المجمع ركز على الجهات الثلاثة للوطن في عملية التوزيع (وسط، شرق، غرب) حيث نجد أن مركز الوسط مثل بأعلى نسبة من ممثلين الطبيين للمجمع سنة 2015 بـ 70.87% مقدر بـ 73 ممثل طبي، وما نجم عنه 115806 ألف زيارة للمركز، أما بقية المركزين الشرق والغرب فمثلت بـ 17ممثل و 13ممثل على التوالي وبنسب مئوية مقدرة بـ 16.50% و 12.62%، وهذا ما يفسر أن المجمع يركز في عملية التوزيع على تمركز الكثافة السكانية، وإذا تحدثنا على الزيارات فنجد تلك الزيارات التي يقوم بها مندوب المبيعات للمستشفيات والمراكز العلاجية وحتى الصيدال، واللقاءات مع أطباء المنطقة بهدف الترويج لمنتجات صيدال وإعطاء تفاصيل على الدواء، ومن الناحية التفسيرية هي مهمة جدا بحيث تؤدي إلى كسب ميزة تنافسية من خلال تقريب المنتجات للزبائن (أطباء، مستشفيات، صيدال، وحتى المرضى)، إلا أن صيدال أسقطت عامل مهم لا يقل أهمية عن العوامل السابقة والمتمثل في مركز توزيع بالناحية الجنوبية للبلاد والذي يعتبر فرصة ضائعة بالنسبة للمجمع، خاصة في ظل وجود منافسة قوية جدا في مجال صناعة الأدوية مع فتح المجال للمستثمر الأجنبي و للمنتجات الدوائية الأجنبية.

و من بين الآليات التي تم إدراجها من أجل تدعيم مديرية التسويق وتنشيط المبيعات وخلق ميزة تنافسية، نجد مصفوفة BCG التي تم إضافتها ضمن مخطط التنمية عام 2015 كأداة للتحليل الإستراتيجي (تحليل السوق) والتي تم إدراجها من قبل السيد "محمد حموش" رئيس مدير عام لمجمع صيدال والهدف منها إعادة تنظيم المجمع وللعلم فقط أن [نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسة أو المنتجات وذلك في ضوء درجة نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصص المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) ومن مكوناتها نجد: علامة الاستفهام، خانة النجوم، خانة الأبقار، خانة السلحفاة¹] حيث سمح هذا النموذج لصيدال بالتحديد الدقيق لنمو السوق وتتبع عملية النمو الذي قدم أرقام دقيقة بحيث سجلت وحدات المدينة الدار البيضاء وجسر قسنطينة أفضل أرقام الإنتاج في شهر جوان 3575098 وحدة بيع، 2527193 وحدة بيع و 1913880 وحدة بيع سنة 2016 على التوالي، في شهر جويلية حققت مصانع المدينة الدار البيضاء و الحراش أحسن الأرقام مسجلة بالترتيب 3455426 وحدة بيع، 2310909 وحدة بيع و 1932070 وحدة بيع، أما عن نسبة النمو فقد تجاوز مصنعي الحراش (112.44%) و عنابة (110.95%) الأهداف المسطرة، في شهر جويلية تجاوزت نفس المصانع أهدافها بنسب 122.13% و 106.06%².

كما عملت مديرية التسويق والمبيعات على تنفيذ برنامج التكوين المتواصل لسنة 2015، حيث نظمت المديرية خلال شهر مارس من سنة 2015 عدة دورات تكوينية، شملت عدة مواضيع، داء السكري ومضادات الالتهابات في طب الأسنان حيث قدم هذا التكوين لصالح المندوبين الطبيين، وهناك تكوين آخر حول إعداد

¹ تاريخ الاطلاع 25 - 12 - 2017. <http://tiba-market.blogspot.com>

² مجلة صيدال، النشرة الداخلية رقم 28، جوان - جويلية - أوت 2016.

مخططات التسويق يومي 16 و 17 مارس 2015 لصالح المشرفين الطبيين و مسؤولي المنتجات وذلك لغرض تحسين قدرات قوة المبيعات¹.

III-3: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

يسعى مجمع صيدال إلى الاستغلال الأمثل لجميع موارده من أجل تحقيق الأهداف ومسايرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال ، ومن بين هذه الموارد نجد رأس المال الفكري الذي يعتبر موردا رئيسيا لتحريك جميع الموارد بالكفاءة اللازمة وتجسيد جميع الاستراتيجيات المعدة من قبل مجمع صيدال وخلق ميزة تنافسية مستدامة ولتحقيق ذلك وجب على المجمع جملة من الآليات وهي ما سنتطرق إليها في هذا المطلب من الدراسة .

III-3-1: أخلة رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية بمجمع صيدال:

الحديث على أخلة رئيس المال الفكري يقودنا للحديث على أخلاقيات العمل وأهم الممارسات التي قام بها مجمع صيدال من أجل الالتزام بالمبادئ والمعايير التي تركز على تغيير سلوك الموظفين وتعاملهم مع عناصر البيئة الخارجية (زبائن ، منافسين ، موردين ، صانعي القرار) أو البيئة الداخلية (احترام مبدأ المسؤولية والتركيز على العمل الجماعي) ، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة .

ويستند إجراء مجمع صيدال في هذا المجال إلى مبادئ واضحة ومدونة منذ 2013 في ميثاق الأخلاقيات والذي يشمل مجمل قواعد العمل والسلوك الفردي الواجب على كل عامل أن يتحلى بها في اتخاذ القرارات اليومية وكذا في علاقته مع الأطراف الفعالة داخل المؤسسة ومن بين هذه المبادئ نذكر²:

- **مكافحة الرشوة:** ويسعى المجمع إلى مكافحة كل النشاطات المخالفة للقانون وللأعراف الدولية خاصة فيما يتعلق بالسلوكيات والتصرفات التي تسمح بالحصول على امتيازات معينة ، وفي هذا الصدد قام المجمع بوضع ميثاق للقواعد الواجب احترامها في العلاقات التجارية ؛

- **الالتزام السياسي المسؤول:** حيث يلتزم المجمع بالحياد ويمنع كل التدخلات السياسية المباشرة مع التشجيع على التنوع الإلزامي للمتعاملين؛

- **المنافسة النزيهة:** وفي هذا الصدد يسعى مجمع صيدال أن يدعم تطوره في السوق دون إعاقة تطور المؤسسات المنافسة أو منع المستهلكين من الحصول على منتج معين بأحسن سعر (حظر الاتفاقيات، البيع بالخسارة إخضاع العقود ، عدم احترام الواجبات التنظيمية السارية المفعول...) ؛

- **ترقية مسؤولية المجمع في سلم القيم:** حيث ساهم وشجع على انتشار السلوكيات الحسنة داخل محيطها وخاصة في دائرة نفوذها وهذا بإدماج معايير المسؤولية المؤسسية للمجمع في تقييم مورديها وزبائنها ، كما عمل على إطلاق مخطط عمل واتصال حول التطور الخاص في مجال المسؤولية المؤسسية للمجمع ؛

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 16 - مارس 2015 .

² مديرية الاتصال بمجمع صيدال في 27-12-2017 .

- احترام حق الملكية (الفكرية والمادية): يتعلق الأمر بالنسبة لمجمع صيدال بشرعية الأدوات المستعملة (رخص استعمال برامج الإعلام الآلي)، إضافة إلى تشجيع حماية الابتكارات الداخلية (إيداع براءة الاختراع منحة الابتكار للمتعاونين).

الإجراءات التي قام بها مجمع صيدال والتي ترمي إلى أخلقة رأس المال الفكري من أجل كسب ثقة الزبائن والموردين وحتى المتعاملين الاقتصاديين ، هذه الإجراءات مكنت المجمع من الالتزام بأخلاقيات التوظيف بالإضافة إلى احترام مبدأ المنافسة الاقتصادية ، كما سمحت أيضا من تعديل قيم الموظفين (السلوكيات ، طريقة التعامل مع الزبائن الإخلاص في العمل، العمل الجماعي) و خلق بيئة عمل تساعد على الإبداع، وتشجيع الأفكار وبالتالي الالتزام في العمل و الرضا و الولاء للمجمع ساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي انعكست على منتجات المجمع (جودة ، كمية ، سعر).

كما تكتسي المسألة المحورية المتعلقة بـ " علاقات العمل " أهمية كبرى بالنسبة للمجمع لأنه تبين أن تحسين ظروف العمل له تأثير على تحفيز العمال ، كما أن مسألة علاقات العمل تغطي بمختلف المجالات مثل التوظيف والترقية والتعويضات والانضباط و إنهاء الخدمة ، وكذا التدابير التي تؤثر على ظروف العمل مثل مشاركة العمال في المفاوضات الجماعية والحوار الاجتماعي، كما تمس أيضا التكوين، الصحة، الأمن وأوقات العمل، وركزت علاقات العمل بمجمع صيدال على مجموعة من النقاط وهي كالاتي¹ :

- تعزيز المساواة والتنوع بين الجنسين، ومكافحة كل ما يضر بالعامل مثل الأرق؛
- تنمية رأس المال البشري والكفاءات المهنية من خلال التكوين المتواصل للموظفين ؛
- احترام معايير الصحة والأمن وتبني التدابير الوقائية؛
- تحسين ظروف العمل والتوافق بين العمل والحياة الشخصية؛
- حماية ودمج الفئات الضعيفة مثل المعوقين والمهاجرين؛

يرى الطالب أن هذه التدابير التي قام بها مجمع صيدال مكنت من أخلقة رأس المال الفكري ، والتي أدت إلى المحافظة على استقرار القوى العاملة بالمجمع والرفع من مهاراتها والزيادة في القدرات الإنتاجية ، كما أعطت كذلك ميزة تنافسية للمجمع في مجال تعزيز رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

III-3-2: نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في خلق الميزة التنافسية بمجمع صيدال:

بهدف تحقيق التفوق وخلق ميزة تنافسية مستدامة قامت إدارة مجمع صيدال بإدخال تقنية نظام المعلومات سواء تعلق الأمر بالموارد البشرية أو بمختلف العمليات الإدارية ، هذا من خلال القيام بمختلف العمليات في مجال الحوسبة وخلق قاعدة بيانات تساهم في حفظ كل ما يتعلق بمراد مجمع صيدال ، وهو ما سنوضحه في العناصر الآتية.

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 14 - جانفي 2015 .

III-3-2-1: الاستعمال الصحيح لوسائل الإعلام: كخطو أولى قام بها المجمع والتي تهدف إلى إنجاز النظام المعلوماتي وإلى تطوير وتعميم استعمال وسائل الإعلام ونظرا للفوائد التي يقدمها ، ولعل استعمال البريد الإلكتروني المهني والذي يسمح بتوفير الوقت والورق وتحسين التفاعل أحسن دليل على ذلك ، لهذا فإن استعمال وسائل الإعلام الآلي بمجمع صيدال يخضع لقواعد تسمح بضمان أمن المعلومات الموجودة في الشبكة الداخلية للمجمع¹.

من هذا المنطلق يرى الطالب أن إدراج نظام المعلومات واستعمالها في وحدات الإنتاج التابعة للمجمع خطوة مهمة مكنت من ضبط آليات تسيير الموارد (بشرية ، مادية ، مالية) ، والتي أدت إلى خفض التكاليف ووفرت الكثير من الوقت لإدارة المجمع ، وبالتالي خلق ميزة تنافسية (ميزة التكلفة المنخفضة).

III-3-2-2: تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بمجمع صيدال: من خلال إنجاز مشاريع تهدف إلى التحكم في آليات تسيير الوارد البشرية : إجراءات تسيير الموارد البشرية (تعليمات التسيير ، التسيير الأوتوماتيكي للرواتب الشهرية ، التسيير الإلكتروني لمواقيت العمل ، ترشيد وإعادة نشر الموظفين) . كما عمل على إدراج مشاريع جديدة تمثلت في مراجعة المشروع للنظام الداخلي والاتفاقية الجماعية ، وإعداد النظام الجديد للأجور وكذا مخططات التوظيف والتكوين الخاصة بالمشاريع الجديدة بطريقة إلكترونية² . واستمر العمل الذي ساهم في تنفيذ نظام المعلومات خلال السنة المالية 2012 على مجموعة من المشاريع (مشروع إدارة وتخطيط الوظائف والمهارات ، مشروع لرصد وتنمية وتصميم وتنفيذ نظام دعم القرار لمراقبة المبيعات و المخزونات والإنتاج ، مشروع نظام الإدارة المتكاملة ، مشروع أتمتة قوة المبيعات) ، ونحن ما يهمنا تلك المشاريع المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية حيث عمل مجمع صيدال منذ 2011 على إعداد مستودع الوظائف والكفاءات. كما تمكن من وضع الصيغة النهائية لعرض قاعدة البيانات وفقا لتصنيف الجديد للوظائف والمهارات ، وفي نهاية العمل تمكن المجمع من التعرف على المستوى المركزي من خلال عملية التقييم الذاتي على الثغرات في المهارات ووضع الخطط التدريبية بما يتماشى مع احتياجات الوحدات الإنتاجية ، وسد العجز من البيانات الفردية من خلال عمليات التقييم الذاتي³ . وكجزء من مواصلة تطوير نظام المعلومات الجديدة نفذت العمليات التالية:⁴

- إدارة الموارد البشرية بطريقة آلية (الرواتب ، الإدارة التنبؤية للوظائف والمهارات)؛
- التحديث المستمر لقاعدة البيانات (موارد بشرية ، المخزونات ، المواد الخام)؛
- الأتمتة والتفريق بين البرمجيات المحاسبية وبرامج إدارة المخزون.

¹ مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 02 - ديسمبر 2013 .

² مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 19 - جوان 2015 .

³ rapport du conseil d'administration 2012, p p 08-09.

⁴ rapport du conseil d'administration 2015, p23.

مما سبق نستنتج أن نظام المعلومات بصفة عامة ونظام معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة يحظى بأهمية كبيرة بمجمع صيدال حيث تبنى شبكة معلوماتية جد متطورة وهذا بهدف ترقية المبيعات ، بالإضافة إلى تطوير الخدمات الإدارية المقدمة للموظفين سواء تعلق الأمر بالرواتب أو نقل الوثائق الإدارية من مصنع إلى مصنع و هو ما سهل عملية التسيير وأعطى نوع من الفعالية في جميع المديریات ، كما مكنت هذه الإجراءات من تطوير قدرات الموظفين والرفع من درجة الانضباط في العمل ، والتحكم في القوى العاملة بالمجمع بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات التي تعتبر كخزان للمعرفة تساهم في الرفع من القدرات الإنتاجية للمجمع ، كل هذه الآليات ساهمت في زيادة قوة المبيعات، وكسب زبائن جدد بناء على ما يقدمه المجمع من منتجات (جودة-سعر منخفض) ولأن المعلومات في الوقت الحالي أصبحت من أهم المدخلات لأي نشاط صناعي على هذا الأساس تبنى المجمع نظام معلومات الموارد البشرية كمصدر لتطوير قدراته التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية شرطا ضروريا داخل إدارة المجمع .

III-3-2-3: حماية معلومات مجمع صيدال - أولوية أنظمة الإعلام: تحت شعار "حماية معلومات

المؤسسة أولوية أنظمة الإعلام " تعكف أنظمة مديرية الإعلام على وضع سياسة تخزين وحفظ وحماية معلومات المؤسسة وتخزين حاليا هذه المعلومات، التي تشكل قاعدة العمل اليومي وكذا تاريخها، على مستوى مختلف الهياكل وتصبح المعلومات المبعثرة بين مختلف أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها الموضوعية تحت تصرف العمال، عرضة لمخاطر عدة كالسرقة والضياع والتسرب وكذا التخريب المعتمد وغير المعتمد ، وبغية الوقاية والتقليل من أثر هذه الحوادث قامت مديرية أنظمة الإعلام على وضع حل تقني يتمثل في الحفظ والتخزين المركزي للمعلومات قصد توفر ضمان سرية كل معلومات المجمع ، وباشرت مختلف وحدات المجمع في المرحلة الأولى والمتمثلة في :¹

- فرز المعلومات حسب نوعها (البطاقات التقنية، البطاقات التعاقدية، قاعدة المعلومات، الرسائل الإلكترونية، المعلومات التجارية، الموارد البشرية...) ؛

- تحديد المستعملين المسموح لهم بالولوج للمعلومات المشتركة ؛

- تحديد المستعملين المسموح لهم بالولوج للمعلومات المشتركة ؛

- تحديد المعلومات المهمة؛

- بعد الانتهاء من عملية فرز المعلومات، تخزن هذه الأخيرة في خزان المعلومات وتصبح في متناول بعض المستعملين المحددين مسبقا، كما تسمح هذه الطريقة الضامنة للأمن والسرية، بتقسيم حسن للملفات وتصفح سهل لها .

وفي الأخير يجب التنويه إلى أن أمن المعلومات ليست إشكالية تقنية فحسب، بل يجب أيضا تحسيس العمال حول مسؤولياتهم ودورهم في حماية التراث المعلوماتي والذي يعتبر أولا وقبل كل شيء ملكية لمجمع صيدال .

¹ مديرية الاتصال بمجمع صيدال ، 20 / 05 / 2017 .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال والدور الذي يؤديه في خلق الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية لهذا المورد الحيوي ، حيث توصلنا إلى أن المزايا التنافسية بمجمع صيدال يمكن تحقيقها من خلال العمل على تطوير قدرات ومهارات القوى البشرية ، ومن بين العوامل التي مكنت المجمع من تحقيق الميزة التنافسية على باقي الشركات الناشطة في مجال صناعة الأدوية بالجزائر ، نجد القيمة العالية التي يحظى بها المورد البشري بالمجمع سواء تعلق الأمر بالتدريب والتطوير أو خلق بيئة عمل تساعد على العطاء وتقديم الأفضل، كما عمل المجمع على تبني تكنولوجيا حديثة من أجل تطوير عملية الإنتاج وتخفيض قيمة التكاليف ، الأمر الذي مكن من الرفع في كمية الإنتاج بالجودة المطلوبة في ظل وجود عاملين مهمين كفاءات بشرية وتكنولوجيا حديثة .

ويعتبر رأس المال الفكري من العوامل المهمة التي مكنت مجمع صيدال من تحقيق الريادة على المستوى المحلي والنمو والتوسع على المستوى القاري والإقليمي ، بالإضافة إلى كسب رضا الزبائن سواء من ناحية جودة المنتج أو السعر ، كما تمكن مجمع صيدال من تغطية السوق الجزائري بالأدوية في فترة وجيزة جدا وهذا بفضل السياسة الرشيدة التي يتبناها المجمع الرامية إلى تحقيق التفوق في ظل بيئة أعمال تشهد منافسة عالية جدا انطلاقا من تعزيز موارده (مادية، مالية، بشرية ، معلوماتية، تكنولوجيا) التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الخامس:

تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية بمجمع صيدال

الفصل الخامس: تحليل أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي هياً لنا الأرضية لمعالجة الإشكالية المطروحة وذلك من خلال عرض فصوله الثلاثة ، سوف نقوم في هذا الفصل بعرض المستجدات التطبيقية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الاستدامة التنافسية بناء على دراسة حالة مجمع صيدال، وهذا من خلال الإجراءات المعتمدة بدءاً من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع بالإضافة إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة، كما سنتطرق في هذا الفصل أيضاً إلى مجالات البحث والعينة و كيفية اختيارنا لهذه الأخيرة ، ومن ثم التطرق إلى كيفية معالجة الاستمارة وحدود الدراسة واختبار الفرضيات، كما سنحجب أيضاً على الأسئلة الفرعية التي تم طرحها في مقدمة الدراسة، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين وهما كالاتي:

I: منهجية الدراسة الميدانية وعناصرها.

II: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة.

I: منهجية الدراسة الميدانية وعناصرها.

يتناول هذا المبحث جملة من التفسيرات التي سوف يعالجها، بحيث سيتم التطرق فيه إلى المنهج المعتمد وشرح تفاصيل اختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المعتمد عليها، وتقديم جملة من الأساليب والتقنيات المصممة خصيصا لمعالجة إشكالية الدراسة.

I-1: المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة.

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه، كما أن الاختيار المناسب والصحيح لمجتمع وعينة الدراسة يساهم في اقتصاد التكاليف مثل الوقت والجهد كما يمكن من التوصل إلى النتائج بأسرع وقت ممكن، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب من خلال الآتي :

I-1-1: حيثيات الدراسة: في هذا الجانب من الدراسة سوف نتطرق إلى ظروف إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

أ-المدة الزمنية: كانت المدة الزمنية المستغرقة في سبيل الحصول على المعلومات عند إسقاطنا للدراسة النظرية على دراسة الحالة خمسة أشهر والتي امتدت من شهر أبريل 2017 إلى غاية شهر أوت 2017 وخلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مجمع صيدال لصناعة الأدوية تلقينا جميع التسهيلات من قبل مسؤولي المجمع وبقية الموظفين التابعين للمجمع الأمر الذي مكنا من تجسيد خطة بحثنا التطبيقية على أرض الواقع والتوصل إلى الأهداف التي كنا نصبوا إليها.

ب-أهمية ميدان الدراسة: من الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار مجمع صيدال كدراسة ميدانية تطبيقية كون أن مجمع صيدال يتبنى شعار شركة في أوج النمو والتطور كما تتوفر على مجموعة من الكوادر البشرية تتميز بالكفاءة في تنفيذ المهام، بالإضافة إلى تميزها بالمهارة العالية والخبرة الأمر الذي مكناها من تحقيق الريادة على مستوى السوق الجزائرية لصناعة الأدوية في ظل وجود منافسة قوية من قبل شركات عالمية كبرى متخصصة في صناعة الأدوية وتحقيق الريادة جاء نتيجة مجموعة من الإستراتيجيات انتهجها مجمع صيدال من أجل خلق مزايا تنافسية، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن مجمع صيدال لصناعة الأدوية يصلح لإجراء دراستنا الميدانية وبإمكاننا أن نصل إلى حل المشكلة المطروحة في بداية الدراسة والمتمثلة في العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية.

I-1-2:تصميم الإستبانة: من أجل جمع البيانات قمنا بصياغة مجموعة من العبارات والأسئلة حول موضوع الدراسة، والهدف من الاستبانة هو جمع البيانات من موظفي مجمع صيدال وهذا بالإجابة على أسئلتها والتي كانت على النحو التالي:

– **المحور الأول:** مثل بالمعطيات الديمغرافية والتي ضمت (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي الخبرة الوظيفية).

–**المحور الثاني:** مثل المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والذي قسم إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- رأس المال البشري تضمن تسعة أسئلة (01 ← 09).
- رأس المال الزبوني وتضمن أحد عشر سؤال (10 ← 20).
- رأس المال الهيكلي بحيث تضمن ثمانية أسئلة (21 ← 28).

–**المحور الثالث:** مثل المتغير التابع (الاستدامة التنافسية) والذي قسم إلى ستة أبعاد وهي:

- الجودة المتفوقة وتضمن ثمانية أسئلة (29 ← 36).
- الكفاءة المتفوقة وتضمن تسعة أسئلة (37 ← 45).
- الإبداع المتفوق وتضمن بدوره تسعة أسئلة (46 ← 54).
- الاستجابة المتفوقة وتضمن كذلك تسعة أسئلة (55 ← 63).
- التكلفة المنخفضة بحيث تضمن ثمانية أسئلة (64 ← 71).
- التميز وتضمن كذلك ثمانية أسئلة (72 ← 79).

والجدول الآتي يوضح عبارات تصميم الإستبانة:

جدول رقم (V-01): يوضح محاور تصميم الاستبانة.

المحور	الأبعاد	عدد العبارات
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	09
	رأس المال الزبون	11
	رأس المال الهيكلي	08
الاستدامة التنافسية	الجودة المتفوقة	08
	الكفاءة المتفوقة	09
	الإبداع المتفوق	09
	الاستجابة المتفوقة	09
	التكلفة المنخفضة	08
	التميز	08
	09 أبعاد للمتغيرين	79
المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على هيكل الإستبانة.

I-1-3: منهج الدراسة: بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها، ومن أجل تحقيق الأهداف التي نسعى إليها من خلال هذه الدراسة، واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات وتحليلها، حيث قمنا بتناول كافة المتغيرات المرتبطة بالحالة محل الدراسة وتناولها بالوصف الكامل والتحليل كما ساعدنا هذا المنهج على توفير معلومات تفصيلية وشاملة على الموضوع محل الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

I-1-4: مجتمع وعينة الدراسة: عملت دراستنا هذه على تسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الأدوية والمتمثلة في مجمع صيدال، بحيث قمنا باستهداف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي مجمع صيدال لصناعة الأدوية والبالغ عددهم 3251 موظف وهذا على مستوى جميع وحدات الإنتاج التابعة للمجمع والتي تم التطرق إليها في الفصل الرابع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة أخذنا عينة ميسرة تمكنا من بلوغ غايتنا، كما ركزنا على وحدات الإنتاج التي تتميز بعدد كبير من الإطارات وأعوان التحكم وهي (وحدة الإنتاج بالدار البيضاء و جسر قسنطينة بالجزائر العاصمة، وحدة الإنتاج بالمدينة) بحيث كان عدد الإستبانة الموزعة (250) إستبانة على مستوى وحدات الإنتاج السابقة الذكر، وتمكنا من استرجاع 245 إستبانة أي

بنسبة استرجاع بلغت 98٪، 26 إستبانة منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمالها لشروط ملئها، كما كانت الإستبانات القابلة للتحليل 219 إستبانة أي بنسبة 87.6٪ وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي :

جدول رقم (V-02) : عينة الدراسة عبر وحدات الإنتاج التابعة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

ملاحظة	النسبة (%)	النهائي	المستبعد	الفاقد	العائد	الاستبيانات الموزعة	وحدات الإنتاج
ركننا فيها على الإطارات فقط	80	08	00	02	08	10	وحدة الدار البيضاء (الجزائر العاصمة)
أدرجتنا الأعوان الإداريين ضمن الإطارات لأنهم يمثلون رأس المال البشري	96.67	87	00	03	87	90	وحدة جسر قسنطينة (الجزائر العاصمة)
أدرجتنا الأعوان الإداريين لأنهم يمثلون رأس المال البشري	82.67	124	26	00	150	150	وحدة المدية
يمثل هذا المجموع جميع الإستبانات الموزعة على مستوى وحدات الإنتاج لمجمع صيدال والتي مست الإطارات والأعوان الإداريين ورؤساء المصالح	87.6	219	26	05	245	250	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيانات الموزعة .

I-2: أداة الدراسة ومصادر البيانات.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأداة المعتمد عليها في دراستنا والتي مكنتنا من جمع البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، موضحين أهم مراحل بنائها والظروف التي تم فيها بناء هذه الأداة، كما سنتطرق إلى المصادر الأخرى التي ساعدتنا في الحصول على البيانات اللازمة بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي التي ساعدتنا من معالجة الإشكالية المطروحة و تحقيق أهداف الدراسة.

I-2-1: أداة الدراسة: من أجل الحصول على البيانات وبغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها دراستنا اعتمدنا على مجموعة من الأدوات وهي كالآتي:

- **الإستبانة:** اعتمدنا في دراستنا على الإستبانة كأداة في جمع البيانات والتي ركزنا عليها بنسبة أكبر لمعالجة إشكالية الدراسة، حيث اشتملت هذه الإستبانة على مجموعة من الأسئلة وجهت خصيصا لأفراد عينة الدراسة على أن تكون الإجابة بموضوعية تامة، والتزمنا على أن تكون هذه الأسئلة تخدم أغراض البحث العلمي فقط كذلك في واجهة الإستبانة وضحنا أهم الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال إعدادنا لأسئلة الإستبانة.

أما من ناحية إعداد الإستبانة مرنا بعدة مراحل وهي كالآتي:

أ- قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة سواء من ناحية الشكل أو المضمون بحيث تم الإطلاع عليها للاستفادة منها في بناء وإعداد الإستبانة وأول دراسة كانت دراسة (فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال "دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف الجزائر، 2014)، حيث خدمتنا هذه الدراسة في المحور الثاني من دراستنا والمتمثل في الاستدامة التنافسية، (دراسة فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة أطروحة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2016)، ومكنتنا هذه الدراسة في طريقة صياغة الأسئلة وبناء هيكل الاستبانة بمحوريها (رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية).

ب- كما تم الاستعانة بمجموعة من الخبراء والذين لهم علاقة بالتخصص من أساتذة وباحثين المحكمين لهذه الأداة محليين ودوليين.

ت- قمنا بإنشاء محاور الإستبانة بناء على متغيرات الدراسة، أما صياغة العبارات فتمت بناء على الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها والتي تمت صياغة أغلبها من الإطار النظري للدراسة وبعضها من الدراسات السابقة.

وكان الهدف من قيامنا بهذه المراحل التي مررنا بها في تصميم الاستبانة هو اختبار مدى كفاءة الاستبانة والتي تعد من أهم المراحل والخطوات التي يجب علينا القيام بها اختبار الاستبانة قبل تطبيقها على عينة الدراسة وهذا من أجل وقوفنا على ما يلي:

- اكتشاف مدى ملائمة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وتماشيها مع موضوعه وتغطيتها لجوانبها المختلفة؛
- التأكد من مناسبة وسلامة الأسئلة في المحورين (رأس المال الفكري، الاستدامة التنافسية) مع موضوع الدراسة المستهدف؛
- قد نغفل أثناء إعداد الاستبانة على بعض النقاط أو الأسئلة المهمة والتي لها قيمة في الدراسة، لهذا فاختبار كفاءة الاستبانة ينبه إلى النقص الحاصل؛
- إلغاء أو إجراء تعديلات جوهرية أو جزئية لبعض الأسئلة غير المناسبة والتي لا تحدم أهداف الدراسة كالأسئلة البديهية أو الطويلة أو المتكررة في المعنى والمضمون أو التي تعطي أكثر من معنى؛
- الاستفادة من آراء الباحثين ومقترحاتهم وتعليقاتهم وملاحظاتهم على أداة الدراسة بما يحقق سلامة الإعداد والتعديل وتجنب الأخطاء.

بالإضافة إلى الإستبانة قمنا بالاستعانة بأدوات أخرى في جمع البيانات والتي تم توظيفها في الفصل الرابع وهي كالتالي:

- **المقابلة:** وكان الغرض من الاعتماد على هذه الأداة هو الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة حيث تمكنا من إجراء مقابلة مع عدد من مسؤولي مجمع صيدال وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة والتي كان مصدرها من محاور الجانب النظري للدراسة.
- **الملاحظة:** تم الاعتماد على الملاحظة كأداة في جمع البيانات بحيث تم توظيف هذه الأداة بميدان دراستنا بوحداث الإنتاج التالية (المدية، الدار البيضاء، جسر قسنطينة)، التابعة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية ومن خلال تجوالنا بين مصالح المصنع قمنا بتسجيل مجموعة من الملاحظات وهي مدونة في الفصل الرابع من الدراسة.
- **الوثائق والسجلات الإدارية:** والتي مكنتنا هذه الأداة من جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا من خلال الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية لمجمع صيدال مثل المنشورات الداخلية والمجلات الصادرة عن المجمع وبعض السجلات التي تحصلنا عليها من مديرية الموارد البشرية، وبقية المديرية التابعة للمجمع، أنظر الملحق رقم (03).
- **الإحصائيات والتقارير الرسمية:** اعتمدنا على تقارير مجلس الإدارة التابعة لمجمع صيدال كأداة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وهي تقارير رسمية تعد من قبل المجمع بالتعاون مع وزارة الصحة وتكون في

شكل تقارير سنوية تحتوي على مجموعة من النتائج والإحصائيات المحققة من قبل مجمع صيدال بحيث تم الاعتماد على التقارير المتعلقة بالفترة الزمنية الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016 وهي تمس الحدود الزمنية للدراسة.

I-2-2: أساليب التحليل الإحصائي:

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات ومعالجة الإشكالية المطروحة اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنتها الاستبانة.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة ولتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية.
 - معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach s) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - معامل الانحدار البسيط (Simple Régression) والمتعدد، وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل الكلي على حدة في المتغير التابع.
 - تحليل التباين الأحادي (ANOVA) اختبار (F) للفرق بين أكثر من متوسطين.
 - اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- كما قمنا باستخدام مقياس ليكرت الرباعي في محوري الدراسة والذي تم وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (V-03) : توزيع مقياس ليكرت الرباعي

موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت الرباعي .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:
إيجاد طول المدى = $4 - 1 = 3$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.75 = 3/4$ وبعد ذلك يضاف (0.75)
إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالتالي:
[1.00 ، 1.75] غير موافق بشدة (منخفض جدا).
[1.75 ، 2.5] غير موافق (منخفض).
[2.5 ، 3.25] موافق (مرتفع).
[3.25 ، 4] موافق بشدة (مرتفع جدا).

I-3: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) .

من الصفات الهامة التي ينبغي توافرها في المقاييس وأدوات جمع البيانات والمعلومات الصدق والثبات وذلك لما لها من تأثير بشكل مباشر على مصداقية نتائج الدراسة، ووفق هذا المطلب سوف نقوم باختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة، بحيث كلما كانت الدقة في إعداد وتصميم الإستبانة كلما مكنتنا من تحقيق أهداف الدراسة.

I-3-1: صدق أداة الدراسة (الإستبانة) : تم اختبار صدق أداة الدراسة وفق المقاييس الآتية :

- **صدق المحتوى:** تم صياغة الإستبانة وتطويرها وفق شروط ومتطلبات هذا المقياس حيث قمنا بالتطرق إلى معظم الجوانب اللازمة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، و اكتفينا بصياغة مجموعة من الأسئلة التي تغطي محتوى موضوع الدراسة والتي كانت مستوحاة من الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ومن ثم يمكننا القول أن الإستبانة المصممة تخدم أهداف الدراسة وهو ما سنوضحه في الجداول الآتية التي تقيس معامل الارتباط لعبارات الدراسة.
- **الصدق الداخلي والخارجي:** وهو يقتضي استقلالية الإجابات عن الظروف الداخلية، أما صدق الإجابات من قبل موظفي صيدال كانت إيجابية وصادقة إلى حد بعيد وهو ما لمسناه أثناء تفريغنا للإستبانة أما الصدق الخارجي فهو يختص بالظروف المكانية والزمنية مثل تعدد الأفكار واختلاف الثقافات، أثر هذا الجانب على صدق الأداة بشكل قليل، ولا يمكن تعميمها على كل الموظفين بمجمع صيدال، ونحن ما يهمنا هو الصدق الداخلي لأنه يركز على عينة دراستنا فقط.

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وفي هذا الجانب قمنا بعرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين أصحاب الخبرة و الاختصاص، حيث في البداية تم عرضه على الأستاذ المشرف الذي قدم لنا مجموعة من النصائح والتوجيهات وبعد الحذف والتعديل تم عرضه على نخبة من الأساتذة التابعة للجامعات الجزائرية و الأجنبية واللذين كان عددهم (07) أساتذة من بينهم (02) من خارج الجامعات الجزائرية(أنظر الملحق رقم 01)، من أجل إبداء الرأي وتقديم التوجيهات اللازمة من حيث المحتوى و صياغة الأسئلة ومدى هادفية الأسئلة

وفق كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة وحتى من ناحية صياغة الأسئلة بالإضافة إلى مدى صحة هيكل الاستبانة.

ووفق ما وصلنا من ملاحظات وتوجيهات الأساتذة المحكمين قمنا بالتعديلات اللازمة والمطلوبة وفق آرائهم وتوجيهاتهم، وبعدها تم عرضها على الأستاذ المشرف الذي وافق على أن تكون الإستبانة في صيغتها النهائية وفق الملحق رقم (02) ، وبالتالي وفق هذا المقياس يمكننا القول أن الإستبانة صالحة للدراسة وتحقق الأهداف التي صممت من أجلها .

-صدق المحك: وفق هذا المقياس قمنا بمقارنة إستبانة الدراسة بإستبانات أخرى تحصلنا عليها من الدراسات السابقة (دراسة بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012)،(دراسة مصطفى رجب علي شعبان:رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير ،بالجامعة الإسلامية غزة ، 2011)،(دراسة عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2013) بحيث تمت المقارنة من حيث المحتوى، وصياغة الأسئلة وطبقا لقواعد بناء الإستبانة، والتي أعطت هذه المقارنة مدى صدق الإستبانة التي تم صياغتها.

- صدق البناء: بالاعتماد على هذا المقياس سوف نختبر صدق الأداة بناء على حساب درجة الارتباط بين نتائج أداة الدراسة، أي سنختبر كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة ومدى درجة الاتساق الداخلي بين العبارات. **أ-اختبار مدى صدق محور رأس المال الفكري:** قمنا بتقسيم محور رأس المال الفكري إلى ثلاثة أبعاد وهذا بهدف قياس درجة الارتباط الداخلي بين عبارات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري).

جدول رقم (V-04) : يوضح معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور رأس المال الفكري والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول : رأس المال البشري		
01	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بمجمع صيدال بشكل دقيق ومفصل من البداية	0.854**
02	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية	0.796**
03	يعمل المجمع على إبرام اتفاقيات مع مراكز التدريب والتطوير لرفع قدرات الموظفين	0.820**
04	يشجع المجمع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين للاستثمار في طاقاتهم الفكرية	0.836**
05	يتمتع موظفي مجمع صيدال بالاستعداد اللازم لقبول التغيير	0.818**
06	يتم الاعتماد على إستراتيجيات واضحة لقياس الموجودات الفكرية	0.809**
07	يعمل المجمع على إشاعة المناخ الداعم للإبداع والابتكار	0.848**
08	يهتم المجمع باستقطاب الأشخاص أصحاب الكفاءات العالية	0.858**
09	البرامج التدريبية تساعد على تطبيق إستراتيجيات المجمع	0.835**
البعد الثاني: رأس المال الزبوني		
10	يتم الحرص على مراعاة الظروف المعيشية للزبائن في تحديد سعر المنتجات	0.792**
11	يعمل مجمع صيدال على كسب ثقة الزبائن والعمل على تدعيمها	0.575**
12	يسعى المجمع إلى إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين	0.855**
13	يتم التقرب أكثر من الزبائن وإدراك رغباتهم وتوجهاتهم	0.817**
14	هناك طرق لقياس رضا الزبائن عن المنتجات مثل صياغة أسئلة عن ميزة محددة في المنتج	0.797**
15	يتلقى المجمع ملاحظات وشكاوي الزبائن مع العمل على معالجتها	0.853**
16	يسعى المجمع لزيادة الحصة السوقية مثل الاعتماد على الجودة في المنتج	0.860**
17	الرسائل الإعلانية والترويجية المصممة تتناسب مع قيم الزبائن وأساليب معيشتهم	0.789**
18	يتم تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال المنتجات في الزمان والمكان المناسبين	0.721**
19	يتم الاتصال المستمر بالزبائن وتقديم معلومات كافية عن المنتجات	0.794**
20	يهتم مجمع صيدال بتعديلات في العملية الإنتاجية بهدف تحسين المنتجات	0.793**
البعد الثالث: رأس المال الهيكلي		
21	توافق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمجمع صيدال مع احتياجات الموظفين	0.763**

0.825**	من مميزات نظام المعلومات المتوفر على مستوى المجمع البحث والدقة عند تقديم المعلومات	22
0.805**	المستويات الإدارية للمجمع مفهومة ومحددة في الهيكل التنظيمي	23
0.722**	الهيكل التنظيمي للمجمع يساعد في نقل المعرفة بين الموظفين وبطريقة مرنة	24
0.794**	يسعى المجمع إلى مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل دائم	25
0.748**	للعلامة التجارية للمجمع صدى عالمي وغير قابل للاستغلال	26
0.839**	يستجيب موظفو مجمع صيدال بسرعة لمهامهم وأعمالهم	27
0.768**	يتوفر مجمع صيدال على بنية تحتية قوية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال	28

* دال عند مستوى (0.05) .

** دال إحصائيا عند مستوى (0.01).

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (V-04) أن قيم معاملات الارتباط للعبارات بين كل عبارة من عبارة البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يفسر وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد رأس المال الفكري وبالتالي دلالة على صدق اتساقها مع البعد الذي تنتمي إليه. كما نستنتج أيضا بأن قيمة الارتباط بين عبارات بعد رأس المال البشري مثلت بأعلى قيمة (0.86) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.58)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال البشري وجميع عبارات هذا البعد، أما قيمة الارتباط بين عبارات بعد رأس المال الزبوني مثلت بأعلى قيمة (0.86) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.57)، ونلاحظ أن هذه القيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال الزبوني وجميع عبارات هذا البعد. فيما مثلت قيمة الارتباط بين عبارات بعد رأس المال الهيكلي كانت بأعلى قيمة (0.84) وهي قيمة قوية وموجبة، أما أدنى قيمة فكانت (0.79)، وهي قيم ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا ما يفسر بأنه يوجد اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال الهيكلي وجميع عبارات هذا البعد.

جدول رقم (05-V): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور رأس المال الفكري والدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	أبعاد رأس المال الفكري	رقم البعد
0.931**	رأس المال البشري	01
0.956**	رأس المال الزبوني	02
0.893**	رأس المال الهيكلي	03

* دال عند مستوى (0.05) .

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

تشير النتائج الواردة في الجدول (05-V) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والدرجة الكلية للمحور (رأس المال الفكري) تراوحت بين (0.893 و 0.956) وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري له علاقة قوية بالدرجة الكلية للمحور.

ب- اختبار صدق محور الاستدامة التنافسية: أما المحور الثاني (الاستدامة التنافسية) قمنا بقياس درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستدامة التنافسية وجميع عبارات محور الاستدامة التنافسية والذي تم تجزئته إلى جدولين وهما كالآتي:

جدول رقم (06-V): يوضح معاملات الارتباط بين عبارات كل بعد من محور الاستدامة التنافسية والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: الجودة		
29	جودة المنتجات من أهداف المجمع.	0.720**
30	يعتمد المجمع على آراء الزبائن في تطوير المنتجات.	0.793**
31	يخصص المجمع تكلفة برنامج إدارة الجودة مثل تكاليف تصميم المنتج، تكاليف التخطيط للجودة.	0.804**
32	يسعى المجمع إلى التحسين المستمر بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة.	0.608**
33	يقوم المجمع بتمكين الموظفين للعمل على التحسين المستمر في أداء العاملين.	0.786**

0.851**	يعمل المجمع على غرس ثقافة الجودة لدى العاملين.	34
0.786**	يتم اختيار الموردين على أساس جودة الموارد الأولية.	35
0.765**	يعمل المجمع على تدريب الموظفين بتقنيات عالية لتقديم منتجات ذات جودة.	36
البعد الثاني: الكفاءة		
0.820**	يسعى المجمع إلى توفير الكفاءات البشرية بهدف تقديم منتجات ترضي الزبائن.	37
0.809**	البحث والتطوير هي الوظيفة الأساسية التي يعتمد عليها المجمع في تطوير المنتجات.	38
0.842**	تساعد البرامج التدريبية على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية للموظفين.	39
0.841**	يتمتع موظفو مجمع صيدال بمهارة وكفاءة عالية في تأدية مهامهم.	40
0.791**	يعمل المجمع على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والمحافظة عليها.	41
0.827**	يتوفر بمجمع صيدال على متخصصين ذوي كفاءات عالية في استخدام تقنيات العمل.	42
0.857**	يعمل المجمع على دراسة أسباب تدني إنتاجية الموظفين.	43
0.868**	يتم إدارة موارد المجمع (المادية، المالية، الفنية... الخ) بكفاءة عالية.	44
0.766**	يتوفر بمجمع صيدال على قنوات توزيع عالية الكفاءة .	45
البعد الثالث: الإبداع		
0.827**	يتميز الموظفون بالقدرة على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها.	46
0.815**	يقدم موظفي مجمع صيدال أفكار جديدة ومبتكرة .	47
0.756**	يتم حل المشاكل بطرق إبداعية .	48
0.829**	يسعى المجمع إلى تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات .	49
0.794**	تسعى إدارة المجمع إلى إنشاء بيئة عمل مبدعة تدعم وتحمي إبداعات الموظفين.	50
0.804**	التحفيز هو العامل الأساسي الذي يتبناه المجمع لتشجيع العمل الإبداعي داخل مجمع صيدال.	51
0.786**	تحظى الأفكار المبتكرة بالقبول من طرف مسؤولي المجمع.	52
0.834**	تشجع قادة المجمع العمل الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة.	53
0.796**	يستفيد الموظفون من تجارب الآخرين والعمل على تقويمها وتقديمها في أعمال مبدعة.	54
البعد الرابع: الاستجابة		
0.593**	تحرص إدارة المجمع على الاستماع لشكاوي الزبائن والعمل على متابعتها.	55
0.699**	يتم تقسيم السوق حسب حاجات ورغبات الزبائن.	56
0.762**	يعتمد مجمع صيدال على التطورات التكنولوجية في عملية الإنتاج.	57
0.770**	تحليل احتياجات الزبائن، و العمل على تلبيتها هي من أولويات المجمع.	58

0.806**	يستجيب المجمع للطلبات الطارئة والفجائية.	59
0.790**	يحرص المجمع على سرعة أداء الخدمة وتقديم السلعة.	60
0.610**	يتم إخطار الزبائن في حالة وقوع مشكل في الطلب .	61
0.791**	تم الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق.	62
0.765**	يتم الرد الفوري على رسائل العملاء والإطلاع على كافة انشغالاتهم.	63
البعد الخامس: التكلفة		
0.825**	يسعى المجمع إلى تصنيع منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	64
0.822**	يعمل المجمع على تشديد الرقابة على التكلفة.	65
0.858**	يتبنى المجمع الإستراتيجية الهجومية مع التركيز على تخفيض التكلفة.	66
0.831**	يعتمد المجمع على تكنولوجيا جديدة ومتطورة لتخفيض التكلفة.	67
0.851**	يسعى المجمع للتقليل من تكاليف التشغيل.	68
0.799**	الحصول على موارد منخفضة التكاليف من أولويات المجمع.	69
0.703**	يتبنى المجمع إستراتيجية التركيز على منتج معين وسوق معين.	70
0.835**	تعطي الإدارة أهمية بالغة للتقارير المالية المتعلقة بالتكاليف العامة.	71
البعد السادس: التميز		
0.839**	يسعى مجمع صيدال إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين.	72
0.809**	يتوفر المجمع على كوادر بشرية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.	73
0.860**	يسعى المجمع لتقديم منتجات متميزة.	74
0.782**	تميز منتجات صيدال بالثقة من قبل الزبائن (الموثوقية).	75
0.849**	يتميز المجمع بقدرة عالية على تطوير المنتجات مقارنة بالمنافسين.	76
0.828**	يسعى المجمع للوصول لأكبر قدر من المستهلكين من خلال تخفيض السعر.	77
0.814**	يقدم المجمع خدمات مميزة مقارنة بالمنافسين مثل إيصال المنتجات لأقصى نقطة ممكنة.	78
0.858**	الهيكل التنظيمي قابل للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية .	79

* دال عند مستوى (0.05) .

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (V-06) أن قيم معاملات الارتباط لعبارات بين كل عبارة من عبارة البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا ما يفسر وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد الاستدامة التنافسية وبالتالي دلالة على صدق اتساقها مع البعد الذي تنتمي إليه. جدول رقم (V-07): يوضح معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الاستدامة التنافسية والدرجة الكلية للمحور.

رقم البعد	أبعاد الاستدامة التنافسية	معامل الارتباط
01	الجودة	0.880**
02	الكفاءة	0.894**
03	الإبداع	0.851**
04	الاستجابة	0.905**
05	التكلفة	0.876**
06	التميز	0.869**

* دال عند مستوى (0.05).

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

يتضح لنا من النتائج الواردة في الجدول (V-07) إلى أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستدامة التنافسية والدرجة الكلية للمحور (الاستدامة التنافسية) تراوحت بين (0.851 و0.905) وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند المستوى الدلالة (0.01) مما يدل على أن كل بعد من أبعاد المحور له علاقة قوية بالدرجة الكلية للمحور.

كما نستنتج أيضاً من الجدول أن قيم معامل الارتباط لمحور الاستدامة التنافسية قريبة جداً من الواحد وهذا ما يدل على قوة الاتساق الداخلي للعبارات سواء بين عبارات الأبعاد أو الأبعاد في حد ذاتها. وهذا ما يفسر أن عبارات الاستدامة التنافسية توصف بالصدق البنائي، وبناء على ما سبق يمكننا القول أن جميع عبارات المتغيرين (رأس المال الفكري، والاستدامة التنافسية)، تتصف بالصدق البنائي.

I-3-2: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): يتم التأكد من ثبات أداة الدراسة في هذه الحالة عن طريق حساب معاملات ألفا كرونباخ لدرجات أبعاد المتغيرين (رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية)، كما سنقوم بالتأكد من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ للمحورين معا (رأس المال الفكري، والاستدامة التنافسية)

وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة الفاكرونباخ (AlphaCronbach) أكبر من (0.60) وكلما اقتربت من (1) دلّ هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نختبر مدى ثبات أداة الدراسة لكل محور على حدا وفق الجداول الآتية:

جدول رقم (V-08) معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لثبات كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والمحور الكلي.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	09	0.943
	رأس المال الزبوني	11	0.929
	رأس المال الهيكلي	08	0.910
معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري		28	0.968

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

يتضح لنا من الجدول (V-08) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري بلغ (0.968) هو قريب جدا من الـ (01) وهو ثبات مرتفع ، وهذا ما يدل على أن بنود محور رأس المال الفكري ثابتة وكانت صالحة للدراسة أما عن أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) فنجد بعد رأس المال البشري بلغ معامل ألفا كرونباخ الخاص به (0.943) وهذا ما يدل على ثبات عبارات هذا البعد من محور المتغير المستقل، أما بعد رأس المال الزبوني فبلغ معامل ألفا كرونباخ (0.929) ، ورأس المال الهيكلي كان معامل ألفا كرونباخ (0.910) ، وبالتالي أبعاد محور رأس المال الفكري كلها تتميز بالثبات، وهي صالحة للتحليل وتقديم نتائج صادقة وتحقق أهداف الدراسة .

جدول رقم (V-09) معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لمحور الاستدامة التنافسية.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)
الاستدامة التنافسية	الجودة	08	0.847
	الكفاءة	09	0.941
	الإبداع	09	0.932
	الاستجابة	09	0.817
	التكلفة	08	0.928
	التمييز	08	0.934
معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستدامة التنافسية			0.974

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

نلاحظ من الجدول (V-09) بأن معامل ألفا كرونباخ لمحور الاستدامة التنافسية بلغ (0.974) و هي قيمة عالية جدا هذا ما يفسر ثبات عبارات محور الاستدامة التنافسية ومدى صلاحيتها للدراسة والاعتماد عليها كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، كما قمنا بفحص الثبات لكل بعد من الأبعاد الستة المكونة لبنود محور الإستبانة وكانت قيم ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.847 لبعد الجودة و 0.941 لبعد الكفاءة أما بعد الإبداع فبلغ 0.932 وبعد الاستجابة 0.817 ومثل بعد التكلفة بـ 0.928 أما بعد التمييز فقدر بـ 0.934، و بالتالي كل القيم لمعامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة مما يدل على صدق عبارات أبعاد محور أداة الدراسة والتي سيكون لها دور كبير في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (V-10) معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach) لمحور رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية.

معامل ألفا كرونباخ (AlphaCronbach)	عدد العبارات	
0.983	79	معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

توضح نتائج الجدول (V-10) أن معاملات الثبات مرتفعة للمحورين رأس المال الفكري و الاستدامة التنافسية (0.968 - 0.974) على التوالي، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحورين (0.983)، وهذا ما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليها واستخدامها في الدراسة .

II: اختبار الفرضيات و مناقشة نتائج الدراسة.

وفق هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها والتي سوف تجيب على الفرضيات المطروحة وإثبات العلاقة بين متغيرات الدراسة بكل أبعادها (رأس المال الفكري و الاستدامة التنافسية) انطلاقاً من وجهة نظر عينة الدراسة (الموظفين) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وطبقاً لوحداث الإنتاج الثلاثة التي كانت محل الدراسة (مصنع الدار البيضاء ، مصنع جسر قسنطينة، مصنع المدينة) بحيث اعتمدنا على حزمة التحليل الإحصائي (SPss.V22) كأداة لتفريغ بيانات الدراسة.

II-1: تحليل وعرض نتائج المعطيات الديمغرافية.

في هذا الجانب من الدراسة سوف نقوم بتحليل نتائج المعطيات الديمغرافية المكونة لأداة الدراسة (الاستبانة) وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي ، المنصب الوظيفي ، الخبرة الوظيفية) وبعد عملية تفريغ الاستبانة توصلنا إلى جملة من النتائج وهي مفسرة في الجداول الآتية :

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (العمر):

جدول رقم (V-11): توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

النسبة %	التكرار	فئات العمر
6.4	14	25 سنة فأقل
16.4	36	من 26 إلى 30 سنة
26	57	من 31 إلى 35 سنة
51.1	112	من 36 سنة فأكثر
100	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

يتضح لنا من الجدول (V-11) أن أغلب عمال مجمع صيدال من الفئة العمرية التي تمثل 36 سنة والتي بلغت 51.1% وكانت ممثلة بـ 112 عامل، أما الفئة التي تليها نجد الفئة المحصورة بين 31 إلى 35 سنة والتي مثلت بـ 26% حيث بلغ عدد العمال بها 57 عامل، أما الفئة التي تتراوح بين 26 إلى 30 سنة فقد قدرت نسبتها بـ 16.4% وعدد عمالها كان 36 عامل، والفئة الأخيرة من عينة الدراسة والتي كانت مقدرة بـ 25 سنة فأقل والتي بلغت نسبتها 6.4% قدر عدد عمالها بـ 14 عامل، وهذا ما يفسر أن أغلب عمال مجمع صيدال يتميزون بالأقدمية والخبرة في ميدان صناعة الأدوية، كما يتبنى المجمع إستراتيجية المزج بين أصحاب الخبرة والكفاءة والمهارات وهذا بتوظيف الشباب الحاملين للشهادات والمتشبعين بالفكر الأكاديمي والعمل على الاستفادة من أفكارهم من أجل تطوير المجتمع وتحقيق الأهداف المسطرة.

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (الجنس):

جدول رقم (V-12) أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
70.8	155	ذكر
29.2	64	أنثى
100	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPss.V22).

نلاحظ من الجدول (V-12) أن عينة الدراسة أغلبها من جنس ذكر والتي بلغت 70.8% مقدرة بـ 155 عامل، أما فئة الإناث فقدرت نسبتها 29.2% أي بـ 64 عاملة وهذا ما لاحظناه بالفعل أثناء تجوالنا داخل المصانع الثلاثة التي كانت محل الدراسة ، أما من الناحية التفسيرية فهذه النسبة تعكس الإستراتيجية التي يتبناها المجمع في عملية التوظيف ومتطلبات شاغل الوظيفة فنجد الذكور يتميزون على الإناث في أمور عدة مثل تحمل أعباء العمل دون تضرر أو شكوى كالتنقل بين مصانع صيدال، أما فئة الإناث فهي تتواجد بكثرة في الأعمال الإدارية والإنتاجية بدرجة أقل، بالإضافة إلى تميزهن بالدقة والتركيز على التفاصيل عكس الذكور الذين يقدمون نظرة شمولية على العمل وأخذ صورة عامة كما يعملون على توظيف معلوماتهم بالشكل الصحيح عكس المرأة التي تبحث على تطوير علاقات العمل كل هذه الأمور دفعت بمجمع صيدال إلى الاعتماد على الذكور كمورد بشري في العمل.

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي):

جدول رقم (V-13): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
35.62	78	ثانوي
15.98	35	جامعي
39.71	87	دراسات عليا
8.68	19	تكوين مهني
100	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

نلاحظ من الجدول (V-13) أن أغلب عينة الدراسة من فئات الدراسات العليا حيث قدرت بـ 39.7% ممثلة بـ 87 عامل وهذه الفئة تتمركز في الإدارة العليا والمشرفة على عملية التخطيط وأخذ القرارات وممن ينتمون إلى مخبر البحث بمجمع صيدال كما نجد رؤساء فرق سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو المبيعات وحتى مندوبين طبيين... الخ، أما الفئة التي تليها نجد الفئة التي تتميز بمستوى ثانوي قدرت بـ 35.6% وبلغ عدد العمال بها 78 عامل وتوزع هذه العينة على مستوى الإدارات وهم يحملون صفة عون إداري ، أما العينة ذات المستوى الجامعي بمجمع صيدال قدرت بـ 35 عامل بنسبة 15.98% هذه العينة تتوزع على مستوى المصالح والمديريات بصفة رئيس مصلحة وهو ما تيقنا منه عند لقائنا برئيس خلية الجودة التي كان يحمل شهادة جامعية (ليسانس)، أما

العينة التي تمثل التكوين المهني فكانت آخر فئة مقدره بـ 19 عامل وبنسبة مئوية 8.68٪ وهم متواجدين على مستوى مصلحة الصيانة.

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (المنصب الوظيفي):

جدول رقم (V-14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المنصب الوظيفي
62.56	137	عون إداري
35.62	78	رئيس مصلحة
1.82	04	مدير وكالة
100	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

انطلاقا من الجدول (V-14) نلاحظ أن عينة الدراسة كانت أعلى نسبة بها من الأعوان الإداريين بـ 62.56٪ وهذا راجع إلى سياسة النمو والتوسع التي يتبناها مجمع صيدال بإنشاء مصانع إنتاج جديدة وحاجته إلى هذه الفئة من العمال، أما من جانب آخر فالطالب تعتمد إدراج هذه الفئة في الدراسة والتي تمثل له بعد من أبعاد رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال البشري، أما رؤساء المصالح فبلغ عددهم 78 عامل من العينة محل الدراسة وبنسبة 35.62٪ وهو ما يفسر درجة النضج والتوسع التي بلغها مجمع صيدال انطلاقا من استحداث مصالح ومديريات جديدة، في حين نجد 04 عمال يمثلون مدراء وكالات (وحدات الإنتاج) بنسبة 1.82٪ وهذا راجع لطبيعة الهيكل الوظيفي بمجمع صيدال.

- تحليل المتغيرات الديمغرافية (الخبرة الوظيفية):

جدول رقم (V-15): أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة الخدمة.

النسبة %	التكرار	الخبرة الوظيفية
16.9	37	أقل من 5 سنوات
26.9	59	من 06 إلى 10 سنوات
26.9	59	من 11 إلى 15 سنة
29.2	64	أكثر من 15 سنة
100	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية (SPSS.V22).

نلاحظ من الجدول (V-15) أن عينة الدراسة بمجمع صيدال أغلبها تتميز بالخبرة العالية حيث نجد الفئة التي تدل على أكثر من 15 سنة بلغت 29.2 % ممثلة بـ 64 عامل، أما الفئة التي تمتد من 11 إلى 15 سنة جاءت في نفس المرتبة مع الفئة التي تمتد من 06 إلى 10 سنوات بحيث بلغت نسبتها 26.9% بعدد عمال قدر بـ 59 عامل، أما فئة الأقل من 05 سنوات قدرت بـ 16.9% وبعدد 37 عامل وكل هذه المعطيات تدل على أن مجمع صيدال يتميز برأس مال بشري وفكري يتمتع بخبرة عالية وفئة شبابية تتميز بالمهارة والدقة في العمل، كما أن تبادل المعارف والخبرات بين عمال المجمع تعتبر ثقافة تنظيمية تميز المجمع على المنافسين.

II-2: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة وتحليلها.

بعدما أجبنا على الأسئلة الأكاديمية في الفصول النظرية الثلاثة سوف نقوم بالإجابة على الأسئلة الخاصة بالجانب الميداني والتي تنص على الآتي: ما علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية من الناحية الأكاديمية والتطبيقية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم تجزئته إلى مجموعة من الأسئلة بحيث قمنا بتحليلها وعرضها في مجموعة من الجداول وفق ما يلي.

- الإجابة على التساؤل الأول للدراسة: وهو يتعلق بواقع رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ، والمتمثل في الآتي : كيف يتم تقييم وقياس الموجودات الفكرية في المؤسسات الاقتصادية ؟ ما هو واقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ؟

للإجابة على هذا السؤال قام الطالب بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و تحديد المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي لكل سؤال وذلك وفق لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور رأس المال الفكري وفق للأبعاد المكونة له، وهذا من خلال تحليل ل بعد على حدة.

1-تحليل عبارات بعد رأس المال البشري.

جدول (V-16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة
لبعد رأس المال البشري.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
رأس المال البشري			
مرتفع	1.02	3.04	يتم تحديد المهام والمسؤوليات بمجمع صيدال بشكل دقيق ومفصل من البداية .
مرتفع	0.99	2.63	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية .
مرتفع	1.04	2.95	يعمل المجمع على إبرام اتفاقيات مع مراكز التدريب والتطوير لرفع قدرات الموظفين.
مرتفع	0.97	2.65	يشجع المجمع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين للاستثمار في طاقاتهم الفكرية .
مرتفع	0.92	2.74	يتمتع موظفي مجمع صيدال بالاستعداد اللازم لقبول التغيير .
مرتفع	0.95	2.66	يتم الاعتماد على إستراتيجيات واضحة لقياس الموجودات الفكرية .
مرتفع	0.98	2.61	يعمل المجمع على إشاعة المناخ الداعم للإبداع والابتكار
متوسط	1.11	2.72	يهتم المجمع باستقطاب الأشخاص أصحاب الكفاءات العالية .
	1.10	2.72	البرامج التدريبية تساعد على تطبيق إستراتيجيات المجمع
مرتفع	0.80	2.75	القيمة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح من الجدول (V-16) أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد أس المال البشري لجميع عباراته، كان مرتفع بشكل عام (2.75) وانحراف معياري قدر بـ (0.80) أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رأس المال البشري مرتفع نسبياً وهذا ما يفسر بأن رأس المال البشري بمجمع صيدال يحظى بأهمية كبيرة مقارنة ببقية الموارد وأن أكثر العبارات التي تدل على درجة الاهتمام برأس المال البشري نجد فقرة " يتم تحديد المهام والمسؤوليات بمجمع صيدال بشكل دقيق ومفصل من البداية " بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.02) وهذا ما يدل على أن المجمع يسعى إلى توضيح المهام للعمال والشرح الدقيق منذ البداية من أجل تجنب الأخطاء أثناء تنفيذها وتفادي المنتجات المعيبة من أجل تلبية التكاليف، ثم تليها عبارة " يعمل المجمع على إبرام

اتفاقيات مع مراكز التدريب والتطوير لرفع قدرات الموظفين" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.95) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري (1.04) وهذا يدل على أن مسؤولي مجمع صيدال يعتبرون أن التدريب عنصر مهم لرفع قدرات الموارد البشرية وتطوير كفاءاتهم، لأن التدريب يؤدي إلى كسب مهارات جديدة وتوظيفها في العملية الإنتاجية، أما عبارة " يتمتع موظفي مجمع صيدال بالاستعداد اللازم لقبول التغيير " جاءت ثالثا من ناحية الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ(2.74) وانحراف معياري (0.92) وهي قيمة مرتفعة، وهذا ما يفسر أن موظفي مجمع صيدال يتطلعون دائما إلى التغيير سواء من ناحية التنظيم الإداري أو التغيير في الاستراتيجيات المعتمدة لأن التغيير يؤدي بالعامل إلى توظيف كامل قدراته ومهاراته، في حين نجد عبارة " يهتم المجمع باستقطاب الأشخاص أصحاب الكفاءات العالية " وعبارة " البرامج التدريبية تساعد على تطبيق إستراتيجيات المجمع " بنفس المتوسط الحسابي (2.72) وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري مقدر بـ (1.11) و (1.10) على التوالي وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يركز على الكفاءات البشرية في عملية التوظيف لأنها تعتبر مصدر الميزة التنافسية المستدامة بالنظر لما تقدمه من أفكار وابتكارات، أما عن البرامج التدريبية فنستنتج أن المجمع يقوم بالعملية التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية سواء بالنسبة للموظف أو المجمع في حد ذاته، أما عبارة " يتم الاعتماد على إستراتيجيات واضحة لقياس الموجودات الفكرية " فجاءت سادسا بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66) وانحراف معياري (0.95) وهي قيمة مرتفعة وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يسعى إلى تقييم وقياس رأس المال الفكري وفق نماذج صحيحة وإدراجها ضمن أصوله كبقية الموارد، أما عبارة " يشجع المجمع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين للاستثمار في طاقاتهم الفكرية" بمتوسط حسابي بلغ(2.65) وانحراف معياري (0.97) وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يسعى إلى الاستثمار في كامل قدرات موارده البشرية من خلال الاستماع لاقتراحاتهم وتقديم أفكارهم تمكنه من تحقيق الأهداف وتطبيق الاستراتيجيات، كما تعد هذه العملية تحفيزا معنويا في حد ذاته لأنه يشعر العامل بقيمته داخل المجمع، فأما آخر عبارة فجاءت بمتوسط حسابي(2.63) وانحراف معياري (0.99) وهي قيمة مرتفعة " يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية" وهذا ما يفسر أن كل مورد بشري داخل مجمع صيدال مهم جدا بالنسبة للقائمين على المجمع مما مكن المجمع من تحقيق أهدافه وكسب ميزة تنافسية مستدامة في ظل وجود منافسة قوية من قبل الشركات المستثمرة في الجزائر لصناعة الأدوية.

2-تحليل عبارات بعد رأس المال الزبوني.

جدول (V-17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة
لبعد رأس المال الزبوني.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
رأس المال الزبون			
مرتفع	1.00	2.83	يتم الحرص على مراعاة الظروف المعيشية للزبائن في تحديد سعر المنتجات.
متوسط	1.60	2.86	يعمل مجمع صيدال على كسب ثقة الزبائن والعمل على تدعيمها.
متوسط	1.03	2.79	يسعى المجمع إلى إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين.
مرتفع	0.95	2.74	يتم التقرب أكثر من الزبائن وإدراك رغباتهم وتوجهاتهم .
مرتفع	0.97	2.67	هناك طرق لقياس رضا الزبائن عن المنتجات مثل صياغة أسئلة عن ميزة محددة في المنتج.
مرتفع	1.02	2.74	يتلقى المجمع ملاحظات وشكاوي الزبائن مع العمل على معالجتها.
مرتفع	1.01	2.86	يسعى المجمع لزيادة الحصة السوقية مثل الاعتماد على الجودة في المنتج.
مرتفع	0.94	2.70	الرسائل الإعلانية والترويجية المصممة تتناسب مع قيم الزبائن وأساليب معيشتهم.
مرتفع	0.93	2.67	يتم تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات في الزمان والمكان المناسبين.
مرتفع	0.97	2.66	يتم الاتصال المستمر بالزبائن وتقديم معلومات كافية عن المنتجات.
مرتفع	1.03	2.80	يهتم مجمع صيدال بتعديلات في العملية الإنتاجية بهدف تحسين المنتجات.
مرتفع	0.80	2.76	القيمة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح من الجدول (V-17) أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة حول بعد أس المال الزبوني لجميع عباراته، كان مرتفع بشكل عام (2.75) وبانحراف معياري قدر بـ (0.80) أي أن أفراد عينة الدراسة يرون أن درجة الاهتمام برأس المال الزبوني مرتفع نسبياً وهذا ما يفسر أن الزبون يحظى بقيمة عالية من قبل مسؤولي المجمع بالنظر لما قامت به إدارة المجمع من أجل المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد والسعي دائماً لإرضائه ويعزز هذا عبارة البعد التي جاءت بمتوسط حسابي (2.86) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (1.60) حيث تمثلت في "يعمل مجمع صيدال على كسب ثقة الزبائن والعمل على تدعيمها" بالإضافة إلى العبارة التي جاء متوسطها الحسابي مساوي للفقرة الأولى (2.86)، وبانحراف معياري (1.01) "يسعى المجمع لزيادة الحصة السوقية مثل الاعتماد على الجودة في المنتج" وهي قيم مرتفعة وهذا ما يفسر أن المجمع يعطي أهمية كبيرة لثقة الزبائن لأن الثقة تؤدي إلى تعزيز سمعة المجمع بين الزبائن، وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تنافسية، أما عبارة "يهتم مجمع صيدال بتعديلات في العملية الإنتاجية بهدف تحسين المنتجات" فقدرة متوسطها الحسابي بـ (2.80) وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (1.03)، وهذا يدل على أن المجمع يقوم بعملية التحسين الدائم والمستمر على المنتجات المقدمة للزبائن بهدف تسويق منتجات تلبي رغبات الزبائن من جهة وكسب رهان المنافسة من جهة أخرى خاصة في ظل التغير المستمر الذي تفرضه البيئة التنافسية، أما عبارة "يسعى المجمع إلى إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين" فبلغ متوسطها الحسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.03) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يقودنا إلى القول بأن مجمع صيدال هدفه الأول المحافظة على رأس ماله الزبوني والعمل على تطويره بهدف المحافظة على الحصة السوقية وزيادة مبيعات المجمع، أما عبارة "يتلقى المجمع ملاحظات وشكاوي الزبائن مع العمل على معالجتها" وبعبارة "يتم التقرب أكثر من الزبائن وإدراك رغباتهم وتوجهاتهم" فتساوى في متوسطهما الحسابي والذي بلغ (2.74) وبانحراف معياري قدر بـ (1.04) و(0.95) على التوالي وهذا ما يفسر أن مصلحة مديرية التسويق بالمجمع تعمل على دائماً على متابعة مبيعاتها وأخذ آراء الزبائن بعين الاعتبار و تقديمها لمصلحتي الإنتاج وخلق الجودة من أجل توظيفها في العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى التقرب من الزبائن وهذا بهدف التعرف أكثر على أهم انشغالاتهم واحتياجاتهم من المنتجات والتطلع دائماً لتقديم الأفضل، أما عبارة "هناك طرق لقياس رضا الزبائن عن المنتجات مثل صياغة أسئلة عن ميزة محددة في المنتج" جاءت بمتوسط حسابي متساوي مع عبارة "يتم تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات في الزمان والمكان المناسبين" (2.67) وانحراف معياري (0.97) و(0.93)، وهي قيم مرتفعة وهذا ما يدل على أن المجمع يسعى إلى قياس رضا الزبائن لأن قياس الرضا يؤدي إلى التعرف على مدى قبولهم للمنتجات ومعالجة أهم النقائص التي يرونها لأن الزبون هو الذي أصبح يحدد مصير أي مؤسسة كانت من خلال رضاهم على المنتجات والخدمات التي تقدمها في ظل المنافسة الكبيرة التي تعرفها بيئة الأعمال بالإضافة إلى أن مجمع صيدال يسعى إلى تقرب المنتجات دائماً من زبائنها وهذا من خلال إنشاء مراكز للتوزيع واستحداث قنوات توزيع جديدة بهدف تقرب المنتجات من الزبائن وتقليل معانات المرضى من التنقل والبحث على الأدوية، أما آخر عبارة فنجد عبارة

" يتم الاتصال المستمر بالزبائن وتقديم معلومات كافية عن المنتجات " فبلغ متوسطها الحسابي (2.66) وهي قيمة مرتفعة ، وبانحراف معياري قدر بـ (0.97) بهدف التقرب من الزبون والذي يكون من خلال المشاركة في المعارض والمؤتمرات الدولية والوطنية والاستماع لشكاوي الزبائن على المباشر ومعالجتها، وفي الأخير يمكننا القول أن رأس المال الزبوني يعد من إستراتيجية المجمع والذي مكّنه من النمو والتطور وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-تحليل عبارات بعد رأس المال الهيكلي.

جدول(18-V):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة
لبعد رأس المال الهيكلي.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
رأس المال الهيكلي			
مرتفع	0.93	2.66	توافق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمجمع صيدال مع احتياجات الموظفين
مرتفع	1.04	2.73	من مميزات نظام المعلومات المتوفر على مستوى المجمع البحث والدقة عند تقديم المعلومات
مرتفع	1.05	2.70	المستويات الإدارية للمجمع مفهومة ومحددة في الهيكل التنظيمي
مرتفع	0.89	2.87	الهيكل التنظيمي للمجمع يساعد في نقل المعرفة بين الموظفين وبطريقة مرنة
مرتفع	0.89	2.77	يسعى المجمع إلى مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل دائم
مرتفع	0.96	2.99	للعلامة التجارية للمجمع صدى عالمي وغير قابل للاستغلال
مرتفع	1.04	2.82	يستجيب موظفو مجمع صيدال بسرعة لمهامهم وأعمالهم
مرتفع	0.98	2.80	يتوفر مجمع صيدال على بنية تحتية قوية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
مرتفع	0.76	2.79	القيمة الكلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح من الجدول (V-18) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد رأس المال الهيكلي لجميع عباراته التي تطرق إليها الطالب كان وبشكل عام (2.79) و وهي قيمة مرتفعة هذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى رأس المال الهيكلي بمجمع صيدال لصناعة الأدوية مرتفع وهذا بدرجات نسبية متفاوتة، أي أن رأس المال الفكري يلقي اهتمام كبير من قبل إدارة مجمع صيدال لأنه يعتبر مورد مهم في تطوير المجمع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويعزز هذا عبارة " للعلامة التجارية للمجمع صدى عالمي وغير قابل للاستغلال " والتي بلغت متوسط حسابي قدر بـ (2.99) وانحراف معياري (0.96) وهذا يدخل في إطار المحافظة على سمعة المجمع والتي تؤدي بدورها إلى المحافظة على علامته التجارية وحمايتها من التقليد، أما عبارة " الهيكل التنظيمي للمجمع يساعد في نقل المعرفة بين الموظفين وبطريقة مرنة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.87) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.89)، ويتضح لنا من هذه النتيجة أن إدارة المجمع تسعى إلى نقل المعرفة بين العمال ونشرها بطريقة يستوعبها الجميع من خلال إعداد هيكل تنظيمي مرن يتماشى والتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية بالإضافة إلى إدارة المعرفة الكامنة في عقول المورد البشري بطريقة صحيحة والاستغلال الأمثل لها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتأتي بعدها عبارة" يستجيب موظفو مجمع صيدال بسرعة لمهامهم وأعمالهم " (2.82) وهي قيمة مرتفعة وبانحراف معياري (1.04) وهذا ما يفسر أن موظفي مجمع صيدال راضون على وظائفهم والأعمال التي يقومون بها وهو ما مكن المجمع من تطبيق الإستراتيجية المسطرة والتي تهدف إلى تحقيق النمو وكسب ميزة تنافسية، ثم جاءت عبارة " يتوفر مجمع صيدال على بنية تحتية قوية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال " بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري قدر بـ (0.98) وهذه النتيجة تفسر بأن أفراد عينة الدراسة يعتبرون البنية التحتية لمجمع صيدال تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية خاصة في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات والتي ساعدت على تحسين التصميم لتنظيم المنتجات والمبيعات، بالإضافة إلى الاعتماد على النظام الإلكتروني لتنشيط المبيعات، أما العبارة التي تليها " يسعى المجمع إلى مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل دائم " بلغ متوسطها الحسابي (2.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.89) وهذا يدل على أن القائمون على مجمع صيدال يسعون دائما إلى التغيير سواء تعلق الأمر بالإجراءات الإدارية أو في الطرائق الإنتاجية، أما عبارة " من مميزات نظام المعلومات المتوفر على مستوى المجمع البحث والدقة عند تقديم المعلومات " بلغ متوسطها الحسابي (2.73) وانحراف معياري (1.04) وهي قيمة مرتفعة ، وهذا ما يدل أيضا على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الدقة في نشر المعلومات والمعارف بين الموظفين هي من أولويات إدارة مجمع صيدال لأنها ساهمت في تطوير نظم المعرفة وتصنيفها بالطريقة الصحيحة، ثم تليها عبارة "المستويات الإدارية للمجمع مفهومة ومحددة في الهيكل التنظيمي " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.70)، وانحراف معياري (1.05)، لأن عدم وضوح المستويات الإدارية وتقسيم المهام وفق مبادئ متعارف عليها يؤدي إلى التداخل في المهام والتي من شأنها خلق صراعات داخلية بين الموظفين وتعطيل إنجاز المهام، إلا أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون التقسيم الإداري واضح ومفهوم من قبل العمال وهذا ما مكن المجمع تحقيق أهدافه الإدارية والمتمثلة في التسيير الدقيق والواضح للأعمال ومسايرة التطور الحاصل في بيئة

الأعمال، وفي الأخير نجد عبارة " توافق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمجمع صيدال مع احتياجات الموظفين" بمتوسط حسابي (2.66) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.93) وهو ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي يتوفر عليها مجمع صيدال سمحت لهم بتوظيف مهاراتهم والكفاءات التي ساعدت على تحقيق أهداف مجمع صيدال وفي الأخير يمكننا القول أن رأس المال الهيكلي ساهم في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال.

الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة: وهو يتعلق بواقع الاستدامة التنافسية بمكوناته الستة (الجودة المتفوقة الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة، التكلفة المنخفضة، التميز) بمجمع صيدال لصناعة الأدوية والمتمثل في الآتي: كيف تتميز المؤسسات في السوق؟ وكيف تجعل المستهلك يتجه نحو منتجاتها؟ ما هي أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة؟ وما مساهمتها في تحقيق البقاء والنمو في السوق؟ ما هو واقع الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية؟

للإجابة على هذا السؤال المتفرع قام الطالب بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري و تحديد المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي لكل سؤال وذلك وفق لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المثلة لمحور الاستدامة التنافسية وفق للأبعاد المكونة له، من خلال تحليل كل بعد على حدة.

1-تحليل عبارات بعد الجودة.

جدول (V-19):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعد الجودة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط
الجودة			
جودة المنتجات من أهداف المجمع .	3.15	0.87	مرتفع
يعتمد المجمع على آراء الزبائن في تطوير المنتجات.	2.88	1.03	مرتفع
يخصص المجمع مبالغ مالية لإدارة الجودة مثل تكاليف تصميم المنتج ، تكاليف التخطيط للجودة .	2.97	0.97	مرتفع
يسعى المجمع إلى التحسين المستمر بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة.	2.97	2.24	مرتفع
يقوم المجمع بتمكين الموظفين للعمل على التحسين المستمر في أداء العاملين .	2.88	0.83	مرتفع

مرتفع	1.04	2.94	يعمل المجمع على غرس ثقافة الجودة لدى العاملين .
مرتفع	1.01	2.96	يتم اختيار الموردين على أساس جودة الموارد الأولية .
مرتفع	1.00	2.70	يعمل المجمع على تدريب الموظفين بتقنيات عالية لتقديم منتجات ذات جودة
مرتفع	0.84	2.93	القيمة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (V-19) أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد " الجودة المتفوقة " لجميع عباراته التي تطرقنا إليها كان وبشكل عام (2.93) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجودة بمجمع صيدال مرتفع نسبياً، وأكثر عبارات البعد التي تعزز هذا نجد عبارة " جودة المنتجات من أهداف المجمع " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.87)، وهذا ما يسفر بأن مجمع صيدال يدرك جيداً أن الميزة التنافسية تكمن في تقديم منتجات ذات جودة مما تم إدراجها كهدف أساسي في العملية الإنتاجية ، ثم جاء بعدها العبارتين " يسعى المجمع إلى التحسين المستمر بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة" وعبارة " يخصص المجمع مبالغ مالية لإدارة الجودة مثل تكاليف تصميم المنتج، تكاليف التخطيط للجودة " بتساوي في المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (2.97) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (2.24) و (0.97) على التوالي ومن هنا نستنتج بأن مجمع صيدال يقوم بإدخال عدة تغييرات على المنتجات والتي تفرضها وتقرها الجودة وهذه التغييرات يصاحبها تجهيز مبالغ مالية من أجل تعميم مصطلح الجودة بالمجمع سواء تعلق الأمر بالكيفية التي يؤدي بها العمال مهمتهم أو بجودة المنتج في حد ذاته، أما عبارة " يتم اختيار الموردين على أساس جودة الموارد الأولية " قدر متوسطها الحسابي بـ (2.96) والانحراف المعياري بـ (1.01) لأن جودة الموارد الأولية تنعكس على طبيعة المنتج النهائي وهو ما يفسر أن مجمع صيدال يقوم باختيار موردين بعناية تامة تمكنهم من الحصول على موارد أولية ذات جودة، ثم جاءت عبارة " يعمل المجمع على غرس ثقافة الجودة لدى العاملين " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.94) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (1.04) و بالتالي نلاحظ أن الجودة هي من الثقافة الداخلية للمجمع وهو ما لمسناه بالفعل أثناء المقابلة التي قمنا بها مع العديد من العمال، أما عبارة " يعتمد المجمع على آراء الزبائن في تطوير المنتجات " وعبارة " يقوم المجمع بتمكين الموظفين للعمل على التحسين المستمر في أداء العاملين " بلغ متوسطهما الحسابي (2.88) وهي قيمة مرتفعة و بانحراف معياري قدر بـ (1.03) و (0.83) على التوالي لأن الأخذ برأي الزبائن والعمل على تحليل آرائهم وانطباعاتهم تمكن من عرض منتجات وخدمات ذات جودة كما مكن التمكين الإداري عمال مجمع صيدال من إبراز قدراتهم ومهاراتهم وتوظيفها في العملية الإنتاجية، أما عبارة " يعمل المجمع على تدريب الموظفين بتقنيات عالية لتقديم منتجات ذات جودة " فجاءت في الترتيب الأخير بمتوسط (2.70)

وانحراف معياري (1.00)، هو ما يوضح لنا أن المجمع يعتمد على تكنولوجيا متطورة يسيرها أفراد يتميزون بالكفاءة مكنته من تحقيق ميزة الجودة.

2- تحليل عبارات بعد الكفاءة.

جدول (20-V): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء الكفاءة.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
الكفاءة			
مرتفع	0.94	2.86	يسعى المجمع إلى توفير الكفاءات البشرية بهدف منتجات ترضي الزبائن
مرتفع	0.94	2.73	البحث والتطوير هي الوظيفة الأساسية التي يعتمد عليها المجمع في تطوير المنتجات.
مرتفع	0.92	2.80	تساعد البرامج التدريبية على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية للموظفين.
مرتفع	1.02	2.97	يتمتع موظفو مجمع صيدال بمهارة وكفاءة عالية في تأدية مهامهم .
مرتفع	0.86	2.79	يعمل المجمع على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والمحافظة عليها .
مرتفع	1.01	2.95	يتوفر مجمع صيدال على متخصصين ذوي كفاءات عالية في استخدام تقنيات العمل .
مرتفع	0.99	2.88	يعمل المجمع على دراسة أسباب تدني إنتاجية الموظفين .
مرتفع	1.05	2.85	يتم إدارة موارد المجمع (المادية، المالية، الفنية... الخ) بكفاءة عالية.
مرتفع	0.96	2.67	يتوفر مجمع صيدال على قنوات توزيع عالية الكفاءة .
مرتفع	0.80	2.83	القيمة الكلية للبعء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

كما يتضح لنا من الجدول (20-V) أيضاً أن أكثر عبارات بعد الكفاءة المتفوقة أهمية هي عبارة "يعمل المجمع على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والمحافظة عليها" والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.97) وهي قيمة

مرتفعة وانحراف معياري (1.02) وهو ما يفسر بأن مجمع صيدال يعتمد مبدأ الكفاءة في الإنتاج والتسيير وهذا بتوفير تكنولوجيا متطورة وتدريب الموظفين وفق برامج تدريبية عالمية تمكنهم من الرفع من قدراتهم ومهاراتهم، أما عبارة " يتوفر مجمع صيدال على متخصصين ذوي كفاءات عالية في استخدام تقنيات العمل " فبلغ متوسطها الحسابي (2.95) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (1.01) وهو ما يفسر أن مجمع صيدال يتوفر على موارد بشرية تسهر على تطبيق تقنيات متطورة في العملية الإنتاجية ووفق كفاءة عالية، ثم جاءت عبارة " يعمل المجمع على دراسة أسباب تدني إنتاجية الموظفين " بمتوسط حسابي (2.88) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.99) وهو ما يوضح أن مجمع صيدال يقوم بعملية دورية لتقييم أداء الموظفين والعمل على الرفع من أدائهم وفق برامج تسمح بزيادة مهاراتهم والرفع من كفاءاتهم، ثم تليها عبارة " يسعى المجمع إلى توفير الكفاءات البشرية بهدف تقديم منتجات ترضي الزبائن " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.94) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الكفاءات البشرية التي يتوفر عليها مجمع صيدال تمكنه من تقديم منتجات تلي احتياجات ورغبات الزبائن وبعدها عبارة " يتم إدارة موارد المجمع (المادية، المالية، الفنية... الخ) بكفاءة عالية" بمتوسط حسابي (2.85) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (1.05) وهو ما يفسر لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الموارد البشرية بمجمع صيدال تقوم بتوظيف كامل قدراتها ومهاراتها من أجل الاستغلال الأمثل لموارد المجمع والمتمثلة أساسا في الموارد المادية والتكنولوجية والمعلوماتية، أما عبارة " تساعد البرامج التدريبية على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية للموظفين " بلغ متوسطها (2.80) وانحراف معياري (0.92) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة راضون على البرامج التدريبية التي يسطرها مجمع صيدال بحيث مكنتهم من الرفع من معارفهم العلمية وقدراتهم الإنتاجية، ثم تلتها عبارة " يعمل المجمع على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والمحافظة عليها" بمتوسط حسابي (2.79) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.86) ، وهذا دلالة على أن مجمع صيدال يهتم كثيرا بالكفاءات ويسعى للحفاظ عليها لأنها تعتبر مصدر للتنافس ومكنت المجمع من دخول أسواق جديدة، أما عبارتي " البحث والتطوير هي الوظيفة الأساسية التي يعتمد عليها المجمع في تطوير المنتجات " و " يتوفر مجمع صيدال على قنوات توزيع عالية الكفاءة" بمتوسط حسابي (2.73) و (2.67) على التوالي، وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.94) و(0.96)، وهذا ما يفسر بأن مجمع صيدال يتبنى وظيفة البحث كعامل مهم في تطوير قدرات رأس المال البشري أو قدرات المجمع ككل، الأمر الذي يمكنه من اعتماد قنوات توزيع جديدة ومتطورة وتوظيف كفاءات بشرية مؤهلة تقوم بالعملية التسويقية، مما ساهم في رفع المتوسط الحسابي العام لبعده الكفاءة والذي بلغ (2.83) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.80) وهذا ما يقودنا إلى القول أن مجمع صيدال يتوفر على ميزة الكفاءة ، ووجود كفاءات بشرية مؤهلة مكنته من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- تحليل عبارات بعد الإبداع.

4- جدول (V-21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء الإبداع.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
الإبداع المتفوق			
مرتفع	0.95	2.98	يتميز الموظفون بالقدرة على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها.
مرتفع	0.92	2.74	يقدم موظفي مجمع صيدال أفكار جديدة ومبتكرة .
مرتفع	0.93	2.66	يتم حل المشاكل بطرق إبداعية .
مرتفع	0.95	2.72	يسعى المجمع إلى تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات .
مرتفع	0.93	2.76	تسعى إدارة المجمع إلى إنشاء بيئة عمل مبدعة تدعم وتحمي إبداعات الموظفين.
مرتفع	0.96	2.63	التحفيز هو العامل الأساسي الذي يتبناه المجمع لتشجيع العمل الإبداعي داخل مجمع صيدال .
مرتفع	0.94	2.82	تحظى الأفكار المبتكرة بالقبول من طرف مسؤلي المجمع .
مرتفع	0.96	2.68	تشجع قادة المجمع العمل الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة.
متوسط	0.91	2.76	يستفيد الموظفون من تجارب الآخرين والعمل على تقويمها وتقديمها في أعمال مبدعة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

كما يتبين لنا من الجدول (V-21) أن أكثر عبارات بعد الإبداع المتفوق أهمية نجد عبارة "يتميز الموظفون بالقدرة على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.98) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.95) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مجمع صيدال يتوفر على موارد بشرية لديها القدرة على تجميع المعلومات وتحليل بيئة المنافسة بالشكل الصحيح والقدرة على حل المشاكل وفق طرائق مبدعة ومبتكرة ثم تليها عبارة "تحظى الأفكار المبتكرة بالقبول من طرف مسؤلي المجمع" بمتوسط حسابي (2.82) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.94) ، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال يشجع القوى العاملة على طرح الأفكار والاعتماد عليها في الإنتاج من أجل خلق ميزة تنافسية، أما عبارتي "يستفيد الموظفون من تجارب الآخرين والعمل

على تقويمها وتقديمها في أعمال مبدعة " و عبارة "تسعى إدارة المجمع إلى إنشاء بيئة عمل مبدعة تدعم وتحمي إبداعات الموظفين " بمتوسط حسابي (0.76)، وانحراف معياري (0.91) و (0.93) على التوالي، وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يسعى إلى حماية معرفة الموظفين من خلال توفير وسائل وآليات تنظيمية وهيكلية تستخدم في تعزيزها كما أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون بيئة العمل بيئة مساعدة على الإبداع وتقديم الأفضل بناء على نقل الخبرات والتجارب وتقديمها على شكل منتجات تتميز بالإبداع ، أما عبارة " يقدم موظفي مجمع صيدال أفكار جديدة ومبتكرة " بلغ متوسطها الحسابي (2.74) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.92) ، وهذا يوضح لنا أن أفراد عينة الدراسة يرون أن عمال مجمع صيدال يتميزون بالإبداع في جميع المجالات وهو ما مكن المجمع من تحقيق الصدارة في سوق الأدوية ، في حين نجد عبارة " تشجع قادة المجمع العمل الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة" بلغ متوسطها الحسابي (2.68) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.96) ما يفسر بأن أفراد عينة الدراسة يؤمنون بالعمل الجماعي لأنه مصدر للإبداع وتبادل الأفكار ، وآخر عبارة هي "التحفيز هو العامل الأساسي الذي يتبناه المجمع لتشجيع العمل الإبداعي داخل مجمع صيدال" حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.63) وانحراف معياري (0.96) ومنه يمكننا القول أن التحفيز بنوعيه (مادي ، معنوي) من العوامل الأساسية التي مكنت عمال مجمع صيدال من تقديم الأفضل و بالتالي يلاحظ الطالب أن ميزة الإبداع هي من خصائص موظفي مجمع صيدال الأمر الذي أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (2.75) وهي قيمة مرتفعة وانحراف معياري (0.76).

5- تحليل عبارات بعد الاستجابة.

22) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعده الاستجابة.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
الاستجابة			
مرتفع	2.27	3.03	تحرص إدارة المجمع على الاستماع لشكاوي الزبائن والعمل على متابعتها .
مرتفع	0.93	2.61	يتم تقسيم السوق حسب حاجات ورغبات الزبائن .
مرتفع	0.92	2.77	يعتمد مجمع صيدال على التطورات التكنولوجية في عملية الإنتاج .
مرتفع	0.86	2.82	تحليل احتياجات الزبائن ، و العمل على تلبيتها هي من أولويات المجمع.
مرتفع	0.94	2.86	يستجيب المجمع للطلبات الطارئة والفجائية .
مرتفع	1.01	2.99	يحرص المجمع على سرعة أداء الخدمة وتقديم السلعة .
مرتفع	2.28	3.04	يتم إخطار الزبائن في حالة وقوع مشكل في الطلب .
مرتفع	0.95	2.72	تتم الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق .
مرتفع	0.89	2.71	يتم الرد الفوري على رسائل العملاء والإطلاع على كافة انشغالاتهم .
مرتفع	0.86	2.84	القيمة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

ويتضح لنا من الجدول (22-V) كذلك أن عبارات بعد الاستجابة المتفوقة أكثر أهمية نجد عبارة "يتم إخطار الزبائن في حالة وقوع مشكل في الطلب" بمتوسط حسابي (3.04) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (2.28) وهو أكثر عبارة تدل على درجة الاستجابة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا يدل على أن مجمع صيدال يهتم بالزبائن والسعي الدائم للحفاظ على العلاقة التي تجمعهم بزبائنهم، ثم تليها عبارة "تحرص إدارة المجمع على الاستماع لشكاوي الزبائن والعمل على متابعتها" بمتوسط حسابي (3.03) و بانحراف معياري (2.27) وهذا ما يفسر أن مجمع صيدال يستجيب لكل ما يتعلق بالزبائن سواء طلبيات أو شكاوي والعمل على معالجتها بطريقة ترضي الزبائن ، وبعدها جاءت عبارة "يحرص المجمع على سرعة أداء الخدمة وتقديم السلعة" بمتوسط حسابي قدر ب (2.99) وانحراف معياري (1.01) وتأتي بعدها عبارة "يستجيب المجمع للطلبات الطارئة والفجائية" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري قدر ب (0.94)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة

يرون أن مجمع صيدال يتميز بسرعة الاستجابة لكل ما يحدث في البيئة الخارجية سواء كانت الطلبات مرتفعة أو وفق ظروف خاصة وتقديمها في الوقت المناسب، في حين جاءت عبارة " تحليل احتياجات الزبائن و العمل على تلبيتها هي من أولويات المجمع " بمتوسط حسابي (2.82) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.86)، أما عبارة "يعتمد مجمع صيدال على التطورات التكنولوجية في عملية الإنتاج " فبلغ متوسطها الحسابي (2.77) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.92) ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مجمع صيدال يتبنى تكنولوجيا حديثة في الإنتاج وتقديم منتجات وفق ما يملكه الزبون وبناء على تحليل رغبات واحتياجات الزبائن، أما بقية العبارات فجاءت على النحو التالي: عبارة " تتم الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق " بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.95) ، و عبارة " يتم الرد الفوري على رسائل العملاء والإطلاع على كافة انشغالاتهم " فبلغ متوسطها الحسابي (2.71) وانحراف معياري (0.89)، ونجد في الأخير عبارة "يتم تقسيم السوق حسب حاجات ورغبات الزبائن " بمتوسط حسابي (2.61) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.93) ، وهذا يقودنا إلى القول أن إجابات أفراد عينة الدراسة يرون أن ميزة الاستجابة متوفرة على مستوى المجمع، وهذا بالنظر لما يقوم به من أعمال من أجل الاستجابة السريعة لكل ما يتعلق بالزبائن وحتى الجهات التي يتعامل معها سواء كان موردين أو الجهات الوصية ، وهو ما أدى بمجمع صيدال إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الاستجابة (2.84) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.86) .

6- تحليل عبارات بعد التكلفة.

جدول (V-23): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة لبعء التكلفة.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
التكلفة			
مرتفع	0.99	3.08	يسعى المجمع إلى تصنيع منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين .
مرتفع	0.95	3	يعمل المجمع على ترشيد الرقابة على التكلفة .
مرتفع	0.92	2.85	يتبنى المجمع الإستراتيجية الهجومية مع التركيز على تخفيض التكلفة .
مرتفع	0.96	2.72	يعتمد المجمع على تكنولوجيا جديدة ومتطورة لتخفيض التكلفة.
مرتفع	0.96	2.82	يسعى المجمع للتقليل من تكاليف التشغيل .
مرتفع	1.01	2.68	الحصول على موارد منخفضة التكاليف من أولويات المجمع.
مرتفع	0.99	2.62	يتبنى المجمع إستراتيجية التركيز على منتج معين وسوق معين.
مرتفع	0.95	2.82	تعطي الإدارة أهمية بالغة للتقارير المالية المتعلقة بالتكاليف العامة.
مرتفع	0.79	2.82	القيمة الكلية للبعء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (V-23) أيضا أن أكثر عبارات بعد التكلفة أهمية نجد عبارة " يسعى المجمع إلى تصنيع منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي (3.08) وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.99)، وهذا يفسر أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة من إستراتيجية المجمع، كما أن الإنتاج بأقل تكلفة أدى بمجمع صيدال إلى كسب قوة في المنافسة مع المورد، ودخول السوق بأقل أسعار ممكنة مقارنة بالمنافسين، وبعدها نجد عبارة " يعمل المجمع على ترشيد الرقابة على التكلفة " بمتوسط حسابي (03) وهي قيمة مرتفعة، و انحراف معياري (0.95) وبالتالي يمكننا القول أن فرض رقابة على تكاليف الإنتاج تؤدي إلى التحكم في فاتورة التوريد والتخفيض من التجاوزات التي تحدث في تكاليف الإنتاج مثل تضخيم الفاتورة وهذا ما يروونه أفراد عينة الدراسة أن مجمع صيدال يفرض رقابة على تكاليف الإنتاج ، ثم جاءت بعدها عبارة " يتبنى المجمع الإستراتيجية الهجومية مع التركيز على تخفيض التكلفة " بمتوسط حسابي (2.85) وهي قيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.92) لأن الإستراتيجية الهجومية تؤدي إلى غزو السوق بسعر منافس مع تخفيض في تكاليف الإنتاج ، والطالب يفسر هذا بأن مجمع صيدال يركز على دخول أسواق جديدة وفي ظل تبني الإستراتيجية الهجومية ولكن دائما يراعي عنصري التكلفة والسعر، أما عبارتي " يسعى المجمع للتقليل من تكاليف

التشغيل " وعبرة " تعطي الإدارة أهمية بالغة للتقارير المالية المتعلقة بالتكاليف العامة " بلغ متوسطها الحسابي (2.82) وبانحراف معياري (0.96) و (0.95) على التوالي وهذا يقودونا إلى القول أن مجمع صيدال يعتمد على اللجان الداخلية لانتقاء المرشحين والاكتفاء بالمقابلة فقط كآلية تهدف إلى التقليل من تكاليف التوظيف وهذا ما تأكدنا منه أثناء الدراسة التطبيقية التي قمنا بها ، كما تحظى التقارير المالية المتعلقة بالتكاليف بمتابعة دائمة من قبل هيئة مجمع صيدال، لأن التقارير المالية المتعلقة بتكاليف الإنتاج تعطي شفافية أكثر والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكثر دقة وصرامة، أما عبارة " يعتمد المجمع على تكنولوجيا جديدة ومتطورة لتخفيض التكلفة " بلغ متوسطها الحسابي (2.72) والانحراف المعياري (0.96) وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون التكنولوجيا المتوفرة بمجمع صيدال هي التي مكنت من تخفيض تكاليف الإنتاج، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعبارة " الحصول على موارد منخفضة التكاليف من أولويات المجمع " (2.68) وبانحراف معياري (1.01)، أما نحن فنستنتج من هذه النتيجة أن مجمع صيدال يسعى دائما إلى الحصول على موارد أولية منخفضة التكلفة من خلال التعاقد مع موردين وفق ما تمليه إستراتيجية المجمع ، وفي الأخير نجد عبارة " يتبنى المجمع إستراتيجية التركيز على منتج معين وسوق معين " كآخر عبارة بمتوسط حسابي (2.62) وهي قيمة مرتفعة ، وانحراف معياري (0.99) وهذا يفسر أن مجمع صيدال يركز على مجموعة من الأدوية والدخول بها إلى السوق، ووفق ما تحتاجه السوق وأول خطوة قام بها مجمع صيدال هو التركيز على الأسواق الإفريقية ودخول بمنتجات معينة ، وفي الأخير يمكننا القول أن ميزة الإنتاج بأقل تكلفة متوفرة بمجمع صيدال حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.82) والتي كانت مرتفعة وانحراف معياري (0.79) وهو ما مكنه من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المبنية على تلبية التكاليف.

7- تحليل عبارات بعد التميز.

جدول (V-24): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعياري والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة
لبعد التميز.

المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
التميز			
مرتفع	0.85	2.84	يسعى مجمع صيدال إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين .
مرتفع	1.02	2.83	يتوفر المجمع على كوادر بشرية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة
مرتفع	0.94	2.95	يسعى المجمع لتقديم منتجات متميزة.
مرتفع	1.07	2.89	تتميز منتجات صيدال بالثقة من قبل الزبائن (الموثوقية) .
متوسط	0.94	2.86	يتميز المجمع بقدرة عالية على تطوير المنتجات مقارنة بالمنافسين .
مرتفع	0.94	2.74	يسعى المجمع للوصول لأكبر قدر من المستهلكين من خلال تخفيض السعر.
مرتفع	0.95	2.70	يقدم المجمع خدمات مميزة مقارنة بالمنافسين مثل إيصال المنتجات لأقصى نقطة ممكنة.
مرتفع	0.95	2.71	الهيكل التنظيمي قابل للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية .
مرتفع	0.79	2.81	القيمة الكلية للبعد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

للتعرف على مستوى بعد التميز بمحور الاستدامة التنافسية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات البعد وفق ما يمليه الجدول (V-24)، وأكثر عبارات البعد أهمية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة نجد عبارة " يسعى المجمع لتقديم منتجات متميزة " بمتوسط حسابي (2.95) وهي قيمة مرتفعة و انحراف معياري (0.94)، وهذا يوضح لنا أن مجمع صيدال يسعى دائما إلى التميز سواء في المنتج أو الخدمات المرافقة للمنتج مقارنة بالشركات المنافسة له، وبعدها جاءت عبارة " تتميز منتجات صيدال بالثقة من قبل الزبائن (الموثوقية) " بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.07) وهذا يفسر أن المجمع يسعى إلى كسب ثقة الزبائن والتميز من خلال تطبيق مبادئ أخلاقيات العمل وتبني سياسة عدم تغليب الزبائن، ثم تلتها عبارة " يميز

المجمع بقدرة عالية على تطوير المنتجات مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (2.86) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.94) وهذا يفسر لنا أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن المجمع لديه قدرات عالية مكنته من تطوير منتجاته مقارنة بالمنافسين وهذا يعود لمكونات مجمع صيدال من موارد بشرية تتميز بالكفاءة والإبداع والموارد المادية التي تعتبر كموارد مساعدة لبقية الموارد ساهمت في تحقيق أهداف المجمع، ثم عبارة "يسعى مجمع صيدال إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (2.84) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.85)، ثم جاءت بعدها عبارة "يتوفر المجمع على كوادر بشرية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي مرتفع (2.83) وانحراف معياري (1.02) أي أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون الكفاءات البشرية لها إمكانيات ومهارات مكنت مجمع صيدال من التميز في جميع المجالات مثل توصيل السلعة وتوزيعها بطريقة تناسب الزبائن ثم جاءت بعدها عبارة "يسعى المجمع للوصول لأكبر قدر من المستهلكين من خلال تخفيض السعر" بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.94)، أما عبارة "يقدم المجمع خدمات مميزة مقارنة بالمنافسين مثل إيصال المنتجات لأقصى نقطة ممكنة" بمتوسط حسابي (2.70) وهي قيمة مرتفعة، و انحراف معياري (0.95)، ثم نجد في الأخيرة عبارة "الهيكل التنظيمي قابل للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية" بلغ متوسطها الحسابي (2.71) وانحراف معياري (0.95)، وهذا ما يفسر أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مجمع صيدال يتميز على غير مميزة تخفيض السعر بالإضافة إلى التنوع في الخدمات المرافقة واعتماد مبدأ المرونة في الهيكل التنظيمي بهدف التأقلم مع جميع المتغيرات، ومنه يمكننا القول أن ميزة التميز متوفرة بمجمع صيدال بمتوسط حسابي قدر بـ (2.81) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري (0.79)، مما أدى بمجمع صيدال إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قوامها التميز.

من خلال تحليلنا لأبعاد المتغير المستقل رأس المال الفكري، والمتغير التابع الاستدامة التنافسية نستنتج أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة التي تطرقنا إليها في دراستنا مكنت مجمع صيدال من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبنسب متفاوتة.

II-3: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

سنتناول في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة، وهذا باستخدام برنامج الحاسب الآلي (spss. V.22) وسوف يكون تركيزنا هنا على مخرجات البرنامج الإحصائي المتعلقة بكل فرضية مع العمل على قراءتها وكتابتها في متن الدراسة وتفسيرها، لأن هدفنا هو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة انطلاقاً من التحليل الإحصائي للبيانات وتجزئتها إلى مجموعات مترابطة.

لهذا أصبح اختبار فرضيات الدراسة من أهم الخصائص التي تميز أي بحث ميداني كان، وهدفنا من اختبار الفرضيات في دراستنا هو استنتاج خصائص مجتمع الدراسة مع خصائص العينة المأخوذة منه، والعمل على تعميم ما نتوصل إليه من نتائج على مجمع صيدال لصناعة الأدوية .

الفرضية الرئيسة الأولى:

للتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة والتي مفادها :

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

جدول (V-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	80.268	01	80.308	585.89	3.89	0.000	0.729	0.854
الخطأ	29.768	217	0.137					
المجموع	110.036	218						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

بناء على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (V-25) أن قيمة (F) المحسوبة (585.89) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، عند درجات حرية (1 و 217) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ، ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.854)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.729$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) تفسر ما مقدار 72% من المتغير التابع (الاستدامة التنافسية).

وبناء على النتائج المتوصل إليها الموضحة في الجدول (V-25) نلاحظ أن أس المال الفكري له تأثير قوي في تحقيق الاستدامة التنافسية، لأن رأس المال الفكري بمميزاته وخصائصه ومكوناته ساهم في خلق ميزة تنافسية لمجمع صيدال، وهذا بناء على ما يقدمه من ابتكارات وأفكار ساهمت في تطوير منتجات صيدال، كما عمل على المساهمة في تطوير الفكر الإداري ، وبالنظر لما حققته صيدال من تطور ونمو في السوق والرفع من حصتها السوقية خلال الستة سنوات التي كانت تمثل حدود زمنية لدراستنا (2010 - 2016) وهذا ما يدل على القيمة الكبرى التي تحظى بها الكفاءات البشرية بالمجمع ومدى الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وينتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم (V-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	98.625	01	98.625	396.36	3.89	0.000	0.645	0.804
الخطأ	53.996	217	0.249					
المجموع	152.621	218						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

بناء على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (26-V) أن قيمة (F) المحسوبة (396.36) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، عند درجات حرية (217 و 01) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لرأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.804)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.645$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (رأس المال البشري) تفسر ما مقدار 64 % من المتغير التابع (استدامة الميزة التنافسية).

نستنتج من الجدول (26 - V) بأن رأس المال البشري بمجمع صيدال ساهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية وهذا من خلال مساهمته في تقديم منتجات ذات جودة انطلاقاً جملة المعارف المكتسبة من خلال عملية التعليم والتدريب التي تحصل عليها داخل الجمع وبالتالي أسهمت في تنمية معارفهم العلمية والعملية وأكسبتهم مهارات والتي أدت بهم إلى التميز في جميع الأعمال التي يؤديها انطلاقاً من عملية التقليل في تكليف الإنتاج وتقديم منتجات سليمة والتقليل من الأخطاء في عملية الإنتاج، الناتجة في عملية الإبداع في جميع المهام وإدراج العملية الإبداعية في المنتجات من خلال إدخال تغييرات وتعديلات على المنتج وبالتالي خلق ميزة تنافسية والانتقال بها إلى الاستدامة بمجمع صيدال الأمر الذي مكنه من النمو والتطور سواء على المستوى المحلي أو القاري وهذا بدخول أسواق إفريقية جديدة والتموقع في هذه الأسواق.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الهيكلية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم (27-V): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكلية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	74.567	01	74.567	318.22	3.89	0.000	0.595	0.771
الخطأ	50.850	217	0.234					
المجموع	125.417	218						

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

بناء على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (27-V) أن قيمة (F) المحسوبة (318.22) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، عند درجات حرية (1 و 217) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لرأس المال الهيكلي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.771)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.595$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) تفسر ما مقدار 59% من المتغير التابع (الاستدامة التنافسية).

نستنتج من الجدول (27-V) أن رأس المال الهيكلي ساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمجمع صيدال هذا يؤدي بنا إلى القول أن البنية التحتية لمجمع صيدال ممثلة في الثقافة التنظيمية للمجمع والمنشآت القاعدية، والإدارة الصحيحة لجميع الموارد، كما مكن الاستعمال الصحيح للتكنولوجيا من خلق منتجات جنيصة جديدة وتعميم التكنولوجيا المتطورة على جميع فروع الإنتاج وذات جودة، وعمل مسؤولي المجمع أيضا على إدخال تعديلات جديدة للهيكلة التنظيمي من أجل زيادة نطاق الإشراف وزيادة التعلم التنظيمي بهدف ضمان التسيير الإداري الصحيح والاستغلال الجيد لجميع الوسائل المتاحة وخلق ما يسمى بالكفاءة المتفوقة كما تبني المجمع إستراتيجية سليمة في تبني تكنولوجيا المعلومات مكنت من تأسيس قاعدة بيانات قوية للعمال والعملاء، مما فرض نظام رقابة سليم، ساعد المجمع على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مصدرها رأس المال الهيكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

الجدول رقم (28-V): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	91.843	01	91.843	395.75	3.89	0.000	0.646	0.804
الخطأ	50.360	217	0.232					
المجموع	142.202							

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

بناءً على نتائج تحليل التباين يتضح لنا من الجدول (V-28) أن قيمة (F) المحسوبة (395.75) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.89)، عند درجات حرية (1 و 217) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، هذا يوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لرأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ويعزز هذا قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.804)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (F) البالغ (0.000)، حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية بلغت ($R^2=0.646$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني أن بعد المتغير المستقل (رأس المال الزبوني) تفسر ما مقدار 0.64% من المتغير التابع (استدامة الميزة التنافسية).

نستنتج من الجدول (V-28) أن رأس المال الزبوني ساهم في تحقيق واكتساب الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وهذا من خلال مجموعة من البرامج التي قام بها مسؤولي المجمع من أجل تعزيز قيمة رأس المال الزبوني انطلاقاً من تدريب العمال على كيفية التعامل مع الزبائن و التحليل الدقيق والصحيح لاحتياجاتهم ورغباتهم مع التركيز على هذه الاحتياجات التي مكنت من تحقيق جودة سواء في المنتجات أو الخدمات والتي ولدت عملية الإبداع داخل المجمع كما عملت على تقديم منتجات ذات سعر منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها الأمر الذي مكناها من كسب رضا الزبون (المنافسة السعرية) سواء من ناحية جودة المنتج أو السعر، مما أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي عززت سمعة المجمع لدى الزبائن بالنظر لما يقدمه.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام الطالب بتقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية وهي موضحة في الآتي.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية - تعزى لمتغير الجنس.

تم الاعتماد على تحليل التباين (t. Test) في اختبار هذه الفرضية وهذا ما سنوضحه في الجدول الآتي.

جدول رقم (V-29): نتائج تحليل التباين (t. Test) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر رأس المال

الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير (الجنس)

الجنس	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (t. Test)	مستوى الدلالة
ذكر	0.732	0.033	0.857
أنثى	0.425		

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح من الجدول (V-29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية باختلاف الجنس ، حيث تمثل المتوسط الحسابي لفئة الإناث (2.751) وبلغ المتوسط الحسابي لفئة الذكور (2.771) كما كانت نتيجة (t) 0.033 بمستوى دلالة (0.857) وهذا ما يفسر أنه لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير الجنس.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة .

ومنه نستنتج بأن أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال يرون أن الجنس ليس له تأثير في تحقيق الاستدامة التنافسية لأن رأس المال الفكري بمهاراته وابتكاراته وإبداعاته ساهم في تحقي الميزة التنافسية بغض النظر على الجنس سواء كان ذكر أو أنثى لأن كلاهما يتميزان بالكفاءة و القدرات الفكرية والتي من شأنها خلق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

الفرضية الفرعية الثانية:توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية - تعزى لمتغير (العمر) .

من أجل اختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين (ANOVA) وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي.

جدول رقم (V-30):نتائج تحليل التباين (ANOVA)بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (العمر) في تحقيق الاستدامة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
داخل المجموعات MSE	0.719	3	0.240	4.25	10.13	0.735
بين المجموعات MST	121.035	215	0.563			
المجموع	121.755	218				

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (30-V) بأن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.735$ وهي تزيد عن مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) ويعزز هذه القيمة انخفاض قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) ، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.25) عند مستوى دلالة (0.735). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير العمر و نرفض الفرضية البديلة .

نستنتج من الجدول (30-V) بأن أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يعتبرون أن عمر القوى البشرية ليس لها تأثير في تحقيق الاستدامة التنافسية ، لأن الكفاءات البشرية بإمكانها تحقيق الميزة التنافسية بغض النظر على العمر، كما صادفنا موظفين شباب بالمجمع يتميزون بالمعرفة والكفاءة العالية ، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها استخلصنا أن مجمع صيدال يمزج بين الشباب وكبار السن داخل مصالحة والهدف من هذا حسب مديرة الموارد البشرية هو المزج بين الخبرة والكفاءة من جهة وتبادل المعارف والخبرات من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي) .

جدول رقم (31-V): نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري حسب متغير (المنصب الوظيفي) في تحقيق الاستدامة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
داخل المجموعات	9.730	03	3.243	62.25	10.13	0.000
MSE						
بين المجموعات	112.025	215	0.51			
MST						
المجموع	121.755	218				

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (31-V) بأن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل عن مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) ويعزز هذه القيمة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (10.13) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (62.25) عند مستوى دلالة (0.000). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير المنصب الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة.

نستنتج من الجدول (31-V) بأن أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يرون أن المنصب الوظيفي له تأثير على الميزة التنافسية بالمجمع ، وفي نظر الطالب أن المنصب الوظيفي له دور كبير في تحقيق الاستدامة التنافسية سواء تعلق الأمر بشاغل المنصب أو موقعه في المستوى الإداري ، وتتأثر الميزة التنافسية بالمجمع بالقرارات الإدارية التي يتخذها شاغل المنصب الوظيفي مثل قرارات التوظيف ، قرارات التمويل والتمويل وحتى قرارات الإنتاج ، ولو عنا إلى المستويات الإدارية نجد الإدارة العليا تتوفر على موارد بشري ذات كفاءة عالية وهم يمثلون رأس المال الفكري ، أما الإدارة الوسطى والتنفيذية فنجد موارد بشرية أقل كفاءة وخبرة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن المنصب الوظيفي له دور كمي في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية- تعزى لمتغير (المستوى التعليمي).

تم الاعتماد كذلك على تحليل التباين (ANOVA) في اختبار هذه الفرضية وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي.

جدول رقم (32-V) : تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري

حسب متغير (المستوى التعليمي) في تحقيق الاستدامة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة (sig)
داخل المجموعات	22.238	3	7.413	160.15	10.13	0.000
بين المجموعات	99.516	215	0.463			
المجموع	121.755	218				

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (32-V) بأن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل عن مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) ويعزز هذه القيمة ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (10.13) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (160.15) عند مستوى دلالة (0.000) . وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير المستوى التعليمي ونقبل الفرضية البديلة .

نستنتج من الجدول (32-V) أن أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال يرون أن المستوى التعليمي يوجد له تأثير على الاستدامة التنافسية بالمجمع، وبالتالي تقودنا هذه النتيجة إلى القول بأن مجمع صيدال يركز على المستوى التعليمي أي التركيز على المورد البشري الحامل للمعرفة والمتشعب بالفكر الأكاديمي، لأن هذا الأخير أدى دور كبير في المساهمة في نمو وتطوير المجمع لما لهذه الفئة من معارف علمية ومكتسبات قبلية تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما يركز القائمون على مجمع صيدال على التخصص العملي الذي يصاحبه التكوين والتطوير الدائم والمستمر، بالتركيز على الجانب التطبيقي مما أكسب القوى البشرية بمجمع صيدال مهارات عالية ، وهو ما يمكن من تحقيق الميزة التنافسية مبنية على ما يقدمه رأس المال الفكري وما يتوفر عليه من ابتكارات و قدرات فكرية عالية .

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر رأس المال الفكري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية-تعزى لمتغير (الخبرة الوظيفية) .

تم الاعتماد كذلك على تحليل التباين (ANOVA) في اختبار هذه الفرضية وهو ما سنوضحه في الجدول الآتي.

جدول رقم (33-V): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات رأس المال الفكري

حسب متغير (الخبرة الوظيفية) في تحقيق الاستدامة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
داخل المجموعات	6.569	3	2.190	40.87	0.08
بين المجموعات	115.186	215	0.536		
المجموع	121.755				

* دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية، برنامج (spss. V.22).

يتضح لنا من الجدول (33-V) بأن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.08$ وهي تزيد عن مستوى الدلالة المعتمد وهو (0.05) ويعزز هذه القيمة انخفاض قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية البالغة (10.13) عند مستوى دلالة (0.05)، في حين بلغت قيمة (F) المحسوبة (40.87) عند مستوى دلالة (0.08) . وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال تعزى لمتغير المستوى التعليمي ونرفض الفرضية البديلة .

بناء على نتائج الجدول (33-V) يمكننا القول أن أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يعتبرون أن الخبرة الوظيفية لا يوجد لها تأثير على الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال، ومنه يلاحظ الطالب أن الخبرة وحدها لا تكفي لتحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لأن هناك موظف تنقصه الخبرة إلا أنه يتميز بالكفاءة التي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية بمجمع صيدال.

خلاصة الفصل:

لقد تطور مفهوم رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية العالمية على العموم ، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الخصوص ، وهذا من خلال الاعتماد عليه كآلية تمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستثمار الفعلي والحقيقي في هذا المورد الحيوي والاستغلال الأمثل لكل مكوناته وأبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال زبوني ، رأس المال الهيكلي)، والعمل على جعله مورد إستراتيجي تتبارى به المؤسسات الاقتصادية من أجل كسب رهان المنافسة .

وفي هذا الفصل وقفنا على العلاقة بين رأس المال الفكري والاستدامة التنافسية بمجمع صيدال ، وعملنا على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بكل أبعادها ، فقد قمنا بدراسة وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ، وكيف تمكن مجمع صيدال لصناعة الأدوية من تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من الإدارة الصحيحة لمعرفة رأس المال الفكري ، ثم ناقشنا أهمية أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق أبعاد المتغير التابع (الاستدامة التنافسية) من خلال عرضنا لعدد فروض فرعية ، إلا أن مجمع صيدال لازال ينتظره العديد من التحديات بالنظر لما توصلنا إليه من نتائج ، وبناءا على كل ما سبق تبين لنا أن :

- رأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي بمجمع صيدال لا يحققان الميزة التنافسية لمجمع صيدال المبنية على بعد التميز ؛
- رأس المال الهيكلي لا يحقق الميزة التنافسية بمجمع صيدال المبنية على ميزة التكلفة؛
- رأس المال الهيكلي لا يحقق الميزة التنافسية بمجمع صيدال المبنية على ميزة الاستجابة؛
- رأس المال الزبوني لا يحقق الميزة التنافسية بمجمع صيدال المبنية على ميزة الإبداع؛
- رأس المال الزبوني لا يحقق الميزة التنافسية بمجمع صيدال المبنية على ميزة الكفاءة؛

وفي الأخير اختتمنا الفصل بمناقشة الفرضيات و تفسير كيفية تحقيق مجمع صيدال للميزة التنافسية واستمرارها من خلال الاعتماد على رأس ماله الفكري ، ودوره في ممارسة المجمع لعمله بالتقنيات الصحيحة والمفهومة وهو ما يثبت لنا أن الاستثمار في رأس المال الفكري بكل أبعاده لا يزال مهما في واقع الأمر.

الخطاتمة

الخاتمة:

و في الختام يمكننا القول أن المؤسسات المعاصرة أصبحت تعتمد على استخدام المعارف وتبادل المعلومات والعمل على نقلها بين الأشخاص من أجل فتح فرص التطور والتقدم وتدعيم الازدهار من جهة، والتأقلم مع بيئة الأعمال المعاصرة من جهة أخرى، وتعد المؤسسات الاقتصادية أحد مكونات هذه البيئة بالإضافة إلى الأفراد الذين يقع على عاتقهم مسؤولية تطوير هذه المؤسسات وتطبيق الابتكارات العلمية والتقنيات الحديثة سواء تعلق الأمر بالتسيير أو الإنتاج ، وتعتبر الأفراد هي القوى المحركة للمؤسسات الاقتصادية من خلال خلق أفكار جديدة وتقديم منتجات مبدعة ومبتكرة وهذا ما يعرف برأس المال الفكري .

ومن أجل خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من قبل المؤسسات الاقتصادية والبقاء بشكل مستمر في الصدارة لا بد عليها من توظيف العمالة المعرفية والاعتماد على رأس مالها الفكري انطلاقا من الاستثمار الجيد في مهاراته ومعارفه و تشجيعه على الإبداع والابتكار الدائمين من خلال إنشاء خلية تعتمد على البحث والتطوير .

ويعتبر رأس المال الفكري ظاهرة مركبة تأخذ أبعاد متعددة ويتضمن العمل على أكثر من محور متمثلة في العناصر الأساسية المكونة له بدءا برأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ، ورأس المال الزبوني ، وهي التي تطرقنا إليها في دراستنا ، وما يقوم عليه من سياسات انطلاقا من أهمية توفير بنية أساسية للمؤسسة تمكنها من تقديم منتجات ذات جودة وبطريقة إبتكارية ، فضلا عن تطوير العملية التسييرية والالتزام بأخلاقيات العمل وتقديم طرق واضحة وصحيحة ومفهومة في ممارستها للأعمال، وحيث تسعى المؤسسات الاقتصادية نحو الانتقال من الاعتماد على مواردها المادية إلى الاعتماد على كفاءاتها البشرية من أجل خلق التميز والاستدامة به، نجدها تهتم بالمعرفة المكونة لرأس مالها الفكري وما يتميز به من مهارات ومعارف عالية ، والاعتماد عليه كعنصر مساهم وفعال في تطبيق الاستراتيجيات وإدراجه في عملية التحديث والتطوير التي تقوم بها في كل أعمالها.

و يعد مجمع صيدال لصناعة الأدوية كغيره من المؤسسات الاقتصادية التي تسعى إلى خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من خلال الاعتماد على الإبداع والابتكار اللذان يعدان عنصرين مهمين في خلق الميزة التنافسية ومصدرهما الأساسي رأس المال الفكري الذي يعد عنصر فعال ومحرك للعملية الإنتاجية بمجمع صيدال ، والذي كان مستهدف من قبل الدراسة الراهنة بصفة رئيسية من أجل التعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه بأبعاده المتعددة (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية .

انطلاقا من الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها توصل الطالب إلى عدة نتائج منها ما هي نظرية وأخرى عملية وهي كالآتي:

1- نتائج الدراسة المبنية على الجانب النظري: من خلال قيامنا بالدراسة النظرية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية، و التي كانت مكونة من ثلاثة فصول توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

1. رأس المال الفكري مرة بعدة مراحل وأبرزها تلك التي كانت في تسعينيات القرن الماضي بحيث تم إدراجه ضمن إستراتيجيات المؤسسات الاقتصادية لأنها أدركت أن مستقبلها يبني على موردها البشري والمتمثل أساسا في رأس مالها الفكري.
2. أن رأس المال الفكري والاهتمام به لقي ترحيبا واسعا من قبل الباحثين والمؤسسات الاقتصادية العالمية الأمر الذي غير من توجه الفكر المؤسساتي من الاهتمام بالموارد المادية إلى الاهتمام بالكفاءات البشرية التي أصبحت تلعب دورا كبيرا في تحديد مصير المؤسسة.
3. نظرا للدور الفعال الذي يؤديه داخل المؤسسة (رأس المال الفكري) نجده يتميز بعدة خصائص فهو يساهم في خلق بيئة عمل تساعد على العطاء والتميز المبنية على الإبداع في الأعمال وتوظيف خبراته المتراكمة بالإضافة إلى سعيه الدائم في تقديم الأفكار والاقتراحات في حل المشكلات التي تلاقىها المؤسسة .
4. إدراك المؤسسات الاقتصادية أن تحقيق الصدارة ودخول أسواق جديدة والمحافظة على زبائنها وجذب زبائن جدد يتوقف على مدى توفرها من كفاءات بشرية تتميز بالإبداع والابتكار والمتمثلة في رأس المال الفكري على هذا الأساس يوصي الباحثين بإعطاء أهمية بالغة للتدريب والتطوير لهذه الكفاءات من أجل الاستثمار لهذه الكفاءات من أجل الاستثمار في القدرات والمهارات التي تتميز بها.
5. الأصول غير الملموسة هي الأصول التي أصبحت في الوقت الحاضر تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق هامش الربح للمؤسسة لأنها تركز على إدراج الابتكارات والتقنيات الحديثة في العملية الإنتاجية مما يمكن من تقديم منتجات ذات جودة.
6. بناء رأس مال فكري وتطويره يتطلب من المؤسسة تسخير عدة موارد (مالية، مادية.. الخ) خاصة في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات والباحثة على التميز والصدارة في السوق، وبذل المزيد من الجهود من أجل تطويره وتنمية وصقل مهاراته.
7. رأس المال الفكري يعد مصدرا للإبداع والابتكار لما له من قدرات ومؤهلاته تمنه من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتي تعطي بدورها للمؤسسة مركز الصدارة ، وتكون هي السبابة دائما في تقديم الجديد في السوق .
8. رأس المال الفكري هو مورد متعدد الأبعاد قائم على المعرفة التي تعتبر ميزة أساسية تميزه على غيره من الموارد البشرية بالمؤسسة.
9. أن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا عديدة ومتعددة داخل وخارج المؤسسة فنجد مصدرا للتميز من خلال العمل على تدنية التكاليف وحماية المنتجات من التقليد المبنية على الإبداع والابتكار ، أما خارج المؤسسة فنجده يهيئ منافذ جديدة لاختراق الأسواق الجديدة وإعاققة المنافسين الجدد في إطار عمل أخلاقي مبني على توظيف الكفاءات والمهارات والخبرات التي يتميز بها.

10. وكنتيحة عامة مستوحاة مما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية نستنتج أن رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) أصبح العامل الأساسي والركيزة الأساسية للمؤسسة في خلق الميزة التنافسية المستدامة المبنية على الجودة، والتكلفة الأقل، والسعر المناسب للزبائن بالإضافة إلى الكفاءة العالية في تنفيذ المهام وتوظيفها في العملية الإنتاجية التي تمكنها من الاستجابة لرغبات الزبائن.

2- نتائج الدراسة المبنية على الجانب التطبيقي: من خلال إسقاطنا للجانب النظري والمتمثل في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الاستدامة التنافسية على الدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية والتي كانت مقسمة في فصلين ، توصل الطالب إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي :

1- يتبع مجمع صيدال إستراتيجية صحيحة وسليمة في تدريب و تطوير رأس المال الفكري حيث نجده يعتمد على التدريب الداخلي والذي يكون داخل موقع العمل بالإضافة إلى التدريب الخارجي الذي يكون خارج مجمع صيدال اخل مراكز البحث والتطوير الوطنية إلا أنه التدريب خارج الوطن لا يلقي اهتمام واسع من قبل مسؤولي المجمع مقارنة بالشركات العالمية التي تتنافس في صناعة الأدوية.

2- تمكن مجمع صيدال من تحقيق الصدارة على المستوى المحلي في صناعة الأدوية الجنيسة وهذا ما يفسر الإستراتيجية المتبعة من قبل المجمع المبنية على التغيير التنظيمي الدائم بالاعتماد على رأس مالها الفكري في التنظيم الإداري والذي يعد جوهر العملية التي مكنته من مسانيرة التطور الحاصل في بيئة الأعمال.

3- كما استنتج الطالب أيضا أن الشراكة القائمة بين مجمع صيدال والمخابر العالمية مكنت المجمع من تحقيق أهدافه المتمثلة في النمو والتوسع انطلاقا من نقل وتبادل الخبرات في مجال صناعة الأدوية، كما مكنته أيضا من دخول أسواق عالمية جديدة مبنية على التصدير.

4- كما توصلنا في هذه الدراسة كذلك أن إدارة المعرفة تشكل الحلقة الأهم من قبل القائمين على مجمع صيدال والتي عرفت تطورا كبيرا ، بحيث عمل على نشر المعرفة بين الموظفين وتطبيقها بتقنيات جد عالية بالاعتماد على نظام معلومات فعال ومتطور الذي تم عصرنته بداية من عام 2014 .

5- وبهدف الرقي دائما ومسانيرة التطورات التي تفرضها بيئة الأعمال قامت إدارة مجمع صيدال بإدراج برامج إلكترونية لإدارة مبيعاتها و عصرنة نظامها التسويقي وهو ما ساعد الزبائن من التقرب أكثر من منتجات المجمع عبر الموقع الإلكتروني والتعرف عليها أكثر ، الأمر الذي أدى إلى زيادة مبيعاتها ورفع من حصتها السوقية .

6- على مشاركة المعرفة والنقل الفعال مكنت الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية من تقديم منتجات تتميز بالجودة والدقة العالية مما ساهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة مبنية على الجودة والإتقان.

7- تتقاطع إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بمجمع صيدال في اكتساب المعرفة والعمل على تنظيمها وتوظيفها في صناعة منتجات صيدلانية متميزة مما مكن المجمع من الصدارة على المستوى المحلي ورفع من الحصص السوقية خلال الفترة الممتدة من عام 2010 إلى 2016.

- 8- باحتواء مجمع صيدال على مجموعة متنوعة من الأدوية مكنته من التصدي لتهديدات المنتجات البديلة حيث لعب الترويج دورا فعالا في التعريف بمنتجات صيدال والذي كان بمثابة جدار الصد للمنتجات البديلة المنافسة والتي لها نفس القيمة الدوائية .
- 9- بناء ثقافة تنظيمية قوية من الأهداف الأساسية لمجمع صيدال والتي أدرجت في مخطط التغيير التنظيمي عام 2010 مكنت المجمع من إدارة أعمالها وفق مبادئ أخلاقيات الأعمال سواء في التعامل مع الزبائن أو المنافسين أو حتى الموردين مما عزز الميزة التنافسية بمجمع صيدال .
- 10- المناخ التنظيمي المناسب له تأثير كبير على الرضا الوظيفي ، أي كلما كان الرضا الوظيفي مرتفع كلما أدى إلى الالتزام التنظيمي والذي يؤدي بدوره إلى الرفع في مستوى أداء رأس المال الفكري وأداء المهام باجتهاد وفعالية وهذا ما لمسناه بمجمع صيدال مما ساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة.
- 11- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وتعزيز قيمتها بالمجمع، وهذا من خلال تقديم منتجات تتميز بالإبداع والجودة في نفس الوقت، بالإضافة إلى تمكين المجمع من الاستغلال الأمثل لجميع موارده.
- 12- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية هذا من خلال مختلف الامتيازات التي حققها المجمع والتي مصدرها رأس المال البشري بناء على ما يتوفر عليه من مهارات علمية ومعرفية.
- 13- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية وهذا من خلال ما يتوفر عليه المجمع من بنية تحتية وأنظمة إدارية ساهمت في نمو وتطور المجمع مقارنة بالمنافسين.
- 14- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال وهذا من خلال تقوية العلاقات مع الزبائن والسعي دائما لتحقيق رضاهم وولائهم والاستجابة السريعة لطلباتهم ورغباتهم الأمر الذي مكنهم من المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- 15- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ، الخبرة) والسبب في ذلك أفراد عينة الدراسة وأنه مهما كان التنوع فإنه لن يتغير رأي أفراد العينة حول رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية وهذا بغض النظر عن خلفية النوعية من حيث الجنس، العمر، الخبرة.
- 16- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية تعزى لمتغير (المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي) أي أن أفراد عينة الدراسة يعتبرون المنصب

الوظيفي والمستوى التعليمي لهما تأثير في تحقيق الاستدامة التنافسية لما لهم من أهمية بالغة في تفعيل مهارات وكفاءات رأس المال الفكري بمجمع صيدال.

17- وكنتيجة شاملة يمكننا القول أنه بإمكان مجمع صيدال تحقيق المزيد من النمو والتطور ودخول أسواق عالمية جديدة خاصة السوق الآسيوية والأوروبية لأنه يتوفر على موارد بشرية مؤهلة لذلك ، وتميز بالمهارة والكفاءة والخبرة العالية تؤدي إلى تحقيق المزيد من النجاحات.

❖ توصيات الدراسة والآفاق المستقبلية:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها والمبنية من الدراسة النظرية والتطبيقية فإننا نوصي من خلال هذه الدراسة بالآتي.

1-توصيات الدراسة: نوصي في هذه الدراسة بالآتي:

1- لا بد من الاهتمام برأس المال الفكري من خلال التدريب والتطوير والتنمية لأنه يعتبر مستقبل المؤسسة الباحثة على التميز والتطور، مع العمل على وضع الثقة في هذا المورد حتى يتمكن من إبراز قدراته ومهاراتها وتعزيز هذه الكفاءات التي يتميز بها من خلال وضع جملة من الحوافز المادية والمعنوية تمكنه من البروز و تقديم الإضافة اللازمة للمؤسسة.

2- يجب على القائمين على مجمع صيدال القيام بعقد دورات تدريبية للكفاءات البشرية في مخابر دولية بهدف الاستفادة من الخبرات العالمية وتوظيفها في العملية الإنتاجية على مستوى المجمع .

3- ضرورة القيام بتعزيز الرضا الوظيفي والعمل على زيادة الولاء من قبل مسؤولي مجمع صيدال من خلال العمل على تحسين نظام الأجور والحوافز ، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق بالإضافة إلى وضع معايير عادلة وواضحة في عملية تقويم الأداء، وهذا بهدف الحفاظ على استقرار الكفاءات البشرية والتقليل من معدل دوران العمل على مستوى المجمع .

4- أشارت النتائج إلى الأهمية الكبرى التي يحظى بها رأس المال الفكري والدور الكبير الذي يؤديه في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذا يجب على القائمين على مجمع صيدال من زيادة الاهتمام برأس المال الفكري (بشري، هيكلية، زبوني)، وهذا من خلال توفير الاهتمام والرعاية ، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة ووفق الاحتياجات التدريبية، التي تؤدي بدورها إلى تحسين وتطوير الأداء الكلي ، والعمل على إشباع الاحتياجات للكفاءات البشرية .

5- لا بد من زيادة تعزيز مكانة رأس المال الزبوني (الزبون) والاهتمام بهذا المورد لأنه أصبح في الوقت الحاضر هو من يحدد مصير المؤسسات، من خلال توفير المنتجات في كل مكان، و على هذا الأساس نلج على ضرورة إنشاء مراكز توزيع بالجنوب الجزائري بهدف تقريب المنتجات من سكان الجنوب من جهة، وخفض تكلفة الدخول لأسواق جديدة للدول المجاورة للجزائر خاصة وأن مجمع صيدال يتبنى إستراتيجية التصدير ودخول المنافسة العالمية.

- 6- إنشاء هيئة خاصة بمجمع صيدال مهامها الرئيسي متابعة الكفاءات البشرية التي تتميز بالإبداع والابتكار والعمل على تنميتها وتطويرها ومرافقتها في جميع المهام حتى تتمكن من البروز، بالإضافة إلى البحث على المهارات والمواهب البشرية واستقطابها وتوظيفها بالمجمع والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 7- لاحظنا من خلال النتائج أن رأس المال الهيكلي قليل الاهتمام من قبل القائمين على المجمع لهذا توصي الدراسة بالاهتمام أكثر بهذا المورد الحيوي من خلال تبني نظام معلوماتي إلكتروني وتبني تكنولوجيا المعلومات وفق أطر واضحة ووفق ما تمليه بيئة المنافسة.
- 8- تقديم أسعار مناسبة، الصدق في الإعلان، منتجات آمنة وبنوعية جيدة ترقى للجودة... الخ لأن كل هذا يعتبر من الآليات التي تمكن من كسب ثقة الزبائن وتكوين رأس ما زبوني .
- 9- العمل على توعية العاملين بمجمع صيدال من أجل تشجيع فكر الجودة في الأعمال (تأدية المهام بجودة).
- 10- من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظنا أن المجمع يسعى إلى تحقيق الامتياز في العلاقة مع الزبائن بالدرجة الأولى، وعلى هذا الأساس نوصي بالسعي إلى تحقيق الامتياز الشامل في جميع المجالات مثل المورد البشري المنتجات... الخ.
- 11- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمجمع وجعله أكثر مرونة من أجل بروز الموارد البشرية المتشعبة بالأفكار الأكاديمية وتوظيفها على مستوى المنصب الذي يشغله في شكل أفكار جديدة وابتكارات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
- 12- وكتوصية شاملة توصي الدراسة بضرورة تشجيع الكفاءات البشرية وتوظيفها بالطريقة الصحيحة والاستثمار أكثر في القدرات والمهارات التي تتمتع بها وتهيئة البيئة المناسبة التي تساعد على تقديم الأفضل مثل تسهيلات البنية التحتية وتطوير النظام المعلوماتي بهدف تحويل المعرفة المخزنة في عقول القوى البشرية إلى قيمة مضافة تمكن المجمع من تحقيق النمو والتطور أكثر مما هو عليه.
- 13- الآفاق المستقبلية للدراسة :**
- لقد أبرزنا في دراستنا هذه دور رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتبقى الدراسة مفتوحة لتناول جوانب أخرى في حلقة رأس المال الفكري أو أحد أبعاده وذلك من أجل تعميم الدراسة على جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن هذه الجوانب التي تستحق الدراسة في هذا المجال:
- رأس المال الفكري كآلية لتدعيم اليقظة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية بالمؤسسات الجزائرية- دراسة حالة.
 - رأس المال الفكري ودوره في تطوير الاقتصاد المعرفي من منظور أخلاقيات الأعمال - دراسة مقارنة.
 - رأس المال الزبوني كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة.
 - رأس المال الهيكلي كإستراتيجية تنافسية في ظل تبني تكنولوجيا المعلومات - دراسة حالة .

تمت بعون الله وتوفيقه

آية كريمة

قال الله تعالى:
﴿وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾
صدق الله العظيم
الآية 113 من سورة النساء

الامر اجب

قائمة المراجع:

- القرآن الكريم

أ- المراجع باللغة العربية :

1- قائمة الكتب :

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- أحمد أبو وائل، أكرم أيمن عمير، كيف تصبح مبدعا، دار الحزونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- أحمد زغدار، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
- إرما بيسرا- فرناندير راجيف، ترجمة محمد شحاته وهيبي عبد المحسن بن فالخ ، إدارة المعرفة النظم والعمليات ، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث ، الرياض ، السعودية ، 2014 .
- توماس ستيوارت ترجمة علا أحمد إصلاح، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية مصر، 2004.
- ثابت عبد الرحمان الإدريسي ، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية -، مصر، الدار الجامعية 2003 .
- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجيلالي " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية " مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، ط1 ، 2009.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة 1 2012.
- حامد عبد المجيد " السياسات المالية والقدرات التنافسية " دار الجامعية للنشر، جامعة الإسكندرية، بيروت 2002.
- حسين عجلان، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.

- حنان، رضوان حلوة، بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دار وائل للنشر والتوزيع والإعلان، عمان الأردن، 2003.
- خليل محمد ثابت، حسن الشماع، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 04، 2009.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية، مصر، 2005.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005.
- زكريا الظاهر، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان الأردن، 1999.
- سعد العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سعدون حمود، حسين وليد، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
- سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2001.
- السيد غراب، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعار، الإسكندرية، 1999.
- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000.
- طاهر محسن منصور الغالي وآخرون "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2005.
- طاهر محسن وآخرون، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، الأردن 2009.
- عائشة واله، بالاعتماد على ناصر، "سلوك المستهلك - مدخل الإعلان- " دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2006.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- عزمي، رانيا أحمد، نحو ميزة تنافسية مستمرة من خلال قيادة العنصر البشري في منظمات الأعمال جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 2006.

- علاء فرحان، زينب مكّي، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2006.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، بدون طبعة 2002.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- عمر أحمد همشري " إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز والريادة " دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن الطبعة الأولى .
- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ص 204.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، بدون سنة نشر.
- عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، بدون طبعة، 2008.
- عنابي بن عيسى، سلوك الزبون(عوامل تأثير البيئة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2003.
- فريد النجار، المنافسة والتوزيع والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- الكيسي، صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- محسن منصور الغالي وآخرون ، " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية -رأس المال البشري من المنظور الإداري سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- محمد محمد إبراهيم " إدارة الموارد البشرية - موسوعة المدير العربي "الدار الجامعية الإسكندرية، مصر بدون طبعة، 2009.
- محمود عبد الكريم أرشيد، النشاط الاقتصادي الإسلامي وأثر القيم والأخلاق فيه، دراسة اقتصادية إسلامية تحليلية مقارنة، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، 2008 .

- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة - منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرار نموها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة : منهج استراتيجي سلوكي لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية الجزائر، 2004.
- نبيل خليل مرسي " الإدارة الإستراتيجية ، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس " دار المعارف للنشر والتوزيع عمان الأردن ، 1999.
- نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- نبيل مرسي خليل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 1996.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، نسخة إلكترونية .books.google.dz
- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- نعيم إبراهيم الحافظ " تنمية الموارد البشرية "، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2010.
- هاني محمد السعيد " رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة " دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر ، الطبعة 1، 2008 .
- ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم- النظم - التقنيات- دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- ياسين سعد غالب، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي " مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى ، 200، نسخة إلكترونية، <http://www.ecssr.com>
- يوسف حجيم سلطان الطائي وآخرون، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.

2- الرسائل العلمية:

أ- أطروحات الدكتوراه

- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- دحمان ليندة " التسويق الصيدلاني - حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 268.
- رانية غضاب، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير، التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSUD - أوماش - بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة بسكرة، الجزائر 2014.
- سمالي يحييه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- شهرزاد عبيدي، "الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر، 2016.
- صلاح الدين بابكر، محمد البشدري، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة - في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع محافظة أرييل-، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010.
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة- باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
- محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014.
- نعيمة زعرور، أساليب مثلى لترشيد تكاليف الخدمات العامة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

- يمينه دوخي مقدم، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة عينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
- ب-رسائل الماجستير
- أحلام عبد الحافظ صبح، دور الجامعات الفلسطينية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدرب، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- أسهمان جرفلاف، إنشاء القيمة عن طريق الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2009 .
- آسيا رحيل، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011.
- أماني حضرت شلتوت "تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري" رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2009 .
- بن عامر عبد الكريم، نمذجة سلسلة القيمة باستعمال الأساليب الكمية كأداة إستراتيجية لدعم اتخاذ القرار - دراسة حالة شركة أطلس كيمياء بمغنية-، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2010.
- حاتم بنجد " تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه " رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 .
- حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العرقية-، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية -دراسة ميدانية-، رسالة ماجستير جامعة باتنة، الجزائر، 2013.
- حسين قرينو، دور التفكير الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية المتواصلة للمؤسسات الاقتصادية -حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS وحدة مليانة فرع ENIEM-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
- خالد علي، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2008.
- زهوة خلوط، التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014.

- سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا الرياض، السعودية، 2013.
- سلمان عبيد، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين-، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014.
- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عمل الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم-، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر 2011.
- سهيلة معمري، دور الإبداع التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2007.
- طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- عبد الرحمان إبراهيم أحمد المقادمة، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين 2013.
- عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة -دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان -، رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- عبد المالك بوركو، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ن جامعة المنتوري قسنطينة 2012.
- عواد محمد العطوي، أخلاقيات العمل ودورها في تحقيق كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

- فيصل سابغي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة -دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2009.

- محمد طلال محمد أبو الروس، دور رأس المال البشري في تجنيد الأموال في المؤسسات الأهلية العامة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2015.

- نذير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة أنتيبوتيكال لمجمع صيدال - ، رسالة ماجستير ، المركز الجامعي يحي فارس ، المدية ، الجزائر ، 2008 .

- نسيمة خدير " أخلاقيات و تأثيرها على رضا الزبون - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية " رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2011.

- هبة الله أوريسي ، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

- وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012.

3- التقارير والجرائد العلمية:

-rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2010.

-rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2011.

-rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2012.

-rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2013

- rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2014.

-rapport du conseil d'administration , groupe saidal, 2015.

-جيلالي نجاري ، مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال ، 2017 .

- إبراهيم العمري، هالة نصار، الخطوات الإرشادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، المركز العربي للتطوير الإداري، القاهرة، 1997.

- أبو مروان، تحليل البيئة الخارجية - الإدارة الإستراتيجية وتطبيقات على العمل الدعوي-، مارس 2009، www.ikhwamx2009.wordpress.com تاريخ الإطلاع 2016/07/31.

- الحوز" التحليل والتطبيق للمعرفة وطرق مباشرتها نموذجيا باستخدام قاعدة البيانات ، و الأدوات الإحصائية ، واستخلاص البيانات والتعليم الآلي والذكاء الصناعي ، ومنهجية التقرير وشرح إدارة العلاقة مع العميل التحليلية " ، <http://www.12manage.com> ، تاريخ الإطلاع 2017/04/12 .
- الديب ، إبراهيم رمضان "إدارة المعرفة" الأكاديمية العربية بالدنمارك ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2008 . <http://www.ao-academy.org>
- عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- عبد القادر جبريل فرج، سلسلة القيمة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي www.abahe.com.UK تاريخ الإطلاع 2006/08/10.
- علي محمد ثجيل المعموري، نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة -مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة، نقلا عن: Johson, Gery, Exploring Corporate Strategy, 7th, ed, Ft printice hall, 2005
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 20 - جويلية / أوت 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 02 ، ديسمبر 2013 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 05، مارس 2014 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08، جوان 2014 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 14 ،جانفي 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 17 ،أفريل 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 20 ،جويلية / أوت 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 22 ، أكتوبر 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 23 ، نوفمبر 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 24،ديسمبر 2015 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 26- مارس 2016 .
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 29 ، سبتمبر - أكتوبر - نوفمبر 2016
- مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 30 ، ديسمبر 2016 .
- مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 16- مارس 2015 .
- مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 19 - جوان 2015 .
- مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 23 - جوان 2015 .

- مجلة صيدال ، النشرة الداخلية رقم 28 ، جوان - جويلية - أوت 2016 .
- محمد سليمان حمزة، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، مركز القيادة الدولي للتدريب،
www.Zakatinst.net تاريخ الإطلاع 2016/07/22.
- مديرية الاتصال بمجمع صيدال ، 20 / 05 / 2017 .
- مديرية الاتصال بمجمع صيدال في 27- 12 - 2017 .
- مديرية الإستراتيجية والتنظيم بمجمع صيدال بتاريخ 2017/04/26 .
- مديرية الإعلام والاتصال ، مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 08، جوان 2014 .
- مديرية الموارد البشرية ، فرع الدار البيضاء (صيدال) ، أفريل 2017 .
- مديرية الموارد البشرية ، فرع المدية (صيدال) ، جوان 2017 .
- مديرية الموارد البشرية ، مجمع صيدال فرع المدية ، أفريل 2017 .
- مديرية ضمان الجودة والنوعية ، مجلة أخبار صيدال ، النشرة الداخلية رقم 16، مارس 2015 .
- مصنع صيدال (الدار البيضاء) ، مديرية الموارد البشرية ، بتاريخ 2017/04/27 .
- منشورات أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 08 ، جوان 2014 .
- منشورات صيدال ، مصنع المدية في 2017/05/11 .
- منشورات صيدال بتاريخ 2017/04/26. group saidal .
- منشورات مجمع صيدال ، مصنع المدية ، بتاريخ 2017/05/05 .
- منشورات مجمع صيدال بتاريخ 2017/05/13. group saidal .
- وهيبة لعروي ، مديرية أنظمة الإعلام الآلي ، مجمع صيدال ، 2017 .
- 4- المجالات العلمية :**

- أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثر الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية مجلة
أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، العدد 06، 2009.
- أسامة محمود ، إبراهيم، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية
تصور مقترح، مجلة التربية، العدد 38، نوفمبر 2012.
- أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية
مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد الأول السنة 03، 2006.
- أيمن سليمان أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية-، مجلة
الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01، جانفي 2015.

- باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية -دراسة تطبيقية بمنشآت الخدمات التعليمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2014.
- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة، العدد 19، 1997.
- جاسر عبد الرزاق النسور، أهمية استخدام أساليب عملية حديثة في تحليل البيئة وأثر على تحسين كفاءة الأداء في الشركات - دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية-، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد المجلد 07، العدد 13، 2014.
- حكيم بن جروة، خليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، 2015.
- حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة - دراسة تطبيقية في شركة ديالبي العامة للصناعات الكهربائية، مقال بمجلة ديالبي، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 48، 2011.
- خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جماعة الملك عبد العزيز، المجلد 05، العدد 09، 2012.
- خضير مجيد علاوي، أثر تطبيق القياس والإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية على القوائم المالية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لتجارة المواد الإنشائية-، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2012.
- ديمتري غريشن وآخرون " الاستثمار الفكري رأس مال الحاضر والمتقبل " مجلة دراسات وأبحاث العرب العدد 9677، سبتمبر 2014، <http://www.alarab.co.uk>.
- راتب صويص وآخرون " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)"، مقال بالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
- سعد العنزي، مؤيد الساعدي، المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01.
- سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 75، 2014.
- سمالي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 06، 2014.

- الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريريج و سطيف-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015.
- صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، 2011.
- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05 2007.
- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر ، العدد 12، 2007 .
- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، الجزائر، 2007.
- عباس حسين وآخرون، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي - دراسة تحليلية في جامعة بابل مجلة أهل البيت، العدد الرابع، بدون سنة نشر.
- عبد الخالق، أسامة علي، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجية البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 20، منظمة العمل العربية، 1995.
- عبد الكريم عبد الرحمان علي، تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 06، العدد 22، 2008.
- عبد اللطيف مصطفى، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 07، 2009.
- عبد الله الشمري " تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد 154 ، 2013.
- عطية ،لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية المحور الإداري-، مجلة محكمة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 03، 2008.
- علي حسين، الدوغجي، أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري لتعظيم قيمة الشركة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2010.

- عيسى بنشوري ، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- المديرية الجهوية ورقلة -، مقال بمجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07، 2010.
- عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات -تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
- عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003، http://www.arab-api.org/develop_1.htm.
- عيسى محمود، إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التدريب والتقنية، مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد 158، 2012، altadrreb.net.
- فاضل حمد سلمان وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 32، 2012.
- فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد الأول، جانفي 2014.
- كمال منصوري ، سماح صولح " تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 07 ، جوان 2010 .
- محسن حاكم، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البيورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الفري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، السنة التاسعة، العدد 28.
- محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكاري في المؤسسة الجزائرية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 10، 2014.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2014 .
- محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلة دولية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 12، 2015.
- معاد خلف إبراهيم الجنابي، الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 21، 2011 .

- معراج وآخرون، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06 جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2006.
- مليكة مرياح، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2260، 2008، www.ahewar.org تاريخ الإطلاع 2016/07/24.
- مؤيد الفضل " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة - دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي- "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2009.
- ناصر جاسم الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراء تطويرها، مقال بمجلة جامعة الأقصى، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، المجلد 16، العدد 01، 2012.
- نصر طه حسين، تأثير آليات الحوكمة ورأس المال الفكري على الأداء المالي وقيمة الشركة أدلة علمية من الشركات السعودية المسجلة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد 65، 2005.
- الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
- الهادي بوقلقول، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.
- الهلال الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011.
- الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 02، 2012.
- وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.
- وليد عباس جبر، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية - دراسة مقارنة -، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- وهيبه داسي " دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - " مقال بمجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 11، 2012.
- يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 05، 2007.

5- الندوات والمؤتمرات العلمية:

- أحمد بلال، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09-2005.
- أعمر عزاوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 07-08 ديسمبر 2010، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2010.
- بن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2004.
- بوزيد السايح، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ملتقى حول "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية"، غرداية، يومي 01-02 ديسمبر 2009.
- بوشعور حريري ، صليحة فلاق " رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال " الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14-2011 ، جامعة الشلف ، 2011 .
- ثامر ياسر البكري ، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة الأردنية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26-28 نيسان 2004.
- حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- داليا عبد العاطي، دنيا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية الجمعية العربية للإدارة الإسماعيلية، يومي 06-08 ديسمبر 2006.
- ربيع قرين، عبد السلام زايدي، تأكيد الجودة في المؤسسة الصناعية: مدخل للتميز التنافسي من منظور إدارة الصيانة - دراسة ميدانية لشركة إسمنت تبسة SCT-، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 07-08 ديسمبر 2010.
- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 28-26 أبريل 2004.

- عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي ، 30 ماي 2003 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- عبد الوهاب بريك، زينب بن التركي، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2016.
- عمر عبو، هدى عبو، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول : "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 2011.
- كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، - 22 ماي 2002 -، البليدة، الجزائر.
- محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ملتقى دولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 جامعة الشلف.
- ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المصرفي في الشركات كثيفة العقود، من بحوث المؤتمر الخامس جامعة الزيتونة، عمان، 2004.
- ورقة بحثية من الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية يومي 27-28 نوفمبر 2007 <http://docdz.net> 2017/03/18 .
- يوسف مسعداوي، القدرة التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات يومي 08-09 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-A.Koudri-M.S.Haichour,"Enquete sur les pratiques et obstacles du management de la qualité dans les entreprises",les cahiers du crade,n-56,2001.
- 2-Aaker, DA, **Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage**, California Management Review, Winter, 1989.
- 3- Abhijit Talukadar, **what is intellectual capital? And why it should be measured**, Attainix Consulting 2008, p 02, www.atainix.com.

- 4–André Sobcsak, Nicolas Minvielle, " **Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises** " Vuibert, Paris, Avril 2011.
- 5–Andrea Grimm, Astin Malschiger, **7 Strategies for Creating Unique Product – Identities**, Austrian Marketing University Applied Sciences, 2010.
- 6–Arash shahin " **the role of Customer knowledje management (ckm) in improving organization– Customer Relationship** " middle –est journal of scientific reasearch : vol 06 . N 13.2013 .
- 7–Bahman Aghamirian" Customer Knowledje Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce" Journal of theoretical and applied electronic commerce research . vol.10 no.1. 2015
- 8–Baker, M. "**Gyrating an alliance between employ and customer**". Knowledge Management Review, Vol. 3. No. 5. 2000.
- 9–Barcons Came and all, **International Advance in Economic Research**, university, pompous Fabra – Spin Volume 3, N 03, August 1999.
- 10–Bosemen Glemm & Phatak Arvind, **Strategic Management**, 2nd, John Wiley & Sons, 1989.
- 11–Bruch leve abas & Chwarty, **On the USE of the Economic Concept of Humain Capital in Financial Statement**, Accounting Review, January 1971.
- 12–Cattan Michel, **Maitriser les Processus de l’entreprise**, guide opérationnel, Les édition d’organisation, Paris, 2000.
- 13–Chandra Shekar Kumar, **Human Capital and Growth Empirix**, the journal of Developing areas vol 40 N 01, 2006.
- 14–CMA. Bernadette Lynn, **Intellect Capital added Success in the next Millenium**, Financial & Management Accounting Committee, International Fedaration of Accountants, 1999.
- 15–Cowan, Ruth Schwartz, **A Social History of American Technology**, New York: Oxford University Press ,1997.
- 16–Drucker , Petar F. " **knowledge . Worker productivity : The Boggiest Challenge** " California Management Review , Vol.41 ,No.2 , 1999.

- 17–Flamholtz, Eric G, **Human Resource Accounting**, Advance in concepts methods and application, 3^{ed}, june 1999.
- 18–Gannak Harlamova and Olga Vertelieva, **The international competitiveness of countries: Economic–Mathematical Approach**, Journal Economics & Sociology, Vol 6, N 02.
- 19–Hashen Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh, **The Effects of Cost Leadership Strategy an Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**, Journal of Asian Business Strategy, Vol 02, N 01.
- 20–Heizer, Jay and Barry Render, **Operation Management**, 8 thed, Prentice–Hall, and New Jersey, 2008.
- 21–Henderson, R, **Mananqing information in the information**, age Harvard Business Review, Jan – Fed, 1994.
- 22–Hunger & Wheelen, **Strategic Management**, 6th, Addison Wesley long man inc, USA, 1998 .
- 23–Intellectual Capital in the Information Society, For reference www.itu.int/osg/spu/visions.
- 24–J. Fentress Seagroves, **Exit Strategies – Finding the right buyer–**, part two in a series, a series for privaty, held business owners, p 04, www.pwc.com. 2016-08-28 تاريخ الإطلاع
- 25–Jacques Lendrevie Denis Levy, **Mercator**, 7 édition, Dalloz, France, 2003.
- 26–Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol 17, N 01.
- 27–Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment –Building and Sustraining Competitive Advantage**, Atlantic International University Honolulu, Hawaii, May 2009.
- 28–Jérôme , Elisabeth Tessier des bordes, **fidélise les clients**, la revue française du gestion , adatem paris 2002.
- 29–Johansson . and al . " **Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The Earoepan Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 .
- 30–Jose G.Gomez, **What do we Know About Créativity ?**, the Journal of Effective Teaching, Vol 07, N 01.

31–Koenig, M." **The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis shifts Measurement to Management**, Informatian Today, vol 17. 2000.

32–Kok,J.A. & Vanzyl, DC.R. **The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management**. jako@lw.rau.ac.za, 2002.

33–Kwon, DAE- Bong, **Human Capital and its Measurement**, the 3 rd OECD World Forum on, Statistics, Knowledge and policy, charting progress, Builing Visions, improving life Busan, Koréa, 27–30 octobre 2009.

34–Marcus Dejardin"**Competitivestru ctuelle**",Reflets et perspective de la vie économique,N1,2006.https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/90768/file/ame/Competitivite_structurale.pdf , dernière visite le 2016-11-23.

35–Martensson, Maria ." **A critical review of knowledge management as management tool**". The Journal of knowledge management. Vol. 4, No.3.2000.

36–Michael Gibbert " **five styles of customer knowledge managemant & how smart companies put them into action**" . european management journal , vol 20, N 5 , 2002.

37– Murillo, M Garcia & Annabi, **Customer Know Ledge Management**, Journal of the Operational Research Sociaty, 2002, Vol 53, No 8.

38–Nonaka , and Takeuchi, H "**The knowledge creating company, How Japanese companies create the Dynamics of innovation**" New York, NY University press, Oxford.1995.

39–Peter H. Antoniou and all, **Managing Value Chain Strategy**, Journal of Management and Marketing Research, Without Year of Publication.

40– Pfau L.D, **TAM Gives Companies a way to Enhance position in Global Market Place**, industrial Engineering, Vol 21, No 04, 1989.

41–Philippe Zarifian, **le modèle de la compétence, trajectoire historique. enjeux actuels et propositions**. édition liaisons, paris, numéro 1 , 2002.

42–Prescott, **Value Chain Analysis and Com petitive Advantage**, Journal of General Management, Vol 01, N 27, 2002.

43–Raymon Alain Thiétart, **La Stratégie D'entreprise**, 2^{eme} édition, Paris, 1996.

- 44–Richard Huseman and J.P Goodman, **Leading with know ledge**, sage publication, London, 1997.
- 45–Ritika Tanwar, **Porter S Generic Competitive Strategies**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM), Vol 15, N 01.
- 46– Robert LeDuff, **Ency Clopédie de la Gestion et du Management**, Dalloz, Paris, 1999.
- 47– Rose Atemo AMBUKO, **The Value Chain and Com petitive Advantage In Uap insurance South Sudan Limited**, A Reserch Project Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements or a Ward of the Degree of Master of Business admistration (MBA), Schooe of Business, University of Nairobi, 2013.
- 48–Saad G. Yaseen and al " **The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies**", Al-Zaytoonah University of Jordan, Marketing Department journal homepage ,8 April 2016.
- 49–Saari Ahmed, Abbas Mezeal Mushaf, **The Relation Ship between intellectual capital and business performance: Avempirical Study in Iraqi industry**, international confarence on management and Artificial intelligence IPEDR VOL 6 , LAC SIT Press, Bali, Indonesia ,2011.
- 50–Saudh Sofian and others, **The implications of intellectual capital on performance measur emend and corporate performance**, not fund.
- 51–Shahrazad Jeddi and all, **Consumer Behavior and Consumer Buying Decision Process**, International Journal Business and Behavior Sciences Vol 3, No 5, 2013.
- 52–Steven Albert & Keith Bradley, " **intellectual capital** " business performance group LTD , FEB , 1995
- 53–Stewart, TA, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, New York: Doubeday – currency, 1997.
- 54–Stewart. T. A , " **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly**" ,1994.
- 55–Sullivan.P.**Value–driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value**, wiley ,New York , 2001.

56-Sylvie est – onge et autres , "**relie ver les défis de gestion des ressources humaines**" , 4 édition gâtant morim canada 2001.

57-Vesna And rijevié Matovac, and all **undertanding the importance of Human Capital and babor Market Competitiveness in the EU Candidate Countries and selecte** –DEUMEMBERS Ekon, MISAO Praksa, N 19, Folder 02, 2010.

58-Wilson Dave, **Relationship Marketing in Organisational Markets**, Oxford University, Press, 2000.

59-Woodhall, M, **Human Capital Concepts**, ING.Pasacharoulos (Ed), Economic of education: Research and Studies, 1987.

60-Prepared by the student depending, Daniel ,G, At. **The United Nations, Advising Meeting of The Advisory**, Departement of Economic and Social Affairs, New York, 04-05 Septembre, 1997.

61- Christine Oliver, **Sustainable Competitive. Advantage Conbinincs Institutional and Ressource BASED VIES** , Journal Strategic Management, Vol 18, No 09, 1997.

62- Haoma, **creation and preemption for competitive advantage**, management descision ,1999.

63-Michael E. Porter, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance – with a new introduction**, the Free Press New york, 1985.

64-James A.O Brien, **Management Information Systems Amamagerial. User perspective**, rwin, Mc Graw- Hill, Usa, 1990, p 50.

ج- المواقع الالكترونية :

1- <http://www.startimes.com>2016/11/01 تاريخ الإطلاع

2- www.everipedia.com2016/10/31 تاريخ الإطلاع

3- www.saidalgroup.dz. 2017/05/12 تاريخ الإطلاع

4- www.saidalgroup.dz منشورات مجمع صيدال بتاريخ الإطلاع 2017/05/10 .

5- [saidal group](http://saidalgroup.com) منشورات مجمع صيدال بتاريخ 2017/05/13 .

6- منشور بعنوان " صيدال في الصحافة"، صوت الأحرار، 2016/01/06، www.saidalgroup.dz

7- www.saidalgroup.dz منشورات صيدال

- 8- 2017/05/08 تاريخ الإطلاع www.saidalgroup.dz
- 9- 2017/05/29 منشورات صيدال مصنع الدار البيضاء www.saidalgroup.dz
- 10- 2017/05/28 المدينة ، مصنع صيدال ، منشورات صيدال ، www.saidalgroup.dz
- 11- 2017/11/09 تاريخ الاطلاع <https://www.saidalgroup.dz/ar/nos-produits>
- 12- . 2017/11/12 تاريخ الاطلاع <https://www.djazairess.com>
- 13- .2017 -12 -25 تاريخ الاطلاع <http://tiba-market.blogspot.com>
- 14- ، 2014 نوفمبر 22 ، أكبر شركات الأدوية في العالم ، محمد عطية، www.sasapost.com

الملاحق

الملحق رقم (01) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة .

الجامعة	الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
جامعة الشلف - الجزائر	أستاذ محاضر	أ.د بن نافلة قدور
جامعة الشلف - الجزائر	أستاذ محاضر	أ.د مزريق عاشور
جامعة الشلف - الجزائر	أستاذ محاضر في التسويق	د. أنساعد رضوان
جامعة مستغانم - الجزائر (رحمة الله عليه)	أستاذ محاضر في التسويق الدولي	د. بن يمينة كمال
جامعة الشلف - الجزائر	أستاذ محاضر في إدارة الأعمال	د. فلاق محمد
جامعة الشلف - الجزائر	أستاذ محاضر (أ)	د. مداح عرابي الحاج
جامعة ميردوخ - أستراليا	أستاذ محاضر في إدارة الأعمال	د. ناصر الزيادات
وكيل المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية - أكاديمية القاهرة الجديدة - مصر	أستاذ مساعد في إدارة الأعمال	د. وائل عمران علي



جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أخي الكريم.أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد :

نضع بين أيديكم إستبانة لأغراض البحث العلمي وذلك لاستكمال متطلبات أطروحة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي - بالشلف - والتي نسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق مستقبل المؤسسة ، ومعرفة القدرات التنافسية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية، التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وإلى أي مدى يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إدراجه ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية (مجمع صيدال لصناعة الأدوية). والتي تعتبر دراسة مسحية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ، يرجى التفضل والتعاون بالإجابة على جميع العبارات الواردة في الإستبانة، كما نتوقع أن تستغرق مدة الإجابة 10 دقائق كحد أقصى ، ونؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي و الصالح العام لذلك نأمل تعاونكم والإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية.

المشرف : أ.د. عاشور مزريق

الطالب : أحمد يوسف

البريد الإلكتروني : رقم الهاتف :

0659928634 y.ahmed@univhb-chlef.dz

الملحق رقم: 02

المعطيات الديمغرافية:

01	العمر	25 سنة فأقل من 26 إلى 30 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> من 30 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> 36 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
02	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
03	المستوى التعليمي	ثانوي <input type="checkbox"/> ثانوي مهني <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
04	المنصب الوظيفي	عون إداري <input type="checkbox"/> رئيس مصلحة <input type="checkbox"/> مدير وكالة <input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/>
05	الخبرة الوظيفية	05 سنوات فأقل من <input type="checkbox"/> من 06 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>

الملحق رقم: 02

المحور الأول : فيما يلي مجموعة عبارات تخص رأس المال الفكري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية
يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
رأس المال البشري					
01	يتم تحديد المهام والمسؤوليات ل مجمع صيدال بشكل دقيق ومفصل من البداية .				
02	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية .				
03	يعمل المجمع على إبرام اتفاقيات مع مراكز التدريب والتطوير لرفع قدرات الموظفين.				
04	يشجع المجمع على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين للاستثمار في طاقاتهم الفكرية .				
05	يتمتع موظفي مجمع صيدال بالاستعداد اللازم لقبول التغيير.				
06	يتم الاعتماد على إستراتيجيات واضحة لقياس الموجودات الفكرية .				
07	يعمل المجمع على إشاعة المناخ الداعم للإبداع والابتكار				
08	يهتم المجمع باستقطاب الأشخاص أصحاب الكفاءات العالية .				
09	البرامج التدريبية تساعد على تطبيق إستراتيجيات المجمع				
رأس المال الزبون					
10	يتم الحرص على مراعاة الظروف المعيشية للزبائن في تحديد سعر المنتجات				
11	يعمل مجمع صيدال على كسب ثقة الزبائن والعمل على تدعيمها .				
12	يسعى المجمع إلى إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين.				
13	يتم التقرب أكثر من الزبائن وإدراك رغباتهم وتوجهاتهم .				
14	هناك طرق لقياس رضا الزبائن عن المنتجات <u>مثل</u> صياغة أسئلة عن ميزة محددة في المنتج				
15	يتلقى المجمع ملاحظات وشكاوي الزبائن مع العمل على معالجتها.				
16	يسعى المجمع لزيادة الحصة السوقية <u>مثل</u> الاعتماد على الجودة في المنتج.				
17	الرسائل الإعلانية والترويجية المصممة تتناسب مع قيم الزبائن وأساليب معيشتهم.				
18	يتم تحديد قنوات التوزيع المناسبة لإيصال منتجات في الزمان والمكان المناسبين.				
19	يتم الاتصال المستمر بالزبائن وتقديم معلومات كافية عن المنتجات.				
20	يهتم مجمع صيدال بتعديلات فيا لعملية الإنتاجية بهدف تحسين المنتجات.				
رأس المال الهيكلي					
21	توافق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات بمجمع صيدال مع احتياجات الموظفين .				
22	من مميزات نظام المعلومات المتوفر على مستوى المجمع البحث والدقة عند تقديم المعلومات .				
23	المستويات الإدارية للمجمع مفهومة ومحددة في الهيكل التنظيمي .				

الملحق رقم: 02

				24	الهيكال التنظيبي للمجمع يساعا في نقل المعرفة بين الموظفيا وبطريقة مرنة .
				25	يسعى المجمع إلى مراجعة قواعد وإجراءات العمل وتطويرها بشكل دائم .
				26	للعلامة التجارية للمجمع صاى عالمي وغير قابل للاستغلال .
				27	يستجيب موظفو مجمع صيصال بسرعة لمهامهم وأعمالهم .
				28	يتوفر مجمع صيصال على بنية تحتية قوية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

الملحق رقم: 02

المحور الثاني : فيما يلي مجموعة عبارات تخص الاستدامة التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية
يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسباً

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الجودة					
29	جودة المنتجات من أهداف المجمع .				
30	يعتمد المجمع على آراء الزبائن في تطوير المنتجات.				
31	يخصص المجمع تكلفة برنامج إدارة الجودة <u>مثل</u> تكاليف تصميم المنتج ، تكاليف التخطيط للجودة .				
32	يسعى المجمع إلى التحسين المستمر بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة.				
33	يقوم المجمع بتمكين الموظفين للعمل على التحسين المستمر في أداء العاملين .				
34	يعمل المجمع على غرس ثقافة الجودة لدى العاملين .				
35	يتم اختيار الموردين على أساس جودة الموارد الأولية .				
36	يعمل المجمع على تدريب الموظفين بتقنيات عالية لتقديم منتجات ذات جودة .				
الكفاءة					
37	يسعى المجمع إلى توفير الكفاءات البشرية بهدف منتجات ترضي الزبائن				
38	البحث والتطوير هي الوظيفة الأساسية التي يعتمد عليها المجمع في تطوير المنتجات.				
39	تساعد البرامج التدريبية على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية للموظفين.				
40	يتمتع موظفو مجمع صيدال بمهارة وكفاءة عالية في تأدية مهامهم .				
41	يعمل المجمع على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة والمحافظة عليها .				
42	يتوفر مجمع صيدال على متخصصين ذوي كفاءات عالية في استخدام تقنيات العمل .				
43	يعمل المجمع على دراسة أسباب تدني إنتاجية الموظفين .				
44	يتم إدارة موارد المجمع (المادية، المالية، الفنية... الخ) بكفاءة عالية.				
45	يتوفر مجمع صيدال على قنوات توزيع عالية الكفاءة .				
الإبداع					
46	يتميز الموظفون بالقدرة على تحليل المعلومات التي يتم تجميعها.				
47	يقدم موظفي مجمع صيدال أفكار جديدة ومبتكرة .				
48	يتم حل المشاكل بطرق إبداعية .				
49	يسعى المجمع إلى تطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين المنتجات .				
50	تسعى إدارة المجمع إلى إنشاء بيئة عمل مبدعة تدعم وتحمي إبداعات الموظفين.				
51	التحفيز هو العامل الأساسي الذي يتبناه المجمع لتشجيع العمل الإبداعي داخل مجمع صيدال .				

الملحق رقم: 02

				تحضراً لأفكار المبتكرة بالقبول من طرف مسؤولي المجمع .	52
				تشجع قادة المجمع العمل الجماعي من أجل خلق أفكار جديدة.	53
				يستفيد الموظفون من تجارب الآخرين والعمل على تقويمها وتقديمها في أعمال مبدعة.	54
الاستجابة					
				تحرص إدارة المجمع على الاستماع لشكاوي الزبائن والعمل على متابعتها	55
				يتم تقسيم السوق حسب حاجات ورغبات الزبائن .	56
				يعتمد مجمع صيدال على التطورات التكنولوجية في عملية الإنتاج .	57
				تحليل احتياجات الزبائن ، و العمل على تلبيتها هي من أولويات المجمع.	58
				يستجيب المجمع للطلبات الطارئة والفجائية .	59
				يحرص المجمع على سرعة أداء الخدمة وتقديم السلعة .	60
				يتم إخطار الزبائن في حالة وقوع مشكل في الطلب .	61
				تتم الاستجابة بسرعة لمتغيرات السوق .	62
				يتم الرد الفوري على رسائل العملاء والإطلاع على كافة انشغالاتهم .	63
التكلفة					
				يسعى المجمع إلى تصنيع منتج وتسويقه بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين .	64
				يعمل المجمع على تشديد الرقابة على التكلفة .	65
				يتبنى المجمع الإستراتيجية الهجومية مع التركيز على تخفيض التكلفة .	66
				يعتمد المجمع على تكنولوجيا جديدة ومتطورة لتخفيض التكلفة.	67
				يسعى المجمع للتقليل من تكاليف التشغيل .	68
				الحصول على موارد منخفضة التكاليف من أولويات المجمع .	69
				يتبنى المجمع إستراتيجية التركيز على منتج معين وسوق معين .	70
				تعطي الإدارة أهمية بالغة للتقارير المالية المتعلقة بالتكاليف العامة .	71
التمييز					
				يسعى مجمع صيدال إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن مقارنة بالمنافسين .	72
				يتوفر المجمع على كوادر بشرية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة .	73
				يسعى المجمع لتقديم منتجات متميزة.	74
				تميز منتجات صيدال بالثقة من قبل الزبائن (الموثوقية) .	75
				يتميز المجمع بقدرة عالية على تطوير المنتجات مقارنة بالمنافسين .	76
				يسعى المجمع للوصول لأكبر قدر من المستهلكين من خلال تخفيض السعر.	77
				يقدم المجمع خدمات مميزة مقارنة بالمنافسين مثل إيصال المنتجات لأقصى نقطة ممكنة.	78
				الهيكل التنظيمي قابل للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية .	79

الملحق رقم (03) : أسئلة حول قياس وتقييم أداء رأس المال البشري بمجمع صيدال (المدينة ، الدار البيضاء
جسر قسنطينة):

- 1- بالنسبة إليكم المعايير المعتمدة في تقييم الأداء واضحة ومفهومة: معيار الالتزام، الإتقان، العمل ضمن فريق المرونة، تحمل الضغط، التعلم المستمر... الخ .
- 2- الغاية من تقديم الأداء واضحة .
- 3- تقوم إدارة مجمع صيدال بتحديد وقت القياس بدقة .
- 4- تقييم الأداء يتميز بالشفافية والموضوعية .
- 5- يسهر على عملية القياس والتقييم أفراد ذات كفاءة وتخصص
- 6- الهدف من عملية القياس رفع مستوى أداء العاملين .
- 7- نظام التقييم والقياس المتبع يجعل العامل أكثر شعورا بالمسؤولية .

الملحق رقم 04

الأسئلة الخاصة بمقابلة حول معايير تقييم الأداء الموجهة لعمال مجمع صيدال (المدية، الدار البيضاء، مصنع جسر قسنطينة).

درجة رضا الموظفين على التقييم	الأسئلة	معايير تقييم الأداء بمجمع صيدال
متوسط		معايير الإنتاج
عالي	يركز المقيم على جودة وكمية الإنتاج يركز المجمع على سلوك العاملين من خلال : - الانتظام في العمل والتعاون مع الزملاء واحترامهم . - معالجة شكاوي العملاء ، التركيز على التقارير وحضور اجتماعات الإدارة - يركز المقيم على الابتكار والتطوير في العمل .	معايير سلوك الأداء
عالي	- يركز المقيم على الدافع في العمل وزيادة الإنتاج . - يركز المقيم على السلوك الوظيفي أثناء العمل وطريقة التعامل الموظف مع زملائه في العمل . - يركز المقيم على العمل وتقبل الانتقادات الموجهة إليه .	معايير السلوكيات الشخصية
عالي	- يسعى المقيم إلى الحث على الالتزام بسياسات المجمع . - يركز المقيم على الالتزام بإجراءات وأسابيل العمل . - الهدف من عملية تقييم الأداء هو الإخلاص في العمل للمجمع والحفاظ على ممتلكاته وإنتاجيته .	معايير الالتزام في العمل
متوسط	- يركز مقيم الأداء بمجمع صيدال على معدل إنتاجية العامل ، بهدف التعرف على كفاءة الموظفين حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مدة زمنية معينة .	معايير معدلات الأداء

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة .

المعايير المعتمدة في درجة الرضا : عالي ، متوسط ، منخفض .

ملاحظة : هذه الأسئلة وجهت خصيصا لرؤساء الأقسام بمجمع صيدال في كل من مصنع المدية ، مصنع الدار البيضاء ، مصنع جسر قسنطينة .