

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسبية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة موارد بشرية
العنوان

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات
الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف
النقال موبليس (ATM) ناحية الشلف

من إعداد
جزار وهيبة

المنافشة بتاريخ 2022/02/06 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د.قويدر الواحد عبد الله
مقرر	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ	أ.د. مزريق عاشور
مقرر مساعد	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د. خطاب مراد
ممتحن	جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	أستاذ	أ.د. لحر عباس
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذة محاضرة "أ"	د. صارة بوقسري
ممتحن	جامعة حسبية بن بوعلي الشلف	أستاذ محاضر "أ"	د. ولد عابد عمر
ممتحن	جامعة الجزائر-3	أستاذ محاضر "أ"	د. مسرحد بلال



شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين و الحمد لله في كل وقت وحين الحمد لله على كل النعم ،الحمد لله على حمد النعم الحمد لله حمدا يليق برب النعم ،الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعملا بقول الله تعالى:

﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهَنَا عَلَى وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ ﴾ لقمان: 14

يسعدنا ان نتقدم بجزيل الشكر و العرفان الى أستاذنا الكريم أ.د مزريق عاشور لقاء كل ما قدمه لنا ،وعلى مرافقته في مشاورنا العلمي وتوجيهه ومساندته ،فاتخذناه قدوة دمت ذخرا لطالبي العلم وباحثيه

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ،ومناقشة هذا العمل راجيين الله عز وجل أن يكون على المستوى المطلوب

السادة إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ناحية الشلف نشكركم على سعة صدركم ،وتشجيعكم للبحث العلمي وعلى كل ما قدمتموه لنا من وقتكم وجهدكم ،أعانكم الله و بارك فيكم

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من قدم لنا الدعم بكافة أشكاله و المشورة ،من اجل اعداد هذه الأطروحة بشكلها النهائي

الإهداء

الى أمي ملهمتي وصديقتي وبر الأمان في حياتي، الى أبي
سندي وعزوتي وتاج راسي ، الى زوجي رفيق دربي،
محفزي وتوأم روحي

أولادي هيام ومحمد سامي أهديكم عملي هذا متمنية أن
يرتفع لمقامكم الغالي في قلبي راجية الله عز وجل أن أكون
لكم القدوة في العلم مثل ما كان لكم والدكم قبلي

الى الأخت و الصديقة و الباحثة الراقية السيدة الدكتوراه عبد
العزيز رحمة

الى كل عائلتي الكريمة و الأصدقاء الأعزاء الى كل من
حملتهم ذاكرتي بصورة طيبة ولم تحملهم مذكرتي .

الملك

ملخص الدراسة بالعربية

هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة وزعت على (140) موظف من أصل مجتمع قدره 220 موظف وتم استرجاع 100 استبانة قابلة للتحليل، وبعد استخدام جملة من الأساليب الإحصائية منها البرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية (SPSS v24) توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال العلاقات) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الإبداع، الجودة، المرونة، الكفاءة) الجوده في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف

ومن بين أهم توصيات الدراسة، ضرورة الاهتمام برأس المال البشري للمنظمة ورقمنة رأس مال العلاقات و العمل على عصرنه رأس المال الهيكلي، كما تم اقتراح نموذج للمديرية محل الدراسة لإدارة رأس المال الفكري بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة، إقتصاد المعرفة، المديرية الجهوية موبيليس.

Abstract:

The aim of the study was to highlight the role of intellectual capital in achieving sustainable competitive advantage in the knowledge economy of (ATM) Direction regional-chlef and in order to achieve the objectives of the study, was built that was questionnaire to was distributed to 140 staff out of a of a community of 220 staff members and 100 analyzable questionnaire recovered, using, among other statistical methods, the Statistical Programme for Statistical Sciences (SPSS v24) This study has produced many findings, the most important of which is the presence of an influence on intellectual capital in its dimensions. (Human capital, structural capital, relationship capital) on sustainable competitive advantage (Creativity, Quality, Flexibility, Efficiency) In the (ATM) Direction regional-chlef.

One of the most important recommendations of the study was the need to pay attention to the Organization's human capital, digitize relationship capital and promote the modernization of structural capital, and a model of the Directorate in question for the management of intellectual capital was proposed with a view to achieving sustainable competitive benefits.

Key words: Intellectual Capital- Sustainable competitive advantage -knowledge economy- (ATM) Direction regional Mobilis.

قائمة

المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ - ظ	مقدمة
02	الفصل الأول: مفاهيم حول رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة
02	تمهيد
37-03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة
16-03	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي الى المعرفة
27-16	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
37-27	المطلب الثالث : مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة
59-37	المبحث ثاني: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
43-37	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
51-43	المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري ومكوناته في المنظمة
59-51	المطلب الثالث: مداخل وادوار رأس المال الفكري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية المعاصرة
65-60	المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه
61-60	المطلب الأول : متطلبات بناء رأس المال الفكري
64-61	المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري
65-64	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

76-66	المبحث الرابع : طرق و أساليب قياس رأس المال الفكري
68-66	المطلب الأول: دوافع الحاجة الى قياس رأس المال الفكري
73-68	المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري
76-73	المطلب الثالث : مؤشرات قياس مكونات رأس المال الفكري
77	خلاصة
78	الفصل الثاني: مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
78	تمهيد
85-79	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة
83-79	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
84-83	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية المستدامة
85	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة
93-86	المبحث الثاني: مصادر, أبعاد واستراتيجيات المزايا التنافسية المستدامة
88-86	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية المستدامة
90-88	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
93-90	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المستدامة
102-94	المبحث الثالث: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة
95-94	المطلب الأول: المطلب الأول:مدخل التحليل الاستراتيجي
97-96	المطلب الثاني : مدخل النظرة الإستراتيجية المستندة الى الموارد
100-98	المطلب الثالث: مدخل هيكلية الصناعة
102-100	مطلب الرابع:مدخل سلسلة القيمة
110-103	مبحث رابع:مقومات بناء الميزة التنافسية و المخاطر الإستراتيجية لفقدانها وأساليب المحافظة عليها
105-103	المطلب الأول:مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة
107-105	المطلب الثاني:المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة

109-107	المطلب الثالث:أساليب المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة
110	خلاصة
111	الفصل الثالث: دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة
111	تمهيد
124-112	المبحث الأول: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة
117-112	المطلب الأول : أبعاد رأس المال البشري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
121-117	المطلب الثاني : رأس المال البشري التنافسي.
124-121	المطلب الثالث:رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
132-125	المبحث الثاني: رأس المال الهيكلي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة
129-125	المطلب الأول: أبعاد رأس المال الهيكلي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
129	المطلب الثاني:رأس المال الهيكلي المتميز
132-130	لمطلب الثالث: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
140-133	المبحث الثالث:رأس مال العلاقات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة
137-133	المطلب الأول:أبعاد رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
138-137	المطلب الثاني :رأس مال العلاقات المتميز
140-138	المطلب الثالث: نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة
149-141	المبحث الرابع:التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة
142-141	المطلب الأول:متطلبات التسيير الفعال لرأس المال الفكري
144-142	المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري
148-144	المطلب الثالث:العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة
149	خلاصة

150	الفصل الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة بالمديرية الجهوية لموبيليس شلف
150	تمهيد
171-151	المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية ناحية شلف موبيليس
160-151	المطلب الأول: نظرة عامة حول منظمة موبيليس
169-160	المطلب الثاني: المديرية الجهوية موبيليس شلف
171-169	المطلب الثالث: رأس المال الفكري في المديرية الجهوية لموبيليس شلف في ظل اقتصاد المعرفة
184-171	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
174-171	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
180-174	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و التحليل الإحصائي
184-181	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
214-184	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
189-185	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية
206-189	المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات عينة الدراسة نحو رأس المال الفكري
214-206	المطلب الثالث: تحليل استجابات عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة
234-214	المبحث الرابع: تحليل نتائج اختبار الفرضيات
216-214	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
222-216	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
229-222	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
233-229	المطلب الرابع: نموذج مقترح لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري في المديرية محل الدراسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
234	خلاصة
238-235	الخاتمة

251-239	قائمة المراجع
292-252	قائمة الملاحق

قائمة

الاجزاء اول

الصفحة	عنوان	الجدول
11	خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة	جدول (01-I)
12	أهم تصنيفات المعرفة	جدول (02-I)
40	مفاهيم رأس المال الفكري	جدول (03-I)
42	مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	جدول (04-I)
45	خصائص رأس المال الفكري	جدول (05-I)
72	النماذج الحديثة لقياس رأس المال الفكري	جدول (06-I)
74	مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي	جدول (07-I)
75	مؤشرات قياس رأس مال العلاقات	جدول (08-I)
81	أهم مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة	جدول (01-II)
96	الموارد الملموسة وغير الملموسة في المنظمة	جدول (02-II)
113	المنظمة و اساليب التعامل مع المعرفة	جدول (01-III)
121	استراتيجيات التعامل مع راس المال البشري	جدول (02-III)
128	انواع الهيكل التنظيمي	جدول (03-III)
135	سمات قوة العلاقة بين المورد و المنظمة	جدول (04-III)
153	توزيع الوكالات التجارية لموبيليس عبر كامل التراب الوطني	جدول (01-IV)
161	عروض الدفع النقدي	جدول (02-IV)
164	توزيع الموظفين من ناحية الوظائف و الجنس في المديرية الجهوية لموبيليس شلف	جدول (03-IV)
167	مختلف المنح التي يستفيد منها موظفي المديرية الجهوية لموبيليس شلف	جدول (04-IV)
172	تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة	جدول (05-IV)
173	تحديد العينة الطبقية من مجتمع الدراسة	جدول (06-IV)
174	عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة	جدول (07-IV)
177	الأجزاء المشكلة للإستبيان	جدول (08-IV)
178	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	جدول (09-IV)
178	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها	جدول (10-IV)
179	أبعاد متغيرات الاستبيان	جدول (11-IV)
182	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات رأس المال الفكري في مؤسسة محل الدراسة	جدول (12-IV)
183	الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة	جدول (13-IV)
184	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة	جدول (14-IV)
185	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	جدول (15-IV)

186	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	جدول (16-IV)
187	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي	جدول (17-IV)
188	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول (18-VI)
189	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات رأس المال البشري	جدول (19-IV)
196	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد رأس المال الهيكلي	جدول (20-IV)
201	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة رأسمال العلاقات	جدول (21-IV)
205	المتوسطات الحسابية لرأس المال الفكري وأبعاده	جدول (22-IV)
206	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة الجودة	جدول (23-IV)
208	أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإبداع	جدول (24-IV)
210	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة	جدول (25-IV)
212	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالكفاءة	جدول (26-IV)
213	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة	جدول (27-IV)
215	علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	جدول (28-IV)
217	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة بالمديرية	جدول (29-IV)
218	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق الابداع بالمديرية	جدول (30-IV)
220	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق المرونة بالمديرية	جدول (31-IV)
221	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق الكفاءة بالمديرية	جدول (32-IV)
222	نتائج تحليل لمتغيرات الدراسة وفقا للجنس	جدول (33-IV)
224	نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	جدول (34-IV)
226	نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للمركز الوظيفي	جدول (35-IV)
228	نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للخبرة المهنية	جدول (36-IV)

قائمة

الأشكال

الصفحة	عنوان	الأشكال
خ	نمذج الدراسة	شكل (01)
04	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	شكل (01-I)
06	المعرفة	شكل (02-I)
15	هرم المعرفة كما صوره Beckman & Liebowits	شكل (03-I)
21	نمذج تاكوشي ونانوكا	شكل (04-I)
22	نمذج Wigg لإدارة المعرفة	شكل (05-I)
23	نمذج Duffuy	شكل (06-I)
32	ركائز اقتصاد المعرفة	شكل (07-I)
47	تصنيفات رأس المال الفكري حسب Brooking	شكل (08-I)
48	تصنيف Bontis لرأس المال الفكري	شكل (09-I)
49	تصنيف Sveiby لرأس المال الفكري	شكل (10-I)
50	تصنيفات Skandia لرأس المال الفكري	شكل (11-I)
53	المدخل الإدراكي و مساراته و تأثيراته في البيئة الخارجية	شكل (12-I)
55	ادوار رأس المال الفكري	شكل (13-I)
69	بطاقة الأداء المتوازن	شكل (14-I)
71	نمذج سكانديا لقياس رأس المال الفكري	شكل (15-I)
93	الاستراتيجيات العامة للتنافس	شكل (01-II)
95	آلية مدخل التحليل الاستراتيجي	شكل (02-II)
96	خصائص موارد المنظمة	شكل (03-II)
98	نمذج Porter للقوى الخمس التنافسية في بيئة صناعية	شكل (04-II)
101	سلسلة القيمة	شكل (05-II)
105	إستراتيجية التنافس	شكل (06-II)
115	مراحل عملية الابتكار	شكل (01-III)
119	حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال	شكل (02-III)
125	إدارة أنظمة المعلومات في المنظمة	شكل (03-III)
146	اطار عمل VRIO لتحليل الموارد	شكل (04-III)
148	العلاقة بين راس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة	شكل (05-III)
163	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس شلف	شكل (02-IV)

164	توزيع الموظفين حسب الوظائف في المديرية الجهوية لموبيليس شلف	شكل (03-IV)
165	توزيع الموظفين حسب الجنس في المديرية الجهوية لموبيليس شلف	شكل (04-IV)
165	توزيع العمال وفق المؤهل العلمي	شكل (05-IV)
166	توزيع الموظفين على الولايات	شكل (06-IV)
173	تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة	شكل (07-IV)
185	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	شكل (09-IV)
186	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	شكل (10-IV)
187	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي	شكل (11-IV)
188	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	شكل (12-IV)
232	نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف	شكل (13-IV)

قائمة

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
252	الاستبيان	01
258	طلب تحكيم أداة الدراسة	02
260	قائمة الأساتذة المحكمين	03
261	شكل (01-IV) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لموبيليس	04
262	عروض الدفع البعدي+ عروض الدفع المسبق+ جوازات التجوال+مختلف خدمات موبيليس للأشخاص+عروض الباك+عروض مكالمات خاصة للشركات+عروض الانترنت للشركات	05
272	توصيف الوظائف	06
288	نتائج SPSS	07

حَدَّثَنَا

أولا: توطئة

التغيرات السريعة التي شهدتها العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين، والمؤثرات المحيطة بالمؤسسات أصبحت تخلق جوا من التميز وتفرض أسلوبا معيناً على المؤسسات وجب اللحاق بها، من أجل مجاراة التطورات التي تشهدها الأسواق العالمية، والواقع الذي تعيش فيه المنظمات من اقتصاد معرفة وإنتاج معرفي ومنافسة حادة والعولمة وتلاحق الابتكارات والإبداعات، أدى إلى تهافت المؤسسات على طلب المعرفة، ومن لا تمتلكها تسعى لاكتسابها بأي شكل من الأشكال، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات أصبح هو التأكد من وفرة الأفراد والمهارات والتميزين في المنظمة، فأصبح رأس المال الفكري ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية في وسط جو معرفي يبتح يخلق في كل ثانية معرفة جديدة.

أصبح استغلال الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد، وإدارتها بشكل فعال وجعلها من الأصول غير المادية للمنظمة الهدف الأسمى للمنظمة، من خلال الطاقات والإمكانات التي يقدمها هذا العنصر الفعال، ليصبح رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، بما يقدمه من معرفة مفيدة، وقدرات متميزة فالأصول المادية تتآكل مع الزمن وتنخفض قيمتها السوقية عكس الأصول الفكرية، التي تزداد قيمة مع الزمن، كما أنها الأساس الوحيد لبناء المزايا التنافسية المستدامة، وهذا هدف كل منظمة الحفاظ على مركزها، وتحقيق التميز عن مثيلاتها من المنظمات.

لم تقتصر المنافسة على اكتساح الأسواق وعلى تعظيم الثروة، بل وفي وقتنا الحالي بعد أن أصبحت المعرفة هي الزاد الحقيقي للتميز والاستدامة أصبحت المؤسسات الاقتصادية، بما تقدمه من معرفة ومن إبداع واختراعات، المخزن المزود للاقتصاد برأس المال الفكري وهنا احتدمت المنافسة بين المؤسسات، وتحولت وظيفتها من مؤسسة إنتاجية إلى مصدر منتج لرأس المال الفكري والإبداعي.

ما تحتويه المؤسسات الاقتصادية ابتداء من قيادتها إلى إدارتها التشغيلية، وصولاً إلى أسواقها وكل نشاطاتها التي تصب في مجال معرفي متجدد من رأس مال فكري، الذي يوصل المؤسسة الاقتصادية إلى مكانة مهمة في المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي خلق تنافسية بين المؤسسات، ولاسيما قطاع الاتصالات هذا القطاع الذي هو بحاجة دائمة للتغيير المستمر، والأفكار الخلاقة للحفاظ على المستهلك، فالحفاظ على الزبون تحدي صعب نظراً للمنافسة المحتدمة والتطورات التكنولوجية السريعة في هذا المجال

ما عشناه خلال جائحة الكوفيد 19 كان خير دليل على أهمية رأس المال الفكري في قطاع الاتصالات وكيف استطاع خلق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات في مجال الاتصالات، ففي ظل العيش تحت شعار التباعد الاجتماعي وانتشار الوباء تكبدت المؤسسات خسائر جمة من انقطاع العمال عن العمل، وغلق للحدود البرية والجوية والبحرية بين الدول، هنا تسارعت مؤسسات الاتصالات إلى تقديم حلول وتطبيقات وتكنولوجيا حديثة لتقديم الحل فأصبح العمل من البيت، أو العمل- أون لاين- الحل لتوقف المؤسسات، واصطبحت تطبيقات الاجتماعات وعروض مكالمات الفيديو وغيرها مبتغى رجال الأعمال والمديرين، بل حتى أفراد العائلات البسيطة في ظل الجائحة اتجهت للاتصالات لفك عزلتها، واقتناء مستلزماتها هنا لمع نجم رأس المال الفكري في مجال الاتصالات، وقدم دليل على أنه عنصر غير ملموس يتحول ويتحور حسب الحاجة والضيق وهذا ما يعطيه قيمة وقوة داخل المنظمة وخارجها

.ثانيا: الإشكالية:

مما سبق نتهدي إلى طرح الإشكالية التالية: ما دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف في ظل اقتصاد المعرفة ؟
ومن اجل إزالة الغموض على يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود برأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الناشطة في ظل اقتصاد المعرفة ؟
- 2- ما معنى الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية؟
- 3- ما نوع العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين راس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة والميزة التنافسية المستدامة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف؟

5- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة بمختلف أبعاده وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف؟

6- هل توجد فروق في إجابات الباحثين المكونين لعينة الدراسة اتجاه رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية و الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف؟

ثالثا: الفرضيات:

على ضوء التساؤلات المطروحة سابقا و من اجل معالجة الإشكالية تم اقتراح جملة من الفرضيات بهدف إخضاعها للاختبار من خلال التحليل و المعالجة الإحصائية وهي كما يلي:

1- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

2- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابداع، المرونة، الكفاءة) بالمديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف موبيليس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

3- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

رابعا: أهمية الدراسة:

أمام ازدياد أهمية دور رأس المال الفكري في خلق قيمة للمنظمات، وتحسين قدراتها الإبداعية والتنافسية، بينت العديد من الدراسات أن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وعليه تستمد

الدراسة أهميتها من:

- 1- التوجه الاقتصادي الجديد للجزائر نحو تبني اقتصاد المعرفة يعطي الموضوع أهمية تستدعي البحث والاهتمام برأس المال الفكري، وتفعيل دوره داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بهدف القدرة على المنافسة المحلية والدولية؛
 - 2- بروز الدور الريادي لرأس المال الفكري خلال جائحة الكوفيد 19، والاتجاه نحو الإبداع والابتكار لإيجاد حلول سريعة وذكية لمختلف المشاكل الاقتصادية التي خلقتها الجائحة، خاصة مجال الاتصالات الذي أصبح الحل الأمثل للعزلة والتباعد الاجتماعي؛
 - 3- تكمن أهمية الدراسة في تنامي دور تسيير الموارد البشرية في عالم الأعمال، واحتلالها لاهتمام بالغ من طرف ريادة الأعمال والباحثين، مما يعزز دور رأس المال الفكري في المنظمة، ويحقق له مناصب قيادية تضمن له النجاح الشخصي وللمنظمة المزايا التنافسية المستدامة؛
 - 4- نمو عالم الاتصالات والتطور الرهيب في مجال التكنولوجيا انعكس على مجال الاتصالات في الجزائر، وموبيليس شركة رائدة في الاتصالات تزخر برأس مال فكري متميز تتنافس مؤسسات عالمية على استقطابه؛
 - 5- تسليط الضوء على الدور المعرفي لرأس المال البشري وما يلاقه من عراقيل، يتبناها رأس المال الهيكلي وضعف رأس مال العلاقات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مشاكل وجب حلها بصورة جذرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- خامسا: أهداف الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- محاولة التعرف على واقع رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة في المنظمة محل الدراسة؛
- 2- بلورة مفهوم نظري وتطبيقي وواسع لرأس المال الفكري بكونه احد المتغيرات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية؛

- 3- مقارنة النظريات و الأدبيات الإدارية المقدمة في رأس المال الفكري بالجانب التطبيقي، ومحاكاة الواقع في محاولة لإثبات الدور الفعال لهذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛
- 4- السعي إلى الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن للمنظمة الاقتصادية بصفة عامة و المنظمة المدروسة بصفة خاصة، الاعتماد عليها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة؛
- 5- محاولة بناء نموذج لإدارة رأس المال الفكري بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة محل الدراسة على أساس ما تم دراسته، وما لوحظ من نقائص وعراقيل يتناسب مع خصائصها و طبيعتها.

سادسا: مبررات اختيار الموضوع:

- هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نلخصها فيما يلي:
- 1- الأهمية المتزايدة لموضوع رأس المال الفكري، والذي أعيد التركيز عليه بقوة خلال جائزة كوفيد19، لما قدمه من ابتكارات وحلول في جميع مجالات الحياة (اقتصادية، اجتماعية، صحية،...)، مما سيخلق توجهها جديدا في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- 2- اقتناعنا التام بان المورد المعرفي قادر على التغيير، وتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة؛
- 3- كثرة الدراسات الأجنبية التي تناولت رأس المال الفكري، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جميع ميادين الحياة، ويقابلها شح في الدراسات العربية التي عادة ما تهتم بالمجال الصناعي في هذا الجانب فقط؛
- 4- عمق الفجوة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين المورد البشري ورأس المال الفكري لذا وجب تجسيدها والفرقة بين العنصرين؛
- 5- تأخر مؤسساتنا في عالم الاتصالات عن مواكبة العصرية في هذا المجال، وعدم اهتمامها برأس مالها الفكري مما جعله يلجأ إلى الهجرة والبحث عن آفاق في مؤسسات اتصالات أجنبية.

سابعا: حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بالإشكالية المطروحة تمت هذه الدراسة في الحدود الموضوعية، الزمنية و المكانية و البشرية التالية:

1-الحدود الموضوعية:تناولت الدراسة رأس المال الفكري من خلال أبعاده الرئيسية رأس المال البشري و الهيكلي ورأس مال العلاقات في ظل اقتصاد المعرفة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الإبداع،الجودة،المرونة، الكفاءة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2-الحدود المكانية:تمت هذه الدراسة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)موبيليس ناحية شلف، المختصة في ميدان الاتصالات الخليوية في الجزائر ،و التي سنقدم لها تعريفا مفصلا في الجزء التطبيقي إذ تعتبر في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)موبيليس ناحية شلف ،من الفروع الحساسة و المهمة للشركة الأم لأنها تتربع على سبع ولايات مهمة تتميز بالكثافة السكانية و النشاط التجاري.

3-الحدود الزمانية:لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها فضلنا اختيار فترة زمنية قدرة بأربعة أشهر من الموسم الجامعي 2020-2021 ،بالإضافة الى أننا قمنا باختيار فترة زمنية تمتد من 2017 إلى 2021، بهدف التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)موبيليس ناحية شلف، ولكن للأسف لم نتحصل على كل المعلومات المطلوبة

4-الحدود البشرية:طبقت الدراسة على الموظفين الحاملين لشهادات جامعية في المؤسسة محل الدراسة

ثامنا:المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الاستقرائي، والذي يعتبر مناسباً لهذا النوع من الدراسات من خلال أداتي الوصف في الجانب النظري والتحليل بالجانب التطبيقي، لكونه المنهج المناسب على التحليل الشامل، والعميق للمشكلة قيد الدراسة، ويعد من أكثر المناهج ملائمة لهذا النوع من البحوث، والذي يعتمد على إجراء دراستين: النظرية حيث نقوم بدراسة و مسح مكثبي لأدبيات الموضوع، والميدانية من خلال تربص تطبيقي في المؤسسة محل الدراسة لفحص و تحليل المعطيات الواقعية.

تاسعا:نموذج الدراسة

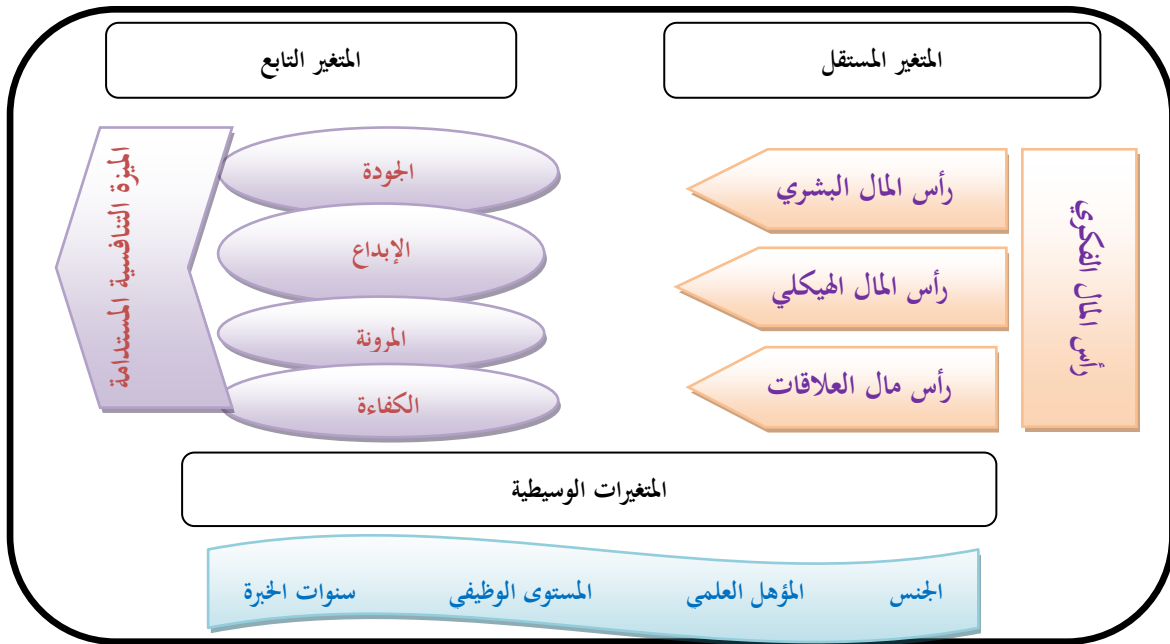
قمنا ببناء نموذج للدراسة معتمدين على الدراسات السابقة وعلى معارفنا السابقة، وعنوان الأطروحة الذي يشير إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة و الذي يكون كالآتي:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري وينقسم إلى رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات.

المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة وتنقسم إلى الجودة، المرونة، الإبداع و الكفاءة.

المتغيرات الوسيطة: وتتكون من الخصائص الشخصية للمبحوثين (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

الشكل رقم (01): النموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

عاشرا: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة، إلا أنها اختلفت في نتائجها باختلاف القطاعات و المجالات المدروسة فلكل قطاع خصوصيته و بيئته التي توجه الدراسة الى اتجاه معين، و أحيانا عدة في نفس القطاع نجد نتائج مختلفة، وذلك راجع للطبيعة غير الثابتة للمتغيرين فرأس المال الفكري بطبيعته مورد غير ملموس يصعب التوقع بسلوكياته، واتجاهاته كما أن الميزة التنافسية المستدامة متغير حساس تؤثر فيه العديد من المتغيرات، وحساس جدا اتجاه البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، لذا سيتم عرض ما تم الحصول عليه من الدراسات ذات علاقة بالموضوع

أ-الدراسات بالعربية

1-فرحاتي لويزة ,بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر2016.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في شركة الاسمنت عين التوتة، وقد تم توزيع 90 استبانة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 80استبانة قابلة للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أبرزها ما يلي:

-من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 82.8%؛

-من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل إلى 80.2%يليه رأس المال البشري بمعامل ارتباط 74.3 %و أخيرا رأس مال العلاقات بمعامل ارتباط 46.2%؛

-المؤسسة محل الدراسة تهتم و بشكل كبير على أنظمة المعلومات وقواعد البيانات وتتبنى كل السياسات و الإجراءات و الطرق و الأساليب الكفيلة بتسهيل عملياتها؛

-المؤسسة محل الدراسة تزخر بمورد بشري معرفي جيد وذو خبرة عالية كما أن سياستها تشجع الأفراد على التغيير و الإبداع؛

-المؤسسة محل الدراسة تعاني من ضعف واضح في الاهتمام بالزبون وذلك راجع لمعرفتها أن منتجاتها مطلوبة و لضعف المنافسة في مجال نشاطها.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في مجمل المتغيرات، إلا أننا قد فصلنا أكثر في التغير التابع، وركزنا على عنصر استدامة الميزة كما، أن الدراسة السابقة تناولت القطاع الصناعي، فاختارت دراسة حالة لمؤسسة صناعية على عكس ما توجهنا إليه في دراستنا لقطاع الاتصالات الخدماتي.

2- عبد لمطلب بيبصار بعنوان دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات أعمال وقد تم توزيع 240 استبانة على تسعة مؤسسات وطنية (الحضنة للحليب-مطاحن حضنة-تعاونية الحبوب و البقول الجافة-كوسيدار-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المديرية العامة المسيلة-نפטال-الشركة الجزائرية للألمنيوم -مؤسسة الأقمشة الصناعية بالمسيلة-الشبكة الوطنية للكهرباء و الغاز المديرية العامة بالمسيلة) وتم استرجاع 181 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة الى نتائج عديدة أبرزها ما يلي:

-من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 66.9%؛

-من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال العلاقات هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل الى 56.80% يليه رأس المال الهيكلي بمعامل ارتباط 49.60% و أخيرا رأس مال البشري بمعامل ارتباط 45.60%؛

-المؤسسات محل الدراسة لا تشجع المشاركة الجماعية في حل المشكلات بالرغم من كون اغلب المورد البشري تتناسب مؤهلاته مع المهام الموكلة إليهم؛

-المؤسسات محل الدراسة تتمتع بهياكل تنظيمية مرنة وقواعد بيانات تتسم بالحدثة مما يعزز رأس مالها الهيكلي ؛

-المؤسسات محل الدراسة تزخر بقواعد بيانات لمورديها كما تعمل على إقامة علاقة طيبة معهم وتسعى دائما لحل مشاكلها مع الزبائن.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في متغيرات الدراسة، إلا أننا قد اختلفنا في المتغير التابع، إذ كان المتغير التابع للدراسة السابقة الأداء المتميز للمنظمات، على عكسنا اخترنا الميزة التنافسية المستدامة، أن الدراسة السابقة تناولت توليفة اقتصادية مختلفة من قطاع إنتاجي وخدمي و عام وخاص، على عكس دراستنا التي ركزنا فيها على قطاع محدد.

3- دلالي عجالي بعنوان إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين -دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2017.

هدفت الدراسة الى معالجة مساهمة إدارة رأس المال الفكري في منظمات التأمين في تحسين مستوى التنافسية للمنظمة، وقد تم توزيع 576 استبانة على 15 مؤسسة تأمينات في الجزائر وقد تم استرجاع 209 استبانة قابل للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالي:

- من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين إدارة رأس المال الفكري و تحسين التنافسية في المؤسسات محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 74.9%؛

- من خلال تحليل البيانات اتضح أن إدارة الابتكار هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل الى 71.6% يليه إدارة الابتكار بمعامل ارتباط 67.4% و أخيرا رأس المعرفة بمعامل ارتباط 44.9%؛

- تدخل الدولة في مجال التأمينات يعتبر المشكل الرئيسي للقطاع إذ يثبط أي محاولة للتغيير او التجديد؛

- ركود جودة الخدمة ووتيرة ثقيلة في تسوية ملفات الحوادث يؤثر على مستوى التنافسية؛

- ابتعاد مؤسسات التأمين عن المعرفة بكل إشكالاتها إذ لا تحفز موظفيها ولا تدرهم على إدارة المعرفة ولا نجد هياكل ولا ثقافة ابتكاريه حقيقة قوية مرسخة في المنظمة.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في متغيرات الدراسة، إلا أننا قد أضفنا في المتغير التابع عنصر الاستدامة وركزنا على اقتصاد المعرفة، أن الدراسة السابقة تناولت قطاع خدماتي وهو التأمينات ودراستنا أيضا تركز على الجانب الخدماتي إلا أن قطاع الاتصالات يتميز بالعصرية و الاعتماد الكبير على تكنولوجيا المعلومات على عكس التأمينات التي تعتمد على القوانين و التشريعات و التنظيمات.

4- يوسف مريم بعنوان اثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي-جامعة باتنة 1 الحاج لخضر انمودجا- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تسيير المنظمات, كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة1 الحاج لخضر 2016.

هدفت الدراسة إلى معالجة اثر رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في تحسين مستوى جودة التعليم وقد تم توزيع 98 استبانة على أساتذة الجامعة، وقد تم استرجاع 98 استبانة قابل للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

-من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري و مستوى الجودة في المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 54.3%؛

-من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل إلى 71% يليه رأس مال العلاقات بمعامل ارتباط 69.5% و أخيرا رأس المال البشري بمعامل ارتباط 55.8%؛

-رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية في المؤسسة محل الدراسة؛

-الاهتمام بهيئة التدريس ضعيف في المؤسسة محل الدراسة مما ينعكس سلبا على مستوى التعليم للمؤسسة؛

-رأس مال العلاقات جيد في المؤسسة بالاهتمام بشكاوى الطلبة ومعالجتها في وقتها.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في المتغير المستقل وتختلف في المتغير التابع، إذ ركزت الدراسة السابقة الذكر على الجودة وهذا راجع الى دراسة الحالة التي تتناول جانب التعليم العالي، على عكس دراستنا التي ركزت على المزايا التنافسية المستدامة في قطاع الاتصالات.

5-قمري حياة بعنوان دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة1 الحاج لخضر 2017

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مجمع صيدال وقد تم توزيع 55 استبانة على عمال المجمع وقد تم استرجاع 55 استبانة قابل للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

- من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 99.5%؛

- من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال المعرفي هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل إلى 98.9% يليه الموارد المعرفية بمعامل ارتباط 98.8% ثالثا الموارد المعرفية بمعامل ارتباط 98.8% رابعا تكنولوجيا المعرفة بمعامل ارتباط 98.7% وأخيرا الإبداع المعرفي بمعامل ارتباط 97.6%؛

- المؤسسة محل الدراسة تتميز بتطبيقها لكل عمليات إدارة المعرفة إلا انه لا يوجد لها كيان مستقل داخل المنظمة؛

- أن أغلبية أفراد مجمع صيدال يمتلكون مؤهل علمي جيد وخبرة طويلة تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات وهذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكها هؤلاء.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في المتغير التابع وتختلف في المتغير المستقر، إذ تناولت الدراسة السابقة المعرفة بشكل عام ودراستنا تخصصت في رأس المال الفكري، أما الدراسة التطبيقية فقد تناولت جانب صناعي على عكس دراستنا فقد ركزت على الجانب الخدماتي.

ب- الدراسات بالأجنبية:

1- Bouguessri Sarra&Benaou DJILALI **The Impact of the Intangible Asset on Business Performance: Empirical Study on Algerian Companies** -Academia Arena 2016;8(5):33-42]. ISSN 1553-992X (print); ISSN 2158-771X (online)

هدفت الدراسة الى إيضاح تأثير رأس المال الفكري على أداء المنظمات الجزائرية واستهدفت عمال البنوك- التأمينات- المنظمات الصناعية- منظمات الاتصال السلوكية و اللاسلوكية، بحيث تم توزيع 320 استبانة وتم استرجاع 307 استبانة قابل للتحليل الإحصائي وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

- من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية متوسطة بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسات محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 42%؛

- من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال الهيكلي هو الأكثر تأثيرا بمعامل ارتباط وصل إلى 38.7% يليه رأس مال العلاقات بمعامل ارتباط 33.5% وأخيرا رأس المال البشري بمعامل ارتباط 22%؛

-المؤسسات محل الدراسة وجب عليها اتخاذ استراتيجيات واضحة لقيادة رأس المال الفكري للوصول الى مزاي تنافسية؛

-المؤسسات محل الدراسة لا تدمج معارفها في أنظمتها وهيكلها و الإجراءات المتعامل بها .

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في متغيرات الدراسة، إلا أنها تختلف في المتغير التابع، اذ ركزت الدراسة السابقة على أداء المنظمات، على عكس دراستنا فقد عالجتنا الميزة التنافسية المستدامة، أما الدراسة التطبيقية فقد تناولت توليفة من المؤسسات الصناعية والخدمية على عكس دراستنا فقد ركزت على الجانب الخدماتي.

2- Tatiana Andreeva & Tatiana Garanina **Intellectual Capital and Its Impact on the Financial Performance of Russian Manufacturing Companies** Foresight and STI Governance, vol. 11, no 1, pp. 31-40. DOI: 10.17323/2500-2597.2017.1.31.40

هدفت الدراسة الى إيضاح تأثير رأس المال الفكري بمكوناته (البشري -الهيكلية -العلاقات) على أداء المنظمات الروسية واستهدفت 240 فرد في المؤسسات الروسية وقد استهدفت الدراسة (المديرين العامين، ورؤساء إدارات شؤون الموظفين، أو غيرهم من المسؤولين التنفيذيين الذين يشغلون مناصباً مماثلاً) وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالي:

- من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية مرتفعة بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسات محل الدراسة بمعامل ارتباط يساوي 85.10%؛

-من خلال تحليل البيانات اتضح أن رأس المال البشري هو الأكثر تأثيراً بمعامل ارتباط وصل إلى 83.8% يليه رأس مال الهيكلية بمعامل ارتباط 83% وأخيراً رأس مال العلاقات بمعامل ارتباط 77.3%؛

-المؤسسات محل الدراسة تعتمد على رأس مال هيكلية يعمل على تزويد رأس المال البشري بنظم المعلومات وأدوات فعالة لدعم الموظفين؛

-المؤسسات محل الدراسة تعمل على تأثير طويل المدى لرأس مالها العلائقية الذي سيمكنها من ولاء الزبون ووفائه.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في متغيرات الدراسة، إلا أنها تختلف في المتغير التابع إذ ركزت الدراسة السابقة على أداء المنظمات على عكس دراستنا فقد عالجتنا الميزة التنافسية المستدامة، أما الدراسة التطبيقية فقد تناولت توليفة من المؤسسات الاقتصادية الروسية دون تحديد أنماط نشاطها، على عكس دراستنا فقد ركزت على الجانب الخدماتي.

3-Asif Iqbal Fazili & Danish Khan **Knowledge Management as a Source of Competitive Advantage –A Conceptual Study** International Journal in Management and Social Science (Impact Factor- 5.276) Vol.04 Issue-04 (April, 2016) ISSN: 2321-1784

الدراسة نظرية تسعى الى استعراض المفاهيم الرئيسية لدور إدارة المعرفة في خلق المزايا التنافسية و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية و المعرفة أساس الابتكار و التميز للمنظمات الاقتصادية؛

-المعرفة وحب اكتسابها وتوزيعها و تطويرها واختزنها داخل المنظمة وعلى المنظمة اتخاذ كامل التدابير و الإجراءات للوصول إليها؛

-وجب على المنظمة وضع المعرفة من استراتيجياتها الرئيسية بهدف الوصول الى الميزة التنافسية .

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في متغيرات الدراسة، إلا أنها تختلف في المتغير المستقل إذ ركزت الدراسة السابقة على إدارة المعرفة بشكل عام، على عكس دراستنا فقد عالجتنا رأس المال الفكري، واكتفت الدراسة بجانب نظري دون الإسقاط على محل للدراسة، على عكس دراستنا فقد ركزت على الجانب التطبيقي.

4- C. van der Westhuizen & J.A. Kok **Intellectual capital management in a South African retail company** South African Journal Of Information Management Vol.8(4) December 2006

هدفت الدراسة الى البحث عن تطوير رأس المال الفكري في مؤسسات البيع بالتجزئة و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-مؤسسات البيع بالتجزئة لا تمتلك الأدوات السليمة لإدارة رأس المال الفكري فعليها تفعيل نظرتها المستقبلية اتجاه رأس المال الفكري؛

-مؤسسات البيع بالتجزئة عليها التركيز على قدراتها الداخلية وتفعيلها خاصة موردها البشري؛

-مؤسسات البيع بالتجزئة تتبنى عمليات التغيير لكن التغييرات الايجابية الناجحة التي تستثمر في رأس مالها الفكري؛

-تحاول المؤسسات محل الدراسة التحول الى منظمات متعلمة من خلال استقطاب الكفاءات و البحث عن المعرفة الجديدة و النافعة للمنظمة.

تتقارب دراستنا مع الدراسة السابقة الذكر في المتغير المستقل، إذ اكتفت الدراسة السابقة بدراسة لواقع رأس المال الفكري في المنظمة على عكس دراستنا فقد ارتأينا دراسة تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة، كما تم تطبيق الدراسة على جانب تجاري بحت ، على عكس دراستنا فقد ركزت على الجانب خدماتي.

إحدى عشر: هيكل الدراسة:

بعد طرحنا للإشكالية ارتأينا تقسيم دراستنا الى أربع فصول رئيسية ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي وهي كالتالي:

الفصل الأول: جاء هذا الفصل بعنوان رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، حيث عاجلنا من خلال هذا الفصل ماهية اقتصاد المعرفة بشكل عام، انطلاق من مصطلح المعرفة الى إدارته وصولا الى المعرفة كإقتصاد كامل متكامل لنتني عليه برأس المال الفكري، حيث استهل العمل بالحديث عن تطوره التاريخي و مفاهيمه العامة لنتعمق أكثر في مكوناته وطرق قياسه و أساليب المحافظة عليه بصفة عامة، حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم مفاهيم شاملة لرأس المال الفكري وكيفية إدارته و التعامل معه في ظل اقتصاد المعرفة.

الفصل الثاني: بعنوان الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، من خلاله قدمنا مفاهيم عامة للميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية، وتناولنا المصادر و الأبعاد والاستراتيجيات المعتمدة في الميزة و المداخل الرئيسية لدراستها، لنتقل الى مقومات بنائها داخل المنظمة وأساليب الحفاظ عليها، من خلال هذا الفصل تم التركيز على الاستدامة بشكل خاص في جميع مباحث الفصل، وذلك بهدف إبراز الفرق بين الميزة تنافسية و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثالث: هو فصل يوضح العلاقة النظرية بين المتغيرين وجاء بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، وهو يعبر عن وجهة نظرنا الشخصية في جانب الربط بين المتغيرين، فتناولنا فيه علاقة كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري بالميزة التنافسية المستدامة، وقدرته على إحداث التغيير داخل المنظمة بالإضافة الى طرق التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري، بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مع وضع نموذج يوضع العلاقة بين رأس المال الفكري، و الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة.

الفصل الرابع: هو فصل تطبيقي تم فيه إسقاط الجانب النظري على المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية الشلف، حيث استهل الفصل بالتعريف بالمديرية محل الدراسة مبرزين الجانب المعرفي فيها، ومدى اهتمامها برأس مالها الفكري بجميع جوانبه لتنتقل الى العمل الإحصائي بتوضيح مجتمع الدراسة و العينة المستهدفة و الأساليب الإحصائية المعتمد عليها، للوصول الى تحليل البيانات و استخدام الفرضيات باستخدام برنامج SPSSv24 .

إثنا عشر: صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم الصعوبات و العراقيل التي تم تجاوزها بحمد الله و توفيقه فيما يلي:

- في جانب الدراسة الميدانية تأخر المديرية محل الدراسة في قبول موضوعنا للدراسة، وذلك بسبب مركزية القرار في المؤسسة الأم بالإضافة الى شح المعلومات خاصة الحديثة، وعدم التصريح بها بدافع الحفاظ على وقعها السوقي وعدم نشر معطياتها المالية و الإدارية الى للسلطات المختصة؛

- نظرا لانتشار جائحة كوفيد 19 واجهنا مشاكل في توزيع واسترجاع الاستبيان، إذ أن معظم الوكالات التابعة للمديرية تعمل بنصف التعداد مقارنة بالأيام العادية؛

- صعوبة إجراء المقابلات مع مسؤولي المنظمة ورأس مالها الفكري نظرا لانشغالهم الدائم بأعمالهم خاصة المهندسين التقنيين، إذ أن اغلب أعمالهم تكون خارج المؤسسة في مواقع الشبكات والتي تكون عادة في مناطق جبلية و نائية؛

- في الجانب النظري نظرا لغلق المكتبات ومراكز التزود بالمعلومات خلال الجائحة وتأخر التوصيل للمكتبة المقتناة عبر الانترنت، واجهنا مشكلة التزود بآخر الإصدارات في المجال الأدبي لمتغيري الدراسة؛

الفصل الأول:

مفاهيم حول رأس

العمال الفكري في ظل

اقتصاد المعرفة

تمهيد:

مع تطور اقتصاديات العالم وتعقد عالم الأعمال، أصبحت المنظمات تتجه نحو الاقتصاد الذي يضمن الاستدامة لها، ويحقق مزايا تنافسية والاقتصاد القائم على المعرفة خلق عالما يتميز بالعديد من التغيرات المتلاحقة حيث أصبح مفروض على المنظمات مواكبة العولمة، والمنافسة الحادة في مختلف المجالات، هذه التحديات انعكست على إنتاج أعداد كبيرة من براءات الاختراع و الإبداع، فأصبحنا نشهد ميلاد ثلاث مواقع جديدة على الانترنت كل دقيقة، وسجلت حوالي 145 براءة اختراع في الجزائر، إلى غاية نهاية سنة 2017 من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية وترتفع الى 120 طلب براءة اختراع مقدمة من طرف الجزائريين لسنة 2019.

إن التحديات المذكورة أنفا فرضت مهام جديدة، على جميع المنظمات في شتى القطاعات و هي البحث عن مورد بشري، يميزها و يساير العصر الجديد و إتباع موارد تنظيمية تواكب سرعة التطور في مجال الأعمال، الى جانب علاقات متميزة و قادرة على إنقاذ المنظمة في مواقفها الصعبة، فالبحث عن رأس المال الفكري المتميز أصبح الأولوية الأولى في المنظمة المعرفية الذي عن طريقه تضمن المنظمة مفتاح التميز و الاستدامة و الإبداع. من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى جوانب تتعلق برأس المال الفكري في المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول:مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

المبحث الثاني:مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

المبحث الرابع:طرائق و أساليب قياس رأس المال الفكري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

لطالما كانت المعرفة هي أساس التقدم و التطور ،فبنيت الحضارات و تطورت المجتمعات على أساس ما تمتلكه الأوطان من معارف، وعلى هذا الأساس فان اقتصاد المعرفة هو مؤشر من مؤشرات القياس الاقتصادي العالمي الذي يعكس الجانب الواقعي للاقتصاد، ومدى تطور الدول كما انه دليل على مصداقيتها في استعمال المعرفة و توزيعها بين أفراد المنظمة، هذا أوصل المنظمة الى ضرورة المحاربة و دخول في منافسة قوية للحصول على المعرفة والتسابق نحوها بكل السبل، بما أنها سبيل للوصول الى التميز و الاستدامة، ومن خلال هذا الفصل سنعالج المفاهيم الأساسية لاقتصاد المعرفة الذي في ظله وصلت المنظمات المعرفية الى مكانة عالية، وارتقت باقتصاديات دول اتخذت من اقتصاد المعرفة الطريق الرسمي للوصول الى القمة .

المطلب الأول:مدخل مفاهيمي الى المعرفة

منذ أن خلق الإنسان فطر على حب الاكتشاف و التعلم ولطالما كانت المعرفة هدفه الأول و الأخير فهذه القابلية للبحث في المجهول واكتساب المعرفة، تأهله للرقى و التطور و ينعكس هذا على المنظمة باكتسابها مراكز تنافسية مرموقة ضمنت لها الاستمرار في المحيط غير المستقر الذي تنشط فيه .

أولاً: ماهية المعرفة

أ-تعريف المعرفة:المعرفة نشاط إنساني خلق مع الإنسان فحبه للاكتشاف و بحثه الدائم عن الحقائق، وتحليل الوقائع كان جزءاً لا يتجزأ من الطبيعة البشرية، ولهذا تعددت تعاريف المعرفة واختلطت المفاهيم وتقاربت بين معنى المعلومات و البيانات و المعرفة وهنا نوضح الفرق بينهم:

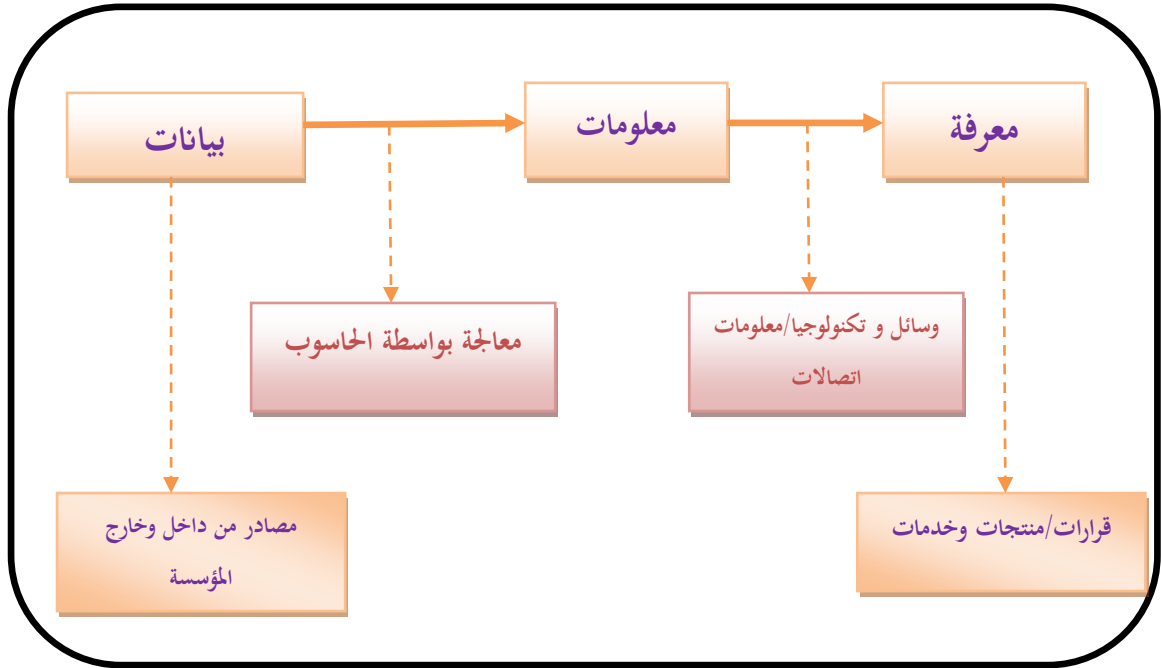
✓**تعريف البيانات:** Laudon&Laudonعرفالبيانات بأنها: " عبارة عن أرقام،أو حقائق، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها، و الاستفادة منها(Laudon & Laudon, 2002, p. 09)هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، هذا ما لم تتحول الى معلومات مفهومة و مفيدة، فالمعلومات هي البيانات التي تم معالجتها وتحويلها الى شكل له معنى، لذا فإننا نستطيع أن نقول بان البيانات هي جزء من المعلومات مثال ذلك قائمة أسماء مجردة من أي تفسير أو أرقام مجردة(عبد الستار و اخرون، 2009، صفحة 113)، ويمكن القول بشكل عام أن المصدر الأساسي للبيانات هو الإنسان، الذي يقوم بتجميع هذه البيانات

من خلال مشاهداته وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به سواء اجتماعي أو الطبيعي أو الاقتصادي... الخ إلا أننا في المجال الإداري، وفي إطار منظمة ما نستطيع القول أن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران: المصدر الداخلي و المصدر الخارجي (عليان، 2012، صفحة 17) من خلال ما سبق نتوصل الى أن البيانات هي الحقائق الأولية الخالية من المعالجة و التحليل فهي المادة الخام للانطلاق في قطار المعرفة .

✓ **تعريف المعلومات:** عرفت المعلومة وببساطة بأنها "بيان مترجم بمعنى آخر إعطاء معنى لبيان بخلق قيمة مضافة من اجل بناء معلومة (Gille, p. 12) وتعد البيانات الركيزة الأساسية للمعلومات فهي المتغير المستقل و المعلومة المتغير التابع، إذ تتنوع المعلومات بتنوع البيانات وعليه يمكن تعريف المعلومات على أنها، ما يمثل الحقائق و الآراء و المعرفة المحسوسة من صورة مقروءة أو مسموعة أو مرئية أو حسية أو ذات قيمة، ويحصل الفرد على المعلومات من العديد من المصادر مثل الكتب و الدوريات والانترنت.... الخ (عليان، 2012، صفحة 23) إن العلاقة بين المعلومة و المعرفة تتمثل في أن الأولى تدل على الأفكار التي تعبر عن الحالة المعرفية للفرد، والمجتمع في عصر المعلومات يتحول الوقت و الزمن من عبئ الى ثروة أما المعرفة فهي أهم مصادر الثروة (طعان، صفحة 9) نستنتج مما سبق أن المعلومة هي بيانات محللة ومدققة للوصول الى معلومة يبنى عليها قاعدة بيانات قوية تنتج عنها معرفة مفيدة.

✓ **المعرفة:** عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالاضافة الى روابط تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذا الروابط.... المعرفة مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية، و البصيرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة فهي متأصلة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في وثائق وسندات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة- كيف (الزيادات، 2008، صفحة 14) أما Peter Drucker بان المعرفة المورد الاقتصادي الأساسي و المورد المسيطر و الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية (Dubois & wilkerson, 2008, p. 20) أما Nonaka فيرى أن المعرفة هي مورد غير ملموس يشكل جزءا من رأس المال الفكري للمؤسسات (North, 2014, p. 31) و الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.

شكل رقم (I-01): العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

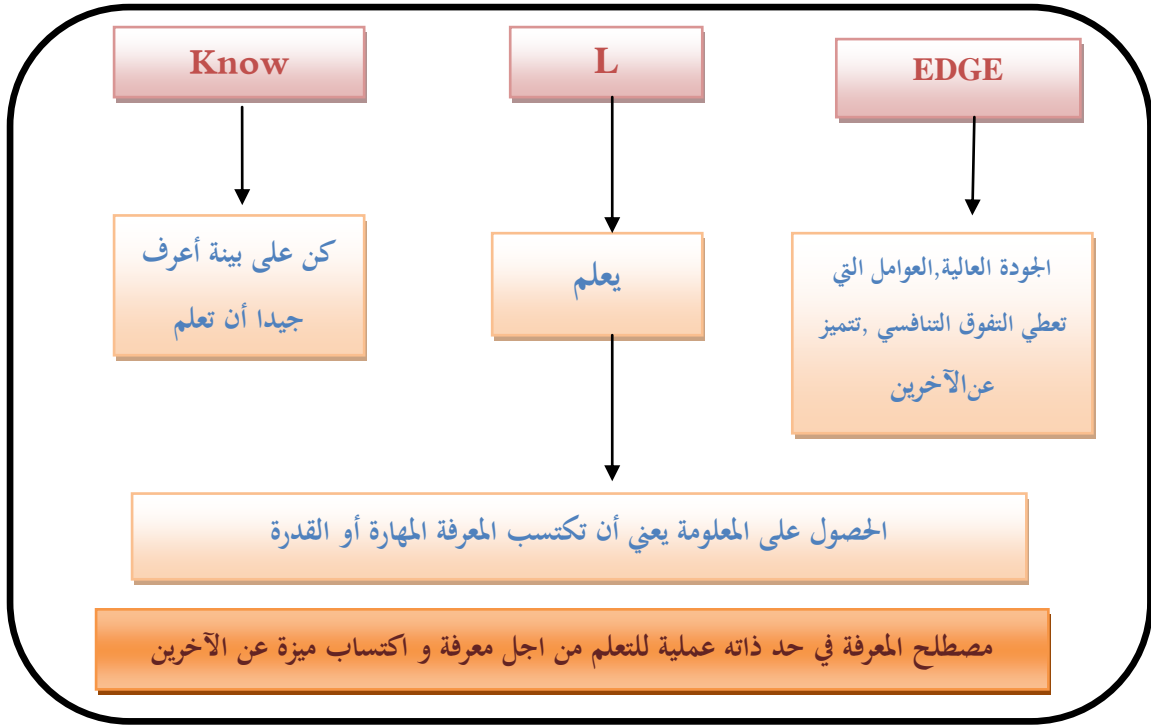


المصدر: (القنديلجي، 2005، صفحة 37)

من خلال الشكل يتضح لنا الترابط الواضح بين البيانات و المعلومات و صولا إلى المعرفة والدور الذي تلعبه التكنولوجيا في معالجة البيانات للوصول إلى اتخاذ قرارات تخدم المنظمات.

كما قدم Harish Chandra Chowdhary في محاولة فريدة من نوعها حيث تم تقسيم كلمة معرفة إلى ثلاثة أقسام هي (KNOW-L-EDGE) (يعرف - يعلم - ميزة) ، المعرفة في حد ذاته هي عملية تعلم لتعرف كل شيء (معلومات) عن طريق الملاحظة، الخبرة و التعليم من أجل الحصول على ميزة تنافسية عنا لآخرين (Sirinivas, jun2014, p. 62) كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (I-02): المعرفة



Source : (Srinivas, jun2014, p. 62)

من خلال الشكل يتضح لنا أن المعرفة مبنية على اكتساب المهارة و القدرة على التعلم بهدف اكتساب ميزة وتفوق تنافسي.

بناء على ما قدم من تعريفات و مفاهيم تتوصل الى أن المعرفة هي بيانات معالجة لتصبح معلومات تبني عليها معرفة دقيقة تخلق الميزة التنافسية، للمنظمة فالاستثمار في المعرفة هو الاستثمار الوحيد الذي يضمن النجاح ويجلب التميز للمنظمة.

ب- خصائص المعرفة: لا يمكن القول عن كل معلوم معالجة أنها معرفة نافعة، فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص و الميزات فقد أشار Housel and Bell الى مجموعة من الخصائص هي: (فرحاني، 2016/2015، صفحة 26)

- المعارف التي يمكن أن تولد: حيث أن بعض الشركات لها الخصوبة الذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، وتوليد المعرفة؛

- المعرفة يمكن أن تموت:وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل وان ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معارفنا؛
- المعرفة يمكن أن تمتلك:المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها على براءات الاختراع، أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية؛
- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل معرفة في المنظمة هي صريحة ومنظورة، فالكثير منها يحتفظ بها الأفراد؛
- المعرفة يمكن أن تخزن: المزيد من المعرفة يمكن تخزينها خارجيا؛
- إن المعرفة يمكن أن تصنف: وقد تم ذكر أصناف عديدة لها كما سبق وأن ذكرنا أما Kluge فقد وضع العديد من الخصائص للمعرفة أهمها: (Kluge, 2001, p. 63).

♦ الشخصية: حيث أن تفسير المعرفة يعتمد على خلفية الفرد و السياق الذي تستخدم فيه المعرفة، فاستخراج محتوى معرفي من المعلومات يرتبط أولا بالفرد ذاته، وثانيا بالسياق الموضوعية فيه تلك المعلومة بل أكثر من ذلك المعرفة المستخرجة من فهم شخص معين لتلك المعلومات السابقة، قد يولد محتوى معرفيا آخر إذا تم وضعها في سياق آخر أو تعرضها لفهم فرد آخر ولذلك فإن المعرفة تتميز بالشخصية أو ما يسميه البعض التفرد.

♦ الطبيعة المضمرة:المعرفة غالبها ضمني وليس من السهل استخراج تلك المعرفة من عقل مالكها، حتى لو أراد هو ذلك إذ تبقى لدى صاحبها فترة زمنية قد تكون طويلة، وتتراكم لنتج مزيجا معرفيا من الصعب الحصول عليه أو وجود مثيله لدى الآخرين بنفس الكيفية.

♦ التعزيز الذاتي:المعرفة إذا تمت مشاركتها مع الآخرين لا تفقد قيمتها، بل تنمو وتتوسع فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، ويضيف الى معرفته ومعرفة غيره و العكس بالنسبة للمنظمة فتسرب معرفتها للخارج قد يفقدها ميزتها.

♦ التغيير و الزوال: إن قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغيير و الزوال بمرور الوقت، فهي ليست ثابتة مع الزمن خاصة بالنسبة للمتنافسين في بيئة مفتوحة، في مجال امتلاك التقنيات الجديدة و اختراع تقنيات إضافية، إذ يمكن أن تنتهي قيمة ما تمتلكه منظمة ما و تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية و ربحية كبيرة.

يتضح مما سبق أن المعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص الحساسة، وهي التراكم وقدراتها على التخزين و النشر كما لا ننسى حساسيتها المفرطة اتجاه التغيير و الزوال، فهذه الخصائص ذات تأثير مباشر على المنظمة قد توصل المنظمة الى اعلي المراتب أو تخرجها من قطار المنافسة، فعلى المنظمة المتعلمة مراعاة خصائص المعرفة وتوفير المحيط المناسب لتراكمها و ازديادها، ونشرها داخل المنظمة والعمل بكل السبل و الوسائل لحمايتها من الزوال و النقصان.

ج- أهمية المعرفة: يتضح من خلال مجموعة الخصائص التي تمتاز بها المعرفة المكانة، والأهمية التي تمتاز بها هذه الأخيرة إذ يمكن تلخيصها كالآتي: (الشمري و الحدراوي، 2019، صفحة 181/182)

✓ تعد المعرفة أكثر مؤشرات النمو الاقتصادي أهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة إلى الموارد، ففي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر إلى تطور التكنولوجيا، إلى انه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد، ولم يكن هناك أي انتباه إلى الدور الذي تؤديه المعرفة في كل ذلك، ولكن أظهرت نظريات المنظمة المستندة إلى الموارد بان الاستثمار في المعرفة هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو اقتصادي من دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية؛

✓ تساهم في الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات بفعل ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها؛

✓ زيادة سيادة المعرفة كقاعدة لفاعلية المنظمة، إذ أن بقاء المنظمات الآن مرهونا بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة.

أما زيادات فقد ابرز أهمية المعرفة في المنظمات في كون الأعمال ليست في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة القيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي يتم التأكيد عليه من خلال رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية: (الزيادات، 2008، صفحة 20)

♦ أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق، والتصميم، والهيكلة تكون أكثر مرونة؛

- ♦ أتاحت المعرفة المجال للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها؛
- ♦ أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة للتكيف، مع التغيير المشار إليه في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- ♦ يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها، والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ♦ توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- ♦ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ♦ تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- ♦ المعرفة أصبحت أساساً لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

من خلال ما سبق تظهر لنا الأهمية الكبيرة للمعرفة للمنظمة ومحيطه و أفرادها هذا ما يثبت قيمة المعرفة للمنظمة ولعالم الأعمال ككل.

ثانياً: تصنيفات المعرفة و مصادرها

أ- تصنيفات المعرفة: تختلف المعارف وتتعدد مجالاتها و خصائصها وقد تنافس العلماء و الباحثون في تقديم تصنيفات وأنواع متعددة للمعرفة نذكر منها بعض التصنيفات Marquardt: (عليان، 2008، صفحة 82/83)

- معرفة الكيف: و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل: الفك و التركيب لأداة معينة؛

- معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية: وهي أعلى المهارات الأساسية، وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين؛

- **معرفة لماذا:** تذهب إلى الأشياء، و تسمى أيضا بالمعرفة السببية و تتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية، و السببية عبر مجالات المعرفة وهي تفيده في مجال الإرادة في عملية اتخاذ القرارات، خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض وحالة عدم التأكد؛

- **معرفة من:** وتشير هذه إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة، والقدرات، والمهارات والخبرات؛

- **معرفة الأغراض:** وتشير هذه الأسباب التي تدعو إلى المعرفة والبحث عنها، وتوجيه الخيارات الإستراتيجية، ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

كان تصنيف Monaca أشهر التصنيفات و أقربها الى الواقع العملي فقد صنف المعرفة الى :

✓ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية أو النظامية، كبراءة الاختراع، وحقوق النشر، وهي تتصف بأنها موضوعية وحسية ملموسة قابلة للترميز. (بلعلمي، 2020، صفحة 113) كذلك تتعلق هذه المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات و المستندات، معايير العمليات و التشغيل) وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و الكتب و اللقاءات (الظاهر، 2009، صفحة 14)

مما سبق نعرف المعرفة الصريحة بأنها كل معرفة علنية متاحة للجميع يمكن تعلمها من خلال وسائل التعلم التقليدية أو الحديثة التكنولوجية فهي معرفة سهلة النقل و النشر في المنظمة؛

✓ **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الذاتية والتي ترتبط بالقناعات، والأفكار، والنظرات، والأحاسيس والفطرة وتحدد علاقات الأشياء ببعضها والفهم السيئ للأشياء والأحداث وبالتالي هي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة (Balogun & Hailey, 2004, p. 67) يمتاز هذا النوع من المعرفة بصعوبة النقل وذلك للأسباب التالية: (القريوتي، 15-16 مارس 2005، صفحة 9)

♦ عدم رغبة بعض العاملين في بعض الوحدات لاطلاع غيرهم على ما لديهم من معلومات، بسبب التنافس فيما بينهم وخاصة إذا كانت الوحدات التي يعملون فيها تنتج سلعا أو خدمات متشابهة؛

♦ وجود بعض الإجراءات التي تعيق التعاون؛

♦ عدم معرفة الجهات المختلفة لحاجات الجهات الأخرى للمعلومات الموجودة؛

نستنتج أن المعرفة الضمنية هي المادة الرمادية المخزنة في العقول، و التي يصعب تداولها ونشرها في المنظمة وذلك لعدة أسباب، فتعتبر المعرفة الضمنية هي الجوهر المخزن داخل المنظمة، الذي يجب اكتشافه ومن هنا نتوصل الى أن كل من المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية تتميزان بخصائص تخلقان الفرق بينهما يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم(01-I): خصائص المعرفة الضمنية و الصريحة

النوع	الخصائص	يمكن إيجادها
المعرفة الصريحة	* رسمية * نظامية * يمكن التعبير عنها كميًا و بالطرق المرمزة و المبادئ * قابلة للنقل و التعلم	* أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا * براءات الاختراع * حقوق النشر * الأسرار التجارية * التصميمات الصناعية * منتجات المؤسسة و خدماتها
المعرفة الضمنية	* غير رسمية * يعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية * غير قابلة للنقل و التعلم بسهولة * تتعلق بالمهارات، التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها الى الآخرين لان الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات	* عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسات

المصدر: (الظاهر، ادارة المعرفة، 2009، صفحة 41)

إختلف الباحثون واجتهدوا في تقديم تصنيفات متنوعة للمعرفة وذلك لثراء المعرفة بما تمتلكه من جوانب

متنوعة ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (I-02): أهم تصنيفات المعرفة

المفاهيم	التصنيفات	الباحثون
وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص، اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، ومختلف تجاربه وخبراته	المعرفة الذاتية	M.H.Zack (السلمي، 2003، صفحة 203)
وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجة عنه، وتتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تسهيل الوصول إليها، كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص	المعرفة الخارجية	
وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول إلى الصناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة بقاء منافسيها لمدة طويلة الأمد	المعرفة الجوهرية	
وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيها لأنها تسعى لتحقيق مركز تنافسي قوي في السوق	المعرفة المتقدمة	
وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار يجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها	المعرفة الابتكارية	
تتعلق بالمبادئ و القوانين العامة و النظرية الأسس و القواعد الأساسية للعلوم و القواعد العلمية	المعرفة الإدراكية	
تتعلق بالمهارة الفنية و القدرة على انجاز الأعمال و التمرينات و التدريب الكافي لانجاز المهام وتحقيق التماثل في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها	المعرفة الفنية	
التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية	معرفة الحكمة و التطبيقية و العملية	
وهي تعبر عن مزيد من النزاعات و الاتجاهات و القدرات الخاصة في حقل ما وتؤدي الى النجاح و التفوق في ذلك الحقل	المعرفة الهجينة	

<p>التمثل في القدرات الذهنية و المهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية بالإضافة الى نتائج البحوث و العمليات التطويرية ,براءات الاختراع,وحقوق النشر فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام و الابتكار حاليا أو في المستقبل</p>	<p>رأس المال الفكري</p>	<p>Hay, David C (سمائلي، 8-9 مارس 2005، صفحة 428/427)</p>
<p>هذا النوع من المعرفة يصعب تحصيله فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاما ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها</p>	<p>الخبرة</p>	
<p>هي مادة كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساس للوصول للاستنتاجات العلمية و الاستدلالات الفكرية فهي تتوافر في قواعد البيانات وتقارير الاستغلال المختلفة وذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين</p>	<p>البيانات</p>	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر في الجدول

ب-مصادر المعرفة: تتنوع مصادر المعرفة بتنوع أنواعها واختلافها، إلا انه من الواضح أن هناك مصدرين رئيسيين ألا وهما مصادر داخلية و أخرى خارجية.

✓ **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل على خبرات الأفراد، وافتراساتهم، وذاكرتهم وحقوقهم وفي الطلب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة (Cullen & Parbeteah, 2005, p. 25) ؛

✓ **المصادر الخارجية:** هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها ونذكر منها: (Marquardt, 2002, p. 47)

-الاقتماد بالمنظمات الأخرى؛

-المشاركة في المؤتمرات؛

-إستئجار خبراء؛

-متابعة الصحف و المجالات وأفلام الفيديو؛

-مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية؛

-جمع المعلومات عن الزبائن و الموردين و المنافسين؛

-لتعاون مع منظمات أخرى و إنشاء تحالفات.

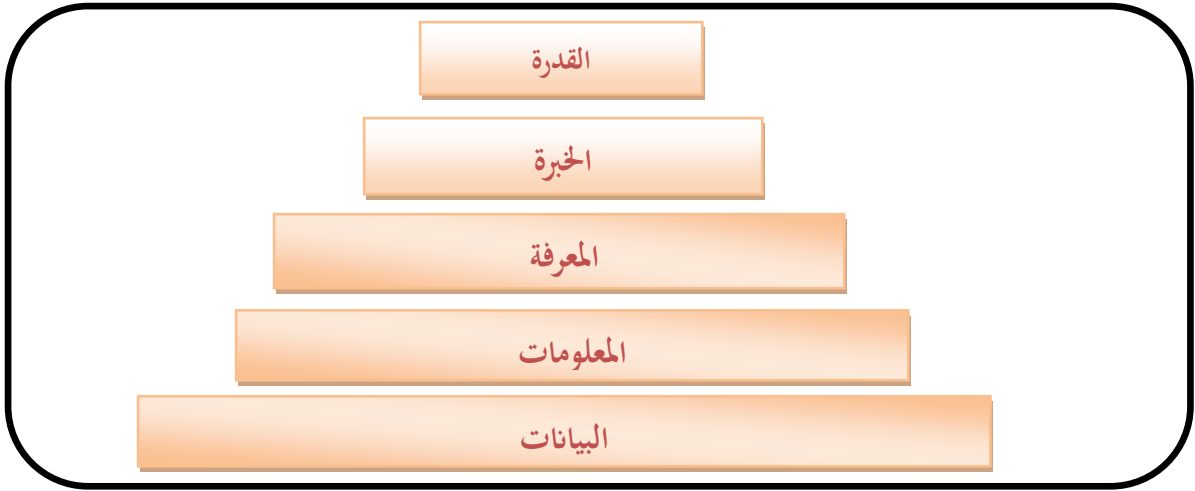
ثالثا: هرمية المعرفة و العوامل المؤثرة في المعرفة

أ- هرمية المعرفة: هرم المعرفة هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني البيانات الخام، التي تشكل قاعدة الهرم وصولا الى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، ومع ذلك فان هناك إجمالا عاما تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة (الزيادات، 2008، صفحة 47)

النموذج الهرمي الذي وضعه Raddund&Alan يعكس البيانات العملية/التشغيلية كاملة تكميلية يشار إليها بما يعرف باسم (التفصيل الذري Atomic Detail)، وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومنظمة، وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز وهو ما يطلق عليه (ذكاء الأعمال) الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها وتنقيتها وانتقاؤها وربطها وتحليلها بشكل قوي ومكثف، ومنه يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات Insights مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها وتشارك بها في الظروف المختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيرا وعند قمة الهرم، تكون الحكمة، وتبدو الحكمة هنا على أنها Timeless المعرفة و خلاصتها (الزيادات، 2008، صفحة 47)

أما Beckman&Liebowits فقد صور هرم المعرفة من وجهة نظر أخرى مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (I-03): هرم المعرفة كما صوره Beckman&Liebowits



المصدر: (زيادات، 2008، صفحة 49)

من الشكل يتضح لنا أن هرم المعرفة مبني على قاعدة صلبة، ألا وهي البيانات التي هي أساس المعرفة للتطور وتعالج لتصل الى معلومات تنتج المعرفة، لتتوصل الى الخبرة من توالد المعرفة المستمرة، وقمة الهرم كانت تحوي عنصرا صعب المنال، وهو القدرة التي لا تستطيع كل المنظمات اكتسابها، فالقدرة على استعمال المعرفة الاستعمال الصحيح و التعامل معها بشكل صحي يضمن النجاح، والميزة التنافسية للمنظمة ففي هذا الهرم جمع الباحثان أهم عناصر المعرفة وتطورها وشكلا عالم المعرفة بصورة سهلة وواضحة، وفي نفس الوقت تحمل معادلة نجاح صعبة هي سر نجاح المنظمة

ب-العوامل المؤثرة في المعرفة: للمعرفة كغيرها من المتغيرات الاقتصادية عوامل تؤثر فيها ومن أبرزها: (فرحاتي، 2016/2015، صفحة 30/29)

✓مدى توافر مراكز البحث والتطوير: يجب أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالموارد البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في الإنتاج، وتوليد المعرفة وكذا كيفية استخدامها وتطبيقها.

✓ مدى توفر الموارد البشرية المؤهلة، والمدرية على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا، والقادرين على إجراء التجارب، والقيام بالأبحاث كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعرفة بشكل أكبر؛

✓ مدى توفر الدعم المالي اللازم: كلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية، وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكفاءات البشرية وتوفير المعدات اللازمة؛

✓ الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة، وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه؛

✓ الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين؛

✓ المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية، ومناهج، ومقررات دراسية وطرق تدريس، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة؛

✓ الأوضاع العامة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة، وتقديم التسهيلات اللازمة.

مما سبق يتضح لنا أن المعرفة متغير حساس ويتأثر بمختلف الجوانب المحيطة به لذا وجب على المنظمة اخذ حذرها ومراعاة هذه التأثيرات لضمان توليد وخلق المعرفة ونشرها و استعمالها بشكل سليم في المنظمة.

المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

نظرا لما تكتسبه المعرفة من أهمية في مجال تسيير منظمات الأعمال، أصبحت إدارتها من الأعمال التسييرية المهمة التي تشغل العلماء و الباحثين في تخصص الإدارة، فالبحث عن المقومات السليمة لإدارة المعرفة و العمل على الأساليب التي تحقق الأهداف المرجوة منها.

أولاً: ماهية إدارة المعرفة

أ- مفهوم إدارة المعرفة: هي عملية منظمة و مستمرة تتضمن إيجاد واكتساب و تخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفعالية لدعم وتعزيز وتحقيق أهداف معينة (غليط، 2020، صفحة 322) ذكر Takeuchi و Nonaka هي عملية اكتساب واستخدام للمعرفة بالكامل، بداية بتحديد مكانها والتقاطها بما في ذلك المعرفة الضمنية، التي يصعب تقنينها، يلي ذلك تمكين تلك المعرفة داخل الشركة (Anshu, 2015, p. 71) وعرفت بأنها عملية تنسيق البيانات و المعلومات وموارد المؤسسة، بهدف رفع أدائها ومواجهة قوى سوق المنافسة (قوت، ديسمبر 2019، صفحة 63) أما التعريف الموالي فقد رأى بان إدارة المعرفة هي عملية تجميع للمعلومات و المعرفة من عدة مصادر سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها، مع العمل على نشرها و مشاركتها بين الأفراد بهدف تنمية و تطوير المورد البشري و المنظمة وخلق قيمة معرفية مضافة تزيد من فاعلية المنظمة (حريزي، مارس 2019، صفحة 79)

من التعاريف السابقة نلاحظ أن معظمها ركزت على عمليات تطبيق المعرفة داخل المنظمة وكيفية إدارتها ومن هنا نتوصل الى التعريف التالي:

إدارة المعرفة هي عملية توليد واستخدام المعرفة ونشرها في المنظمة، وتخزينها في أحسن الظروف للاستفادة منها، فإدارة المعرفة تهدف الى الاستخدام الأمثل للمعرفة للتطوير من قدراتها البشرية التي ستعكس بالإيجاب على مركزها التنافسي السوقي.

ب- أهمية إدارة المعرفة: أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي، من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (العلي، قنديلجي، و العمري، 2009، صفحة 27)

أما القهوي فقد رأى أن التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء و الإبداع، و القدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة أمراً في غاية الحيوية و الأهمية بحيث أن: (القهيوي، 2013، صفحة 28)

- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من التغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة؛
 - التطور المستمر و المتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة؛
 - الحاجة الى ما يربط كل تلك المعارف و المعلومات و الخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي؛
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
 - إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
 - ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- ج-أهداف إدارة المعرفة:** بالنظر الى الأهمية التي تكتسبها إدارة المعرفة في المنظمة فإنها تخدم أهداف أساسية للمنظمة ألا وهي:(رومي، 2015-2016، صفحة 15/14)
- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها؛
 - القدرة على توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة؛
 - قادرة على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة للتطوير والتحسين؛
 - تهدف الى تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات والخدمات المتطورة؛
 - القدرة على تحقيق قدرة الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق القدرات الإدارية والتنظيمية؛
 - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية؛
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛

-تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثلياتها؛

-تكوين مصدر موحد للمعرفة؛

-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛

-تأكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية؛

-المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها؛

-تمكين إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.

ثانيا-عناصر،عمليات،نماذج إدارة المعرفة:

تتميز إدارة المعرفة بمجموعة من العناصر لا تتوفر في غيرها، هذه المزايا تضمن النجاح تحقيق أهداف المنظمة كما أن إدارة المعرفة تمر عبر مراحل متتالية وجب احترام ترتيبها، وصولا الى النماذج المقترحة من طرف العديد من الباحثين لعمليات إدارة المعرفة هذا ما سنحلله في المطلب التالي.

أ-عناصر إدارة المعرفة:يرى الباحثون أن إدارة المعرفة تتكون من العناصر التالية:(غليط، 2020، صفحة 324)

-التعاون:وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فرق العمل)مساعدة احدهم الآخر في مجال عملهم،إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام؛

-الثقة:هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض، على مستوى النوايا و السلوك و الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح و الحقيق و المؤثر للمعرفة؛

-التعلم:هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين على استخدام تلك المعرفة، في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم في عملية خلق المعرفة؛

-المركزية:تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛

-الرسمية:هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات و الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات،و خلق المعرفة يحتاج الى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

- الخبرة الواسعة و العميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً و متنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية؛
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في خلق المعرفة؛
- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار.
- ب-عمليات إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة تتطلب مجموعة من الوسائل و الآليات، لضمان تحقيق نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة فاستخدام المعرفة ونشرها و استعمالها بشكل سليم، يتطلب الاهتمام ويتم هذا وفق أربع عمليات رئيسية وهي: (فرحاتي، 2016/2015، صفحة 45)
- ✓تكوين وتوليد المعرفة: جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة، واقتناءها من مصادرها المتعددة، كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية؛
- ✓خزن وتنظيم المعرفة: العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث، والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة ذاكرة تنظيمية للمؤسسة؛
- ✓نقل ومشاركة المعرفة: وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق، والنشرات الداخلية والتعليم؛
- ✓تطبيق المعرفة: وهي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرص تواجدها في المنظمة، حيث يمكن أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أغراض وأهداف المنظمة.
- تتطلب الإدارة السليمة للمعرفة عموماً الاهتمام بها وحصرها وتطويرها، من خلال زيادة الرصيد المعرفي المتاح للمنظمة، وحسن الاستفادة منها وهذا يتطلب من إدارة المعرفة في أي منظمة الاهتمام المنفصل، بما لا يقل عن أربع عمليات مختلفة تشمل: (جوادات، المعاني، و الصالح، صفحة 86)
- اكتشاف وتحديد المعرفة المتوفرة و المطلوبة؛
- حيازة هذه المعرفة و امتلاكها فعلاً؛

-التأكد من تعميمها على الذين يحتاجون إليها من خلال المشاركة بها؛

-استخدامها فعلا في تعزيز أنشطة وفعاليات المنظمة

ج-نماذج إدارة المعرفة:يركز أنموذج إدارة المعرفة على مفهوم التعلم والاستفادة من تجارب الآخرين من خلال

إحداث التشابك والدخول في مشاريع مشتركة من خلال:(قرين، أكتوبر 2018، صفحة 272)

-العمل على تنمية رأس المال الفكري كأصل حقيقي داخل المؤسسة وربطه بفريق العمل وبناء قدراته؛

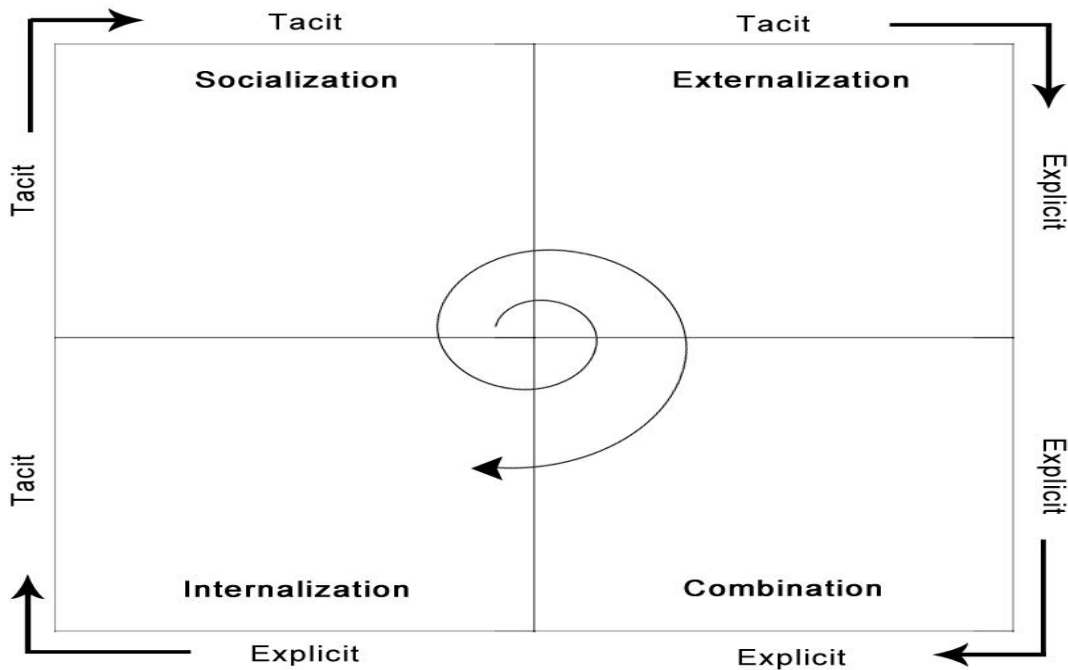
-تفعيل إدارة النظم المعلوماتية ودعمها بالأشكال الجديدة التي تتمتع بقدرات فائقة؛

-تطوير المعارف والتقنيات الجديدة وهذا يتطلب يقظة كبيرة ومتابعة جادة؛

-يمكن عقد شراكات، واستيراد المعرفة وتنشيط بحوث التطوير من ميزة إمكانيات التعاضد.

✓نموذج تاكوشي ونانوكا: الشكل التالي يوضح رؤية تاكوشي ونانوكا للمعرفة

شكل رقم (I-04):نموذج تاكوشي ونانوكا



Source) :https://en.wikipedia.org/wiki/SECI_model_of_knowledge_dimensions(2020 ،

تتمثل عمليات دورة إبداع المعرفة SECI فيما يأتي: (قرين، أكتوبر 2018، صفحة 273)

-التشاركية (Socialisation): يقصد بها تعميم المعارف الضمنية والتي تؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم من خلال التعاون وتبادل الآراء والخبرات؛

-الإخراج (Externalisation): تدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الضمنية من الفرد، ونشرها عن طريق: الاجتماعات، والملتقيات، والتدريبات، وتسويق عمل للآخرين، وجلسات العصف الذهني أو تفسيراً لأحداث والأنشطة؛

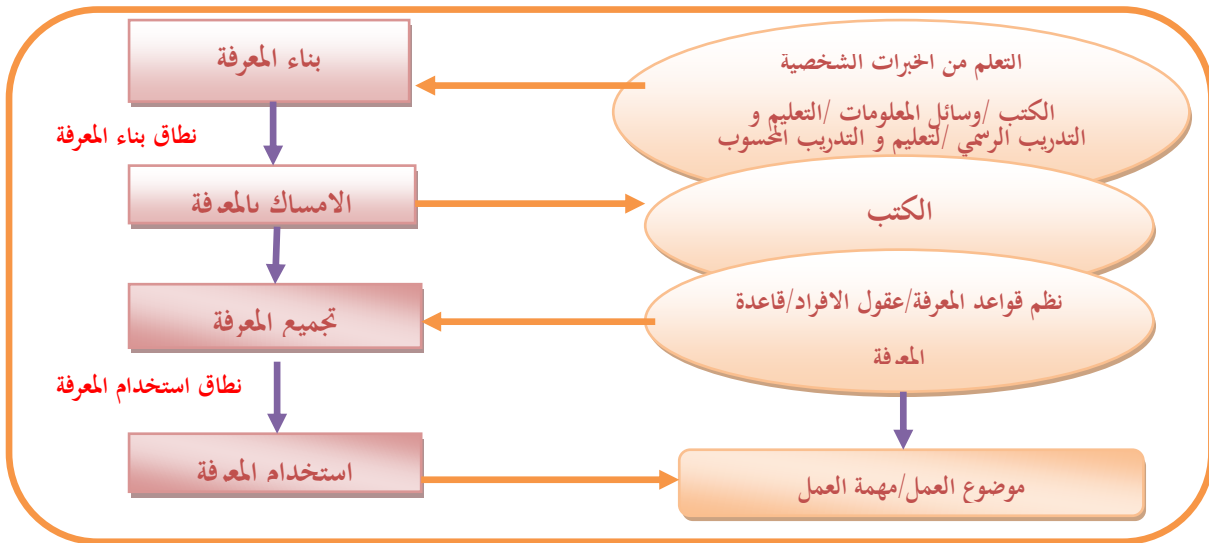
-التوافقية والترابطية (Combinaison): تتمثل في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة، وحل المشاكل عن طريق توفير المعارف، وتوسيعها وتحديثها؛

-الإدخال (Internalisation): بمعنى إنتاج وإبداع معارف جديدة، أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الممارسة واكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الضمنية.

ركز هذا النموذج على طريقة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، أما المعرفة الصريحة المتواجدة أصلاً في المؤسسة فقد تم إهمالها، كما ركز هذا النموذج على المدخل الاجتماعي وأهم المدخلين التقني والاقتصادي.

✓ نموذج wiig: الشكل التالي يوضح نموذج wiig لإدارة المعرفة

شكل رقم (I-05) : نموذج wiig لإدارة المعرفة



المصدر: (عليان، ادارة المعرفة ، 2008 ، صفحة 224)

حسب مصطفى عليان فان نموذج wiig يحقق أربعة أهداف أساسية هي:

أولاً: بناء المعرفة؛

ثانياً: الاحتفاظ بالمعرفة؛

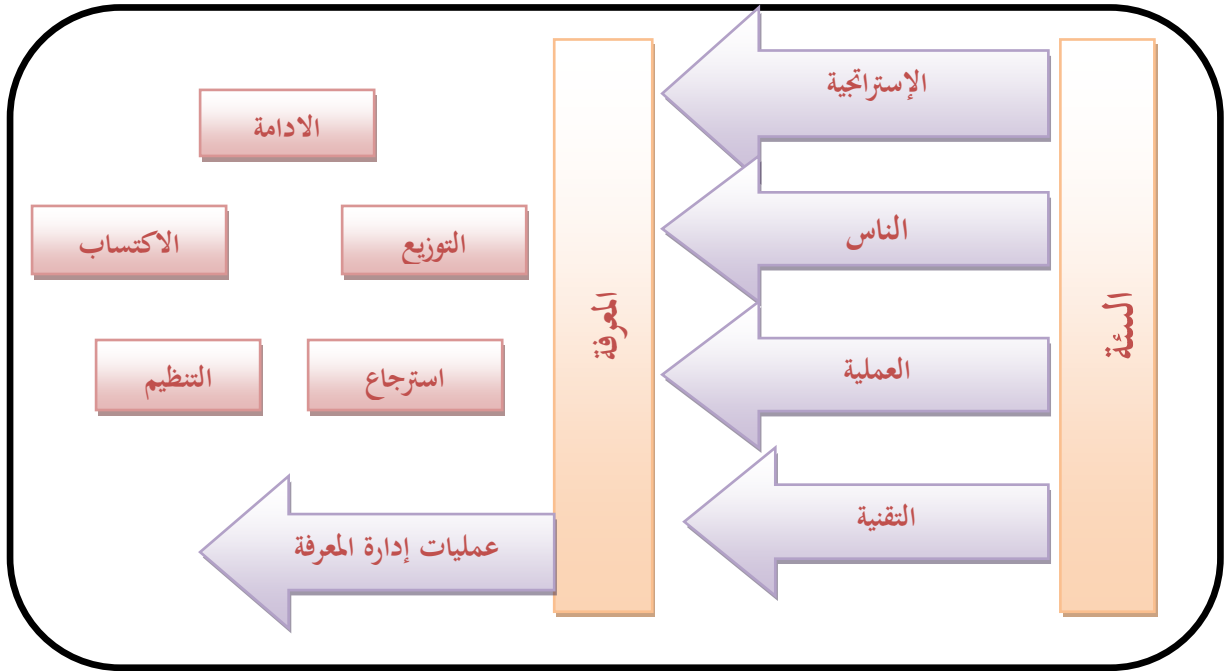
ثالثاً: تجميع المعرفة؛

رابعاً: استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي هي عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار انه يمكن تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف و النشاطات، التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين (بعلي، 2016، صفحة 35/34)

✓ نموذج Duffuy: الشكل التالي يوضح نموذج Duffuy

شكل رقم (I-06): نموذج Duffuy



المصدر: (الزيادات، 2008، صفحة 134)

الشكل التالي يوضح العمليات التي يتكون منها النموذج وهي على النحو التالي:(الزيادات، 2008، صفحة

(133)

1-الحصول على المعرفة تشمل (الأسر و الشراء و التوليد)؛

2-عملية التنظيم تشمل (التصنيف و التبويب و الرسم)؛

3-عملية الاسترجاع تشمل (البحث و الوصول)؛

4-عملية التوزيع تشمل (المشاركة و النقل).

✓ نموذج Shahbudan et al: يقترح هؤلاء الباحثون نظاما يعرف بنظام تقييم أداء إدارة المعرفة قائما على أساس

الاستدامة يتكون النظام المقترح من ثلاثة مستويات هي:

*المستوى الأول: التطوير المستدام (يمثل جوهر النظام)؛

*المستوى الثاني: عمليات إدارة المعرفة تخطيط إدارة المعرفة، وتمييز المعرفة، وخلق المعرفة وتطويرها، واكتساب

المعرفة وتحديثها، ومشاركة المعرفة، والانتفاع بالمعرفة وحماية المعرفة ؛

*المستوى الثالث: إمكانات إدارة المعرفة الموارد البشرية المؤهلة، والبنى التحتية لإدارة المعرفة ممثلة فينظم

الحاسب والبرمجيات ودوافع إدارة المعرفة ممثلة في نظم المكافأة، والثقافة التنظيمية، والقيادة السائدة والدافعية(قرين،

اكتوبر 2018، صفحة 280/281).

ثالثا:متطلبات نجاح إدارة المعرفة ومعوقاتها

تتطلب المعرفة إدارة متميزة قادرة على تنمية المعرفة وتطويرها وتوزيعها، و نشرها داخل المنظمة بكل سلاسة و

أريحية وذلك يتطلب توفير العديد من المتطلبات، وتقابله عراقيل جمة سواء من العنصر البشري أو الشكل التنظيمي

وهذا ما سنتطرق إليه.

أ-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة تهيئة تامة للمنظمة لاستقبال المعرفة و

استخدامها، فالمحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة يلعب دورا كبيرا في تطبيق المعرفة، وتحقيق أهدافها أو العكس

وعليه فان تطبيق المعرفة يستوجب توفر ما يلي:

✓ **الهيكل التنظيمي:** إن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية، تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل: (السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، 1998، صفحة 68)

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي؛

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة ككل ويشارك الجميع في تكوينها؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

✓ **الثقافة التنظيمية:** العامل الثقافي حيث يعتبر مهماً عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة (عليان، إدارة المعرفة، 2008، صفحة 169) ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بتأثير الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة (ماضي و السيد، 2001، صفحة 33)

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** لها دور مهم في إدارة المعرفة أو في اكتسبها ونشرها أو الاحتفاظ بها وتؤدي دورها بالتنسيق مع الموارد الأخرى، وأهمها الموارد البشرية وخصوصاً في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب، التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة من معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار و الأنظمة الخبيرة، وهذا لتيسير و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق و استرجاع البحث.... (غليط، 2020، صفحة 323)

✓ **المورد البشري:** يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفرعية، إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة ويقصد بالأفراد هنا جميع الفاعلون على أنظمة المعلومات البحث و التطوير، وقادة فرق المشروعات و الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات

الرئيسية في برامج إدارة المعرفة أن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقامون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (غليط، 2020، صفحة 323).

ب- معوقات إدارة المعرفة: لا بد أن هناك العديد من المعوقات التي تعرقل سير إدارة المعرفة في المنظمة بطريقة سلسلة: (فرحاني، 2016/2015، صفحة 48)

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية، بسبب التداخل بين الاثنين، بما يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة؛

- صعوبة تحديد المعلومات، والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا.

أشار Coakes إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسة التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل: (باجات، هارفيستون، تريانديس، و ترجمة الملحم، 2003، صفحة 220)

* سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛

* عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛

* الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها؛

* الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي،

* الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة،

* الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة؛

* الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفء.

ج- عناصر نجاح إدارة المعرفة: من بين العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المنظمات ما يلي : (فرحاني، 2016/2015، صفحة 49/48)

أولاً- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا؛

ثانيا- توفير هيكل معرفة قياسي ومرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بالمنظمة، واستخدام المعرفة المتوفرة؛

ثالثا- تبني ثقافة تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛

رابعا- تبني غاية واضحة، ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة إلى الاستفادة القصوى منها؛

خامسا- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز، للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة؛

سادسا- دعم الإدارة العليا لأنه ضروري لنجاح نظام إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

بعد تطرقنا الى المعرفة و كيفية إدارتها أصبحت المعرفة بحد ذاتها اقتصادا قائما بحد ذاته، فقد أثبتت المعرفة نجاعتها في تحويل مصير و اقتصاديات دول فوفقا لتقديرات هيئة الأمم المتحدة، فان اقتصاد المعرفة يسيطر على 7% من الإنتاج الإجمالي المحلي في العالم ويشهد هذا الاقتصاد نموا سنويا، بمعدل يتراوح بين 10% - 50% تقريبا من الناتج الإجمالي للدول الأعضاء بالاتحاد الأوربي، بسبب اهتمام هذه الدول باستخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

أولا- ماهية اقتصاد المعرفة: بعد تعرفنا على المعرفة كمصطلح اقتصادي اخذ وزنه في مجال الأعمال، و إدارة المعرفة كآلية من آليات التسيير الحديث، وأسلوب معاصر للإدارة لا بد لنا من الحديث عن اقتصاد المعرفة كإقتصاد قائم بحد ذاته غير مسار المنافسة العالمية، ورفع عدة دول اعتمده من القاع الى مصافي الدول المتطورة ومهنا سنناقش أهم البديهيات الولية المتعلقة باقتصاد المعرفة

أ- تعريف اقتصاد المعرفة: إن اقتصاد المعرفة ليس مجرد مفهوم نظري حديث، بل هو حقبة جديدة يختلف عن الاقتصاد الزراعي و الصناعي، فبالرغم انه ظهر في أوائل التسعينات فقط، إلا انه احدث التغيير في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية ويبقى هذا التأثير متزايد بشكل مستمر (Širá, Vavrek, Kravčáková & Vozárová, & Kotulič, 20 May 2020, p. 1) يمكننا تحديد مفهوم لاقتصاد المعرفة باعتباره الاقتصاد القائم مباشرة على إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة (hadad, 2017, p. 417) وعرف اقتصاد المعرفة بأنه تراكم رأس المال، التكنولوجية، وكل القدرات ذات الصلة بالتكنولوجيا و العلم في إدارة إنتاج متميزة بالابتكار.... بهدف أن تكون نموذجا للإنتاج يواصل تقديم الاختراع كل مرة (Mangabeira Unger, p. 11) كما يمكن تعريفه أيضا

على أنه الاقتصاد الذي يستخدم المعرفة كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، أي هو الاقتصاد الذي يتم فيه الحصول على المعرفة، وخلقها ونشرها واستخدامها بشكل فعال لتعزيز التنمية الاقتصادية، والانتقال الناجح إلى اقتصاد المعرفة عادة ما ينطوي على ركائز أساسية مثل الاستثمارات طويلة الأجل في مجال التعليم، تطوير القدرة على الابتكار، وتحديث البنية التحتية للمعلومات، ووجود بيئة اقتصادية مواتية لمعاملات السوق. (بلعلمي، 2020/07/14، صفحة 111)

من خلال التعاريف السابقة نتوصل الى أن اقتصاد المعرفة ليس بالاقتصاد الحديث بل هو اقتصاد قامت عليه مختلف القطاعات، إلا انه اخذ تسميته وتأصلت أديباته حديثا فهو اقتصاد تراكمي قائم على المعرفة، كجوهر وعلى حسن إدارتها من توليد وتوزيع و استخدام جيد كمبدأ، فهو اقتصاد أساسه الفكر الإنساني وهدفه تطوير وتنمية المعرفة في جميع الميادين.

ب- خصائص اقتصاد المعرفة: يمتاز اقتصاد المعرفة بخصائص تميزه عن باقي الاقتصاديات ألا وهي: (صوّلح و عمري، 2015، صفحة 437/438)

- إن العامل الرئيسي في الإنتاج في ظل الاقتصاد الجديد هو المعرفة خلاف ما كان عليه في فترات سابقة، حيث كانت الأرض في الاقتصاد الزراعي ورأس المال في الاقتصاد الصناعي؛
- هو اقتصاد لامادي وهذا يعني أن الأصول الرئيسية تتمثل في الأفكار و العلامات التجارية، بمعدلات استعمال تفوق استعمال الموارد المادية كالأرض و الآلات و المحزونات وغيرها؛
- اقتصاد افتراضي: مع التحول من العمل المادي (الحقيقي) الى الافتراضي الذي أصبح ممكنا، مع الرقمنة والشبكات ظهرت المؤسسة الافتراضية، النقود الافتراضية، الصفقات الافتراضية... إل.
- الأسواق الجديدة: بظهور الأسواق الالكترونية وازدياد سرعة تدفق المعلومات حول الأسعار حد من مظاهر عدم الكفاءة في الأسواق الحالية؛
- زيادة المخاطر الاقتصادية و المالية وازدهار قطاعات التكنولوجيا، وكذا ارتفاع معدلات البطالة المصاحبة لها والتي أصبحت تعاني منها كافة الاقتصاديات سواء كانت متقدمة أو نامية؛

-انعدام الولاء للغير بسبب المنافسة المتزايدة، وكذا انعدام الولاء للمنتج بسبب التنوع المتوفر في السوق، وتغير الأذواق بسرعة نظرا للتجارة الالكترونية التي أتاحت للمستهلك سرعة وفعالية التسوق، وبالتالي فان الاقتصاد الجديد جعل المنافسة اقوي لصالح المستهلك، وأصعب على رجل الأعمال الذي يجب عليه التجديد للحفاظ على زبائنه وأسواقه

ويعرف اقتصاد المعرفة بالخصائص الإضافية التالية:(بن جيمة، 2018، صفحة 128)

-اقتصاد المعرفة لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف إلى طرف آخر على عكس عناصر الإنتاج الأخرى؛

-يتسم اقتصاد المعرفة بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد الأخرى التي تنفذ من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة؛

-يسمح استخدام التقنيات الملائمة بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغى فيها حدود المكان و الزمان، مثل التجارة الالكترونية التي توفر الكثير من المزايا منها تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة والسرعة في المعاملات؛

-صعب في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي لأن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة، وبما أنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي فإن هذا يعني أن هناك اقتصاد علميا يهيمن على الاقتصاد الوطني؛

- اقتصاد المعرفة يكون الاعتماد على العمل المعرفي أكثر من العمل البدني.

ج-أهمية اقتصاد المعرفة: تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال إسهامه في رفع، وتحسين الأداء والإنتاجية وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية، وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة وذلك يستدعي ضرورة اكتساب المؤسسة لتلك التقنيات والعمل على تطبيقها، واستغلالها وتكييف مواردها البشرية معها من خلال تدريبها وتكوينها(بوران و شليل، جوان2018، صفحة 367) فالاقتصاد المعرفي تكمن أهميته في:(الشمري م.، 2020، صفحة 72)

-يرغم المؤسسات على التجديد والابتكار؛

-يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها؛

-يحقق التبادل إلكترونياً؛

-يحقق مخرجات ونواتج تعليمية مرغوبة وجوهرية؛

-يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.

ويرى باحثون آخرون أن اقتصاد المعرفة تكمن أهميته في النقاط التالية:(شبايكي و حفيظ، ديسمبر 2014،

صفحة 41)

-المعرفة العلمية و العملية بالذات و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها؛

-المساهمة في تحسين أداء المنظمات ورفع إنتاجيتها وتخفيض كلفة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة، التي يتضمنها اقتصاد المعرفة وما يتاح في إطاره من أجهزة ومعدات الكترونية وبرمجيات وتكنولوجيات مستحدثة ومتطورة؛

-زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي المباشر وغير المباشر، وبالذات الإنتاج غير الملموس مقارنة مع الإنتاج المادي الملموس؛

-زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة، وبالتالي زيادة الاهتمام برأس المال المعرفي خاصة في منظمات الأعمال والذي هو استثمار، وتكوين لرأس مال غير ملموس وهذا ناجم عن الأثر المباشر لاقتصاد المعرفة وتقنياته؛

-يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد و الإبداع و التطور لنشاطات منظمات الأعمال، الأمر الذي يؤدي الى توسعها ونموها بدرجة كبيرة وبالتالي يتيح استمرار وبقاء هذه المنظمات ودعم مكانتها التنافسية.

ثانياً-متطلبات,ركائز وعناصر اقتصاد المعرفة:

أ-متطلبات اقتصاد المعرفة:لنجاح اقتصاد المعرفة وتطبيقه مجموعة من المتطلبات وجب توفيرها وهي:(اقبني،

2018، صفحة 179)

- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص، لتعزيز المعرفة ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً الى التعليم الجامعي من توجيه اهتمام مركز الى البحث العلمي؛

- العمل على خلق وتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة؛
- إدراك المستثمرين و المنظمات أهمية اقتصاد المعرفة ومساهمة المؤسسات، في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها ورفع مستوى تدريبهم وكفاءاتهم وتخصيص جزء مهم من استثماراتها للبحث العلمي و الابتكار؛
- بيئة قانونية وتشريعية ومناخ عام يضمن حرية وشفافية كاملة في تداول وتدوير المعلومات بلا عوائق، بالإضافة الى بنية اتصالات قوية تسمح بتدفق البيانات، بسرعة وسهولة وإدارة تتصف بالمرونة مع انفتاح كامل على أدوات التعامل مع المعلومات من الانترنت ونظم المعلومات بكل أشكالها المعاصرة؛
- سياسات اقتصادية كلية مستقرة تسمح بتخطيط طويل الأجل ومتضمنة أسواق رأس المال، استقرار العملة، استقرار سعر الصرف، بالإضافة الى الانفتاح التجاري ودخول الاستثمار الأجنبي الذي ترافقه التقنيات وأساليب حديثة يستفيد منها البلد المضيف.

متطلبات اقتصاد المعرفة تعتمد اعتمادا كبيرا على ما يوجد من مادة رمادية في عقول الموارد البشرية المولدة للتكنولوجيا الحديثة و المعلومات الحديثة و المنظمة للقوانين، والسياسات التي تضمن تطبيق المعرفة بشكل سلس فاقصاد المعرفة أصبح مبدأ أساسي في الاقتصاديات الدولية، إذ وجب اللحاق بهذا الموكب واستغلال كل الفرص للوصول الى دولة تعتمد بشكل مطلق على اقتصاد معرفي يضمن المنافسة و التطور السريع للبلد.

ب- ركائز اقتصاد المعرفة: حددت عدة هيئات ومنظمات و باحثين في المجال أربعة ركائز رئيسية لاقتصاد المعرفة ألا وهي: الإطار الاقتصادي و المؤسسي، نظم التعليم، نظم الإبداع و البنية الأساسية لمجتمع المعلومات (اقنيني، 2018، صفحة 180)

✓ **الإطار الاقتصادي و المؤسسي:** والذي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومنافسة في سوق عمل مرنة وحماية اجتماعية كافية، ويقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال، وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة الى الأداء الفعلي للاقتصاد

✓ **نظم التعليم:** التي تنتج مواطنين قادرين على الحصول على المعرفة واستخدامها و المشاركة فيها، فالتعليم قادر على إحداث تغييرات كبيرة في كل المستويات علاوة على أن التعليم و التدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا،

هما أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة اقتصاد المعرفة حيث السرعة التي تتطور عندها المعرفة، التكنولوجيا المهارات العالية المطلوبة

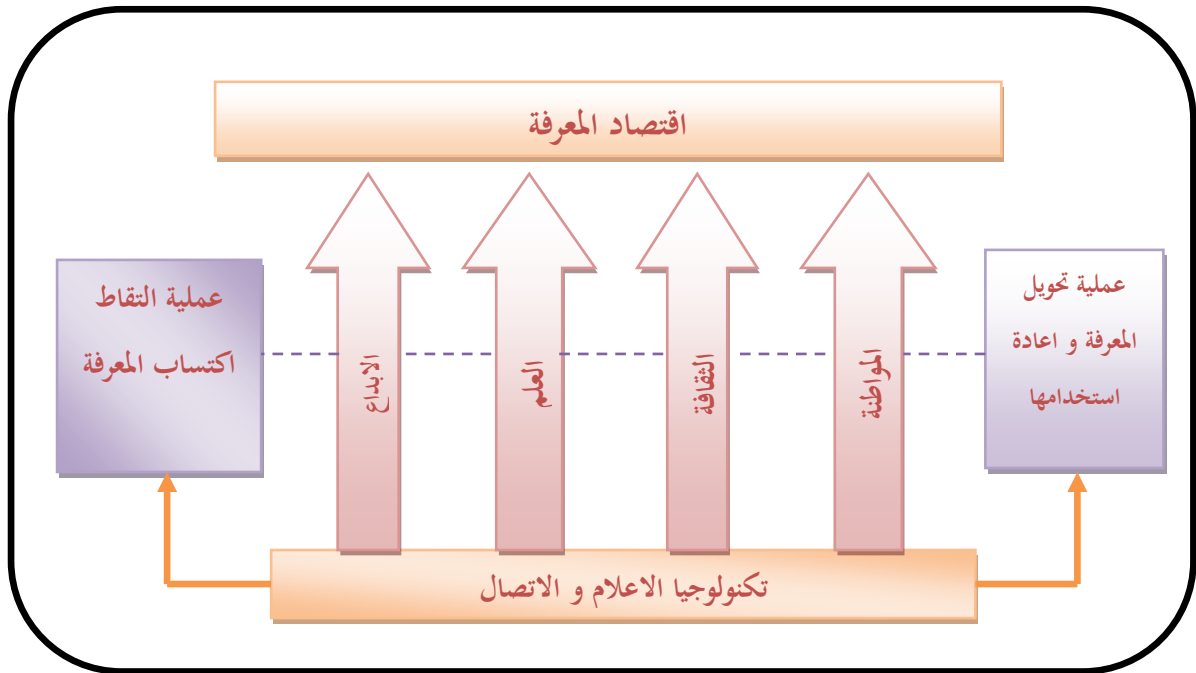
✓ **نظم الإبداع:** التي تجمع بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم و التكنولوجيا، ويقصد بهذه النظم التعاون الواسع و القوي بين الأعمال التجارية، ومراكز التفكير من اجل تكوين، أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق و التكنولوجيات، التي تعطي المنتجات و الخدمات ميزة تنافسية مما يشارك في تطوير وتحقيق اقتصاد المعرفة.

✓ **البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال:** وإلى أي حد هي متقدمة ومنتشرة و متاحة و رخيصة ولكن في المفهوم الواسع تتضمن كل البنى الأساسية، التي تدعم مجتمع معلومات فعال و اقتصاد معلومات فعال، و توفر لكل الناس إمكانية الوصول بشكل فعال و مقبول اقتصاديا للمعلومات و الاتصالات.

بالإضافة الى الركائز الأربعة المذكورة السابقة يعتمد اقتصاد المعرفة على ركائز أخرى ثقافية و إبداعية يمكن

تلخيصها في الشكل التالي:

شكل رقم (I-07): ركائز اقتصاد المعرفة



المصدر: (صوّلح، ادارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة، 2015، صفحة 13)

ج-عناصر اقتصاد المعرفة: اقتصاد المعرفة يتركز على جملة من العناصر أهمها: (الهاشمي و العزاوي، 2008، صفحة 40/39)

-قوة بشرية مؤيدة : المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم اقتصاد المعرفة ،فهو المستهلك لهذه المعرفة، وهو المستفيد من ثمراتها ولذلك كلما كان تأكيد المجتمع على هذه الفوائد واستحسانه لنتائجها، فإن مردودها سيكون إيجابياً من ناحية التقدم والإبداع والتطور؛

-وجود مجتمع تعليمي: أي أن توافر ذلك المجتمع يعد أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة، فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم، وإذا لم تنهياً للأفراد فرص التعلم فإن اقتصاد المعرفة سيبقى متأخراً عن التطور المرجو؛

-توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة: أن توافر هذه المنظومة المتقدمة يشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة، لأنه بغيرها يعني غياب التخطيط والتوجيه والتقييم والتطوير؛

-تهيئة عمال معرفة وصناعها: أن يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي؛

-إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: أن المعرفة تحتاج إلى وسائل انتقال، وأن بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالإنترنت وسهولة الاتصال والوصول إليه، فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة؛

-مصادقية المعرفة: حيث تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعدداً أوثق بالتواصل مع الآخرين، في أنحاء العالم لنشر ثقافة المجتمع المتعلم فكرياً وتطبيقاً في المؤسسات المجتمعية المختلفة، لأن المعرفة في كينونتها هي تفاعل المعلومات واستخدامها وتنميتها وتأصيلها؛

ثالثاً: مؤشرات اقتصاد المعرفة و واقعها في الجزائر

أ- مؤشرات اقتصاد المعرفة: البنك الدولي وضع مؤشرات لقياس اقتصاديات المعرفة بهدف قياس فعاليتها و تأثيرها ويتكون مما يلي: (جنير و الشيخلي، 2018، صفحة 30/29)

-الأداء المنظمي: هذا المصطلح يعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عبر الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشكل فعال و كفاء لتحديد نقاط القوة و الضعف ومعالجة المعوقات؛

-الإبداع: وهو التفاعل لعدة عوامل عقلية و اجتماعية وبيئية و شخصية وينتج هذا التفاعل بحلول جديدة تم ابتكارها للمواقف العملية، أو النظرية في أي من المجالات العلمية أو الحياتية و ما يميزها الحداثة و الأصالة و القيمة الاجتماعية المؤثرة، ويؤدي الإبداع الى تطور الإنتاج تتصف بالحداثة و الجدبة من خلال تمويل أشياء في بيئة الإنسان أما دوافع الإبداع فهي (ذاتية داخلية، بيئية خارجية، مادية ومعنوية، دوافع خاصة بالعمل الإبداعي)؛

-إدارة الموارد البشرية: وهي القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط، و النجاح وتكمن أهميتها في الاهتمام بالعاملين وتطوير خبراتهم وتنميتهم وتحفيزهم بمبائل أجور وأنظمة حوافز فعالة؛

-تكنولوجيا المعلومات: عرف المفهوم بكونه (أنظمة البرمجيات و الحاسوب و الأجهزة و المعدات و التقنيات) ووضح في مفهوم آخر (نظم مصممة على الحاسوب تساعد المنظمة ومواردها البشرية في جمع البيانات و تخزينها و استرجاعها).

هناك ست حالات لعرض وتحليل نتائج هذه المؤشرات و هي كالتالي:(لحمر، ديسمبر 2015، صفحة

(237/236)

-المؤشر العام: يضم كل من مؤشر المعرفة و مؤشر اقتصاد المعرفة : مؤشر المعرفة = مؤشر نظام الابتكار + مؤشر التعليم + مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال

مؤشر اقتصاد المعرفة = مؤشر المعرفة + مؤشر الحوافز الاقتصادية و النظام المؤسسي

-بطاقة النتائج الأساسية (Basic scorecard): تحتوي على 14 مؤشرا أساسيا، حيث أن كل أساس من أسس اقتصاد المعرفة له ثلاث مؤشرات ،بالإضافة إلى مؤشر المعرفة (KI)، الذي يعطي المعدل الأساسي لأداء المؤشرات الرئيسية الثلاثة (التعليم، الإبداع وتكنولوجيات الإعلام والاتصال) ،وكذلك مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI) الذي يقيس أداء كل المؤشرات الرئيسية

-بطاقة النتائج المتخصصة (Custom scorecard): ويحتوي على كل المؤشرات 109 التفصيلية التي تحدد مدى اندماج الدول في اقتصاد المعرفة.

-مقارنة زمنية (Overtimecomparaison): تظهر تطور الدول من عام 1995 إلى أحدث سنة متوفرة.

-مقارنة بين الدول (Cross countrycomparison): تسمح باستعمال الرسوم البيانية لمقارنة مؤشرات المعرفة واقتصاد المعرفة ومساهمة كل منها في تحديد الاستعداد العام للمعرفة.

-خارطة العالم (World map): و تظهر خارطة العالم مرمزة (coded) بالألوان عن وضع الدول و استعدادها بالنسبة لاقتصاد المعرفة من 1995 إلى أحدث سنة.

ب-عيوب اقتصاد المعرفة: كباقي الاقتصاديات تحسب على اقتصاد المعرفة بعض النقاط السلبية التي تؤثر على قيمته ومقدرته التنافسية العالية إذ يرى بعض الباحثين أن لاقتصاد المعرفة عيوب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:(فرحاتي، 2016/2015، صفحة 58/57)

-خفض التكلفة الحدية إلى مستوى ضئيلة جدا تؤدي إلى خفض الأسعار، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تخفيض الأرباح في المنظمات القائمة على المعرفة في أحيان كثيرة، ولا يستثنى من ذلك إلا المنظمات الخالقة للمعرفة الجديدة التي معرفتها الجديدة (الابتكار) تعطىها فرصة للتفرد المعرفي؛

-أصول المعرفة القابلة للاستنساخ (أي المعرفة الصريحة) سرعان ما تتحول إلى معرفة عامة تستخدم من طرف المنظمات الأخرى؛

-قانون تزايد العوائد جراء التكلفة الحدية المنخفضة التي تقترب من الصفر كانت تدفع منظمات المعرفة الرقمية إلى الاتجاه نحو تبني النسخ المجانية، مما يعني القفز على حقوق الملكية الفكرية؛

-المعرفة في توزيعاتها المختلفة من جهة والمعرفة الجديدة التي تأتي بالمنتجات، والخدمات، والعمليات الجديدة من جهة تؤدي إلى إنشاء فرص الأعمال بشكل كبير، ولكنها وبالمقابل ستؤدي إلى التخلي عن الكثير من هذه الأعمال التي يمكن أن تحمل المعرفة الرقمية محلها، لذلك يجب أن تحاول المنظمات أن تقلل قدر الإمكان من هذه العيوب.

ج- اقتصاد المعرفة في الجزائر: من خلال مختلف دراسات الباحثين الجزائريين في هذا الميدان (دراسة سعدان شبابكي, مليكة حفيظ, واقع وآفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر سنة 2014 دراسة عيسى بولخوخ, لخضر خلاف واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر سنة 2016) كلها تتفق على ضرورة تهيئة للبنى التحتية في الجزائر قبل تبني هذا النوع من الاقتصاديات مع العلم أن الجزائر تحوي مادة رمادية ورأس مال فكري منتج معترف به عالميا إلا أن البيئة المناسبة لنشاطه و الاستثمار فيه غير متوفرة .

فتوفير البيئة الاقتصادية المحفزة للإنتاج بحيث يشير دليل "هيريتج" للحرية الاقتصادية بان متوسط الحرية الاقتصادية للدول العربية قيد الدراسة، ومن بينها الجزائر اقل من المتوسط العالمي، ويصنفها هذا الدليل ضمن الدول التي توصف بأنها "غالبا غير حرة"، أما دليل مؤسسة البحوث الدولية "معهد فريزر" فقد أشار الى أن بعض الدول العربية، ومنها الجزائر قد أحرزت تقدما لا بأس به في الحريات الاقتصادية غير أن هذا التطور في الحريات الاقتصادية في الجزائر لا يعكس إمكانية إقامة مجتمع و اقتصاد المعرفة حيث مازالت الجزائر مصدرة للمواد الأولية (المحروقات) ومستوردة للمنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة التي تشتمل على محتوى عالي من المعرفة (شبابكي و حفيظ، ديسمبر 2014، صفحة 46/45)

أما الفجوة الرقمية الواضحة بين الجزائر ودول عربية مثل تونس والمغرب والإمارات ومصر، ترجع إلى أن هذه الأخيرة تفتنت للأهمية القصوى لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لبناء اقتصاد المستقبل يتقلص الفجوة الرقمية مع الدول المتقدمة، يساهم في تقليص سريع للفجوة الاقتصادية نفسها نظرا للدور الأساسي، الذي ستلعبه التكنولوجيا المعرفية في كل الأنشطة الاقتصادية... ووفقا للتقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، فإن الجزائر بعيدة في مجال إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، في الاقتصاد من خلال خلق بنية معلوماتية تسمح بتأهيل الاقتصاد الجزائري للنمو السريع والمتوازن مع متطلبات العالم الحديث، حيث أنها احتلت 31 عربيا في مؤشر جاهزية البنية الرقمية من بين مسح شمل 31 دولة عربية والمرتبة 318 عالميا (بلخوخ و خلاف، ديسمبر 2016)

بعد ما شهدته الجزائر من تغيير على مستوى النظام السياسي تبعه تغييرات اقتصادية كبيرة توجهت الحكومة الحالية وتبنت اقتصاد المعرفة، كنهج جديد وبدأت الجزائر أولى خطواتها بوضع سياسات تصنيع موجهة نحو الصناعات المصغرة ومتوسطة الحجم و الناشئة مشجعة لعابرة الوطن، على استغلال الثروات الوطنية من اجل تنمية وتطوير الجزائر، فجل تصريحات إدارات الدولة تدعوا الى السير في نهج المعرفة يبقى التطبيق و الالتزام، إذ

يعد اقتصاد المعرفة الحل الوحيد للجزائر للخروج من عنق الزجاجة بعد الأزمات المالية الحرجة التي مرت بها و العجز في ميزانها التجاري لم يعد أمامها إلا الاستثمار في رأس مالها الفكري.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

خلال العقدين الماضيين ظهرت أفكار مهمة أحدثت تغييرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات نذكر منها الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، رأس المال الفكري، فأخذت الأصول المعنوية مكانتها و أثبتت الاختراعات و المهارات، القدرات والخبرات و الثقافات أنها عوامل للنجاح أو الفشل ومن هنا سناقش في هذا المبحث جذور رأس المال الفكري، ونحاول تبسيط وتوضيح مفهومه و خصائصه و إبراز أهميته للمنظمة و للمجتمع

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري

اختلفت التسميات بين رأس مال فكري ورأس مال معرفي الى الأصول غير الملموسة للمنظمة... إلا أنها كلها تصب في محتوى واحد، هو ما يميز المنظمة عن مثيلاتها بشكل معرفي بحت، والقدرة على خلق المزايا التنافسية للمستدامة، من خلال هذا العنصر الفعال في المنظمة وهنا سنتعرف على ماهية هذا المتغير الفعال (رأس المال الفكري)

أولاً: نشأة رأس المال الفكري

في دراستنا لجذور رأس المال الفكري نجد أن الموضوع ليس بجديد بل هو قديم قدم البشرية، فلما خلق الإنسان فطر على نعمة العقل و التفكير، فبدأ بإشباع حاجاته الأولية باستخدام عقله و إنتاج أفكار تلي حاجاته، ولم يتوقف عند الأكل و الشرب بل واصل الاجتهاد والبحث للوصول الى المثالية، هذا ما سمي بالإبداع وخير دليل على أن رأس المال الفكري له جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان، هو الدليل القاطع في كتاب الله الذي ما بعده نقاش قوله تعالى: (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا) سورة البقرة الآية 31، ولقد ذكر الله تعالى أولي الأبواب في مواضيع متعددة من القرآن الكريم وهم أصحاب العقول، فقال تعالى: (إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ) سورة آل عمران الآية 91، ومن هنا نستنتج أن رأس المال الفكري وجد بوجود الإنسان فقط التسمية هي التي ظهرت حديثا و يعد Ralph Stayer مدير شركة Johnson ville للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري)، وذلك عام 1990 حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثورة القومية واهم موجودات الشركات بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد و

الموجودات الثابتة ،هو أهم مكونات الشركة و المجتمع أما الآن، فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثورة القومية و أعلى موجودات الشركات" (حرحوش المفرجي و علي صالح، 2008، صفحة 14)

فرغم كون رأس المال الفكري كان موجودا منذ القدم إلا أن الاهتمام به تأخر كثيرا ولخص الباحثون ثلاث مراحل رئيسية ساعدت في تطوير والاهتمام برأس المال الفكري:

المرحلة الأولى:مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية من القرن 17 الى 1974

تمثل كتابات الفيلسوف Adam Smith في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية، وذلك عندما نشر كتابه ثورة الأمم، والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية، وزيادة مهارتها وذلك عن طريق التعليم و التدريب، وعلى نحو مماثل يؤكد الاقتصادي Petty William على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية (الراشدي، 2017، صفحة 18)

في عام 1906ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي Irving Fisherعندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام،وعند نهاية الخمسينيات توسع Theodore Schultz و Jacob Mincer بنظرية رأس المال البشري، من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظرهما خصائصها الاقتصادية و الإنتاجية و أدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي و الجزئي(يوسف، 2016، صفحة 04)

يتضح لنا أنرأس المال الفكري في هذه الفترة مر بمرحلة تطور بطيئة، فالاهتمام بالموارد البشري وتطور النظرة من العامل الى رأس المال الفكري، اخذ الكثير من الوقت وارتكز الاهتمام على أداء الموارد البشرية مهيدين لظهور رأس المال الفكري في المنظمة.

المرحلة الثانية:تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية (1980-1991)

في عام 1980من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات و مكنة هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد و المترامن، وتعود بفوائد متعددة و متزامنة(يوسف، 2016، صفحة 05).

كانت بداية التسعينات الانطلاقة بظهور مصطلح رأس المال الفكر كما ذكر سابقا وأصبح العنوان الرئيسي للمجلات الاقتصادية و المؤتمرات العلمية وكان LeifEdvinsson أول مدير لرأس المال الفكري في شركة .Skandia

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية (1995- إلى يومنا هذا):

في عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، وكان تحت عنوان إدارة رأس المال الفكري ICM وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه (فرحاتي، 2016، صفحة 63) واستمرت الجهود و الأبحاث لاستكشاف أكبر لرأس المال الفكري ففي سنة 2011 تم تنظيم ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة بجامعة شلف، كذلك مؤتمر تلاه المؤتمر العربي الأول بعنوان رأس المال الفكري العربي نحو إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير مسقط-عمان بتاريخ 20 إلى 22 جانفي 2013، ومن آخر المؤتمرات في هذا الميدان المؤتمر الدولي لرأس المال الفكري فرص و تحديات -اسطنبول-تركيا المجمع عقده بتاريخ 28 إلى 30 افريل 2018 انطلاقا مما سبق نتوصل الى أهم ما توصلت إليه نظرية رأس المال الفكري: (الراشدي، 2017، صفحة 20)

- 1- اعتماد مصطلح نظرية رأس المال الفكري ضمن أبحاث عدد من الكتاب و باحثين؛
- 2- التركيز على تحيد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري، و الذي مفاده بان المعرفة يمكن أن تتحول الى ربح؛
- 3- تأكيد مفهوم رأس المال الفكري وأهميته بحيث أن قيمته كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الملموسة بعدة مرات وانه المادة الأولى في توليد نتائج مالية، واعتباره أداة تحليل استراتيجي ودالة تحديات المعرفة الملموسة، وان المقياس المالي له يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة، والقيمة السوقية لها وانه إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات؛
- 4- حركة المفهوم و التي أشارت الى أن مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت، و متجدد باعتباره القادر على التكيف مع متغيرات البيئة، وان نتائجه تكشف من خلال الأداء الميداني في الواقع، وكذلك في الالتزام الحقيقي و العالي في الأداء مع قدرته على التكامل و التفاعل المستمر؛

5-الاتساع و النمو لمفهوم رأس المال الفكري، وذلك باستخدامه مع العديد من المصطلحات مثل رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال المعرفة و الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري وصناعة المعرفة وذكاء الأعمال وغيرها.

ثانيا:تعريف رأس المال الفكري

تنوعت التعاريف واختلفت في تناولها لرأس المال الفكري، إلا أن جلها تصب في قالب واحد وهنا نستعرض بعض التعاريف التي طرحت في الساحة العلمية لرأس المال الفكري.

جدول رقم(03-I) : مفاهيم رأس المال الفكري.

الباحث	المفهوم	محل وسنة الإصدار
د/بجايوي فاطمة الزهراء	هو مجموعة الأصول غير المادية التي تمتلكها المنظمة و التي تساهم في ترقية منتجاتها	مجلة اقتصاد و التنمية العدد08 مخبر تنمية محلية مستدامة جوان 2017
برفسور/بندي عبد الله عبد السلام ط/عوفي فاطمة الزهراء	رأس المال الفكري مبني على المعرفة الإنسانية أساسا و الإبداع البشري و الخبرة و المهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة و تحقيق ميزة تنافسية.	المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد02 العدد01مخبر إدارة الأفراد و المنظمات جوان 2017
البرفسور/الجيلالي بن عبو البرفسور/الحبيب الثابتي د/بوقسري سارة	رأس المال الفكري يتمثل في مجموع ما تمتلكه المنظمة من مهارات و قدرات فكرية لدى الموظفين, الإبداعات و الابتكارات التي تستعمل في تقديم منتجات وخدمات جديدة,القدرات التنظيمية,مجموع العمليات و الثقافة المتواجدة داخل المنظمة و التي تساعدها في خلق القيمة و تحقيق ميزة تنافسية دائمة.	كتاب رأس المال الفكري مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية الجزائر 2017
أ.م. د./احمد كاظم بريس/أ.م.د.زينب مكي البناء/م.د.جنان مهدي الدهان	في عصر اقتصاد المعرفة رأس المال الفكري للمنظمة هو دائما أكبر من رأس مالها المالي بالفضل عن ذلك مع تعميم صناعات الانترنت و الخدمة و الفجوة بين القيمة السوقية و الدفترية للمنظمة قد يتزايد باستمرار و بالتالي فان القيمة الحقيقية للمنظمة لم تعد صحيحة على بياناتها المالية	مجلة الإدارة و الاقتصاد المجلد 8 العدد22 /اذار 2019

Journal Of Business Economics And Environmental Studies/2019	إن رأس المال الفكري يمثل تلك الأصول الإستراتيجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في نمو المنظمات ونجاحها، فهو أكثر الأصول حساسية وسلاح استراتيجي لتحقيق القدرة التنافسية. حيث يمكن المنظمات من خلق قيمة مستدامة ويضمن استدامتها على المدى الطويل.	Mukherjee,Tutun SenSomSankar
International Journal Of Recent Technology And Engineering, Vol.8 Is.1s / 2019	رأس المال الفكري هو أصول قائمة على المعرفة في المنظمات التي تعمل بشكل أساسي كمقدرة جوهرية التي تؤثر على استدامتها وميزتها التنافسية	Suseno,NovieSusanti HerminaTinneke Ramdhani.Abdullah Utari,Lia
Intellectual Capital.2020.Published by Scholar Commons.University of South Florida M3 Center Publishing, Vol.13	رأس المال الفكري هو جميع الأصول غير الملموسة التي تحقق الاستدامة وهو المعرفة الفكرية من معلومات وملكية فكرية والخبرة التي يمكن استخدامها لخلق الثروة	Ozge CALHAN &GurkanAKDAĞ&Zafer OTER
The Impact of Intellectual Capital on the Profitability of Russian Agricultural Firms.2021. Agronomy.https://www.mdpi.com/journal/agronomy	رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ورفع القدرة التنافسية على المدى الطويل وينظر إلى رأس المال الفكري على أنها الأصول غير الملموسة التي تساعد المنظمة في الحفاظ على عملياتها	Danila V. Ovechkin&Gulnara F. Romashkina&Vladimir A. Davydenko

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر

من خلال الجدول يتضح أن موضوع رأس المال الفكري، لا يزال حديث الساعة و مجال بحث خصب ومرن و لا يتوقف البحث فيه لظهور حوادث اقتصادية أخرى جديدة، بل هو نفسه موضوع متجدد مرتبط بعوامل كثيرة اقتصادية،اجتماعية،ثقافية وغيرها فلو كان لديك 400.000دج من رأس المال المالي، في غرفة وتركته لمدة سنة وبعد هذه المدة ترجع إليه يبقى نفس المبلغ لا أكثر و لا أقل ما عدى ذلك قد تقل قيمته بسبب ظاهرة التضخم، أما إذا أعطينا هذا المبلغ لشخص لديه فكرة و الذي يمكن أن يمثل رأس مال فكري،عندما ترجع بعد سنة سوف تجد أن هذا المبلغ سيتضاعف بثلاث أو أكثر... بمعنى أن المال لا يجمع المال بمفرده و إنما لابد من تدخل البشر(بوقصري، بن عبو، و الثابتي، 2017، صفحة 24)

من خلال مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل مبسط لرأس المال الفكري هو مجموع المعرفة، الموهبة، المهارة، الخبرة المتوفرة في المنظمة المتعلمة ذات المناخ التنظيمي المفتوح التي تهدف إلى إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة، لتحقيق السبق وتعظيم قدراتها التنافسية، رأس المال الفكري يمثل مجموعة من القدرات المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية.

ثالثا: الفرق بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

لنميز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي يجب المقارنة بين الطرفين من عدة معايير مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (I-04): مقارنة بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي.

المعيار	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	ضمن عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	آلات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذو المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	متناقص و يتركز على الماضي	تزايد القدرات الإبداعية و يتوجه إلى المستقبل
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشكل	يتوقف عند حل المشكل
الوظيفة	يعبر عن الأحداث	يعبر عن العمليات
المحتوى	تكلفة	قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص و يستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية/الكمية	كمي	نوعي

المصدر: (فرحاني، 2016، صفحة 68)

من خلال الجدول يتضح الفرق الجوهرى بين رأس المال الفكرى، ورأس المال المادى حيث أن هذا الأخير مادى كمى، سهل القياس و التقييم ذو قيمة متناقصة، مهتلك عبر الزمن على عكس رأس المال الفكرى فهو غير ملموس نوعى، صعب القياس و قيمته متزايدة عبر الزمن .. ومن هنا نتوصل إلا أن رأس المال الفكرى ثروة لكل منظمة تبحث عن التميز و التفرد

المطلب الثانى: خصائص وأهمية رأس المال الفكرى ومكوناته فى المنظمة

من خلال التعريف برأس المال الفكرى يتضح انه متغير يتميز بخصائص وسمات تخلق له أهمية بالغة داخل المنظمة و خارجها كما انه معقد التكوين فتكامل مكوناته

أولاً: أهمية رأس المال الفكرى

لعل أهم ما يميز العصر الحديث هو ظهور قوة المعرفة، التى تمثل عنصراً مهما يعطى المؤسسة القدرة على الاستمرار وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه أصبحت المؤسسات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة ومعرفة كيفية إدارتها الأهمية التى تستحقها، وأصبحت الأصول غير الملموسة أساس القدرة التنافسية لأي مؤسسة (Solovsko, Casanova, Cambal, & Saniuk, 10-11 April, 2014, p. 07)

يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكرى فى النقاط التالية:

- إن لرأس المال الفكرى أهمية كبيرة فى وجود و تطوير المنظمات عامة، وذلك بسبب التأثير المنخفض بشكل عام للأصول الثابتة و المالية مقارنة بتأثير الأصول غير الملموسة، التى تركز عليها المنظمات دائماً... كما أن أهمية رأس المال الفكرى فى المنظمة يكون مشروط بتوفر التكنولوجيا المتطورة و قاعدة المعلومات القوية، و الاقتصاد المعرفى بالإضافة إلى العلاقات الشخصية المتميزة، و شبكات الاتصال القوية كما لا ننسى أهم عامل ألا وهو الابتكار و الإبداع كمحدد رئيسى للقدرة التنافسية (DIMA & MIHIA, 2/4 NOVEMBER 2017, p. 1000)

- يعد رأس المال الفكرى السلاح الأساسى للمنظمة فى عالم اليوم، لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التى تضمن البقاء للمنظمة فقد تراجع عدد الأشخاص المستخدمين فى أكبر الشركات الأمريكية بين عام 1979 و عام 1994 بنسبة الثلث أى من 16.2 إلى 11.6 مليون، وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة

معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى وأبسط مثال على ذلك شركة NIKE للأحذية التي لا تصنع الأحذية، ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334 ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل 248 ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية (بيصار، 2017، صفحة 32/31)؛

- تأسيس المنظمات الذكية وهي التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، لها من خلال نظام راق يعتمد الشفافية و الإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية و المراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل مايو جد في المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات و المهمات وتنوع الخبرات، و تعدد مهارات الشخص الواحد.... وقد عبرت شركة Skandia عن المنظمة الذكية بالمعادلة التالية المنظمة الذكية= رأس مال فكري+تكنولوجيا معلومات+قيم. (العنزي و صالح، 2008، صفحة 153)؛

- من الأسباب التي تدعو المنظمات للنظر في إدارة رأس المال الفكري كونه يساعد المنظمات في تصميم وتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات، كما يساعد المنظمات في اتخاذ القرارات المهمة و المتنوعة باستخدام نتائج رأس المال الفكري كأساس للتعويض وقياس القيمة و الأداء المالي (Talaromi & Nezhad, 2013, p. 369).

ثانيا :خصائص رأس المال الفكري

بعد دراستنا للمفاهيم الأولية لرأس المال الفكري لا بد أن نتعرف على خصائصه، وما يتميز به حامل صفة رأس المال الفكري و ما هي السمات التي تجعل منه عنصرا جالبا للثروة للمنظمة.

و يمكن تقسيم هذه الخصائص إلى فئات هي:

أ- الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري: من ابرز الخصائص التنظيمية هو توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية،فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكرا على مستوى إداري دون غيره،وكما يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل المرنة، وذلك لان المرونة توفر المناخ المناسب للتجديد و الإبداع و إظهار المواهب و الطاقات المتميزة، و احتواء التنظيمات للعلاقات غير الرسمية مع البعد عن المركزية الإدارية،و يفضل مناخ يسوده اللامركزية وأيضا لا يمكن الحصول ليه بالمال وحده لأنه مزيج من الفكر و الخبرة و الممارسة (الراشدي، 2017، صفحة 31)؛

ب- الخصائص المهنية لرأس المال الفكري: ينصب الاهتمام على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي، وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة (بيصار، 2017، صفحة 28)؛

ج- الخصائص السلوكية لرأس المال الفكري: من أبرز الخصائص الشخصية و السلوكية لرأس المال الفكري الميل الى المبادرة بتقديم الأفكار و المقترحات الجديدة، و المساهمة في حل المشكلات التي تعترض العمل و القيام بتطوير الممارسات الإشرافية التعليمية بشكل مستمر، و أيضا وجود الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبة و القدرة على التخمين، و الميل الى الاستفادة من خبرات الآخرين و الثقة العالية بالنفس و الاستقلالية في الفكر و العمل (الراشدي، 2017، صفحة 32)؛

د- الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري: يمكن القول بكل بساطة لن الإبداع كل ما ينتجه الفرد ويتميز به و ينفرد بإصداره، و يعتبر من أهم خصائص رأس المال الفكري تنوع مصادر الإبداع، سواء كان هذا المصدر داخليا أو خارجيا، وذكر ن مصادر الإبداع التكنولوجي، تتركز في المختبرات البحثية، و الدوريات المهنية و براءات الاختراع... وان أفضل المنظمات تلك التي يكون لديها القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمروسيهم، و استنهاضهم و العمل على استقطاب رأس المال الفكري و صناعته في هذه المنظمة و المحافظة عليه (مزريق و قويدري قوشيح، 14/13 ديسمبر 2011، صفحة 06) الجدول التالي يلخص أهم خصائص رأس المال الفكري؛

جدول رقم (I-05): خصائص رأس المال الفكري

الممارسات	الصفات	الخصائص
يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال، الوظيفية، التشغيلية) وينسب متباينة.	المستوى الاستراتيجي	التنظيمية
يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة	نوعية الهيكل	
يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا	الرسمية	
يبعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير	المركزية	
ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الإثرائي	التحصيل الأكاديمي	المهنية

	المهارة	يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.
	الخبرة	يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة
السلوكية و الشخصية	المخاطرة	يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة
	التأكد	يجبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد
	المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
	الحسم	يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
	الذكاء	يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
	الحدس	ييدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر
	الانفتاح على الخبرة	يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين
	المثابرة	س المال الفكري بمثابرة عالية في العمل
	الثقة بالنفس	س المال الفكري بثقة عالية بالنفس
	الاستقلالية	س المال الفكري الاستقلالية في الفكر والعمل
	روح المرح	يحسن رأس المال الفكري الدعاية والسخرية، ويفهم النكات وستمع بها أكثر من غيره

المصدر: (بيصار، 2017، صفحة 29/28)

ثالثا: مكونات رأس المال الفكري

رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الأفراد يتميزون بقدرات المعرفية وإبداعية ومهارات، و خبرات تميزهم و تصنع لهم الحدث في المنظمات و لتأصيل رأس المال الفكري، وجب علينا البحث في جوهره و التعرف على مكونات رأس المال الفكري، واختلفت التصنيفات و تعددت بتعدد الباحثين في الموضوع فوجدت عدة تصنيفات من معاهد مرموقة و باحثين مجتهدين أهمها:

أولا- تصنيف معهد BROOKING:

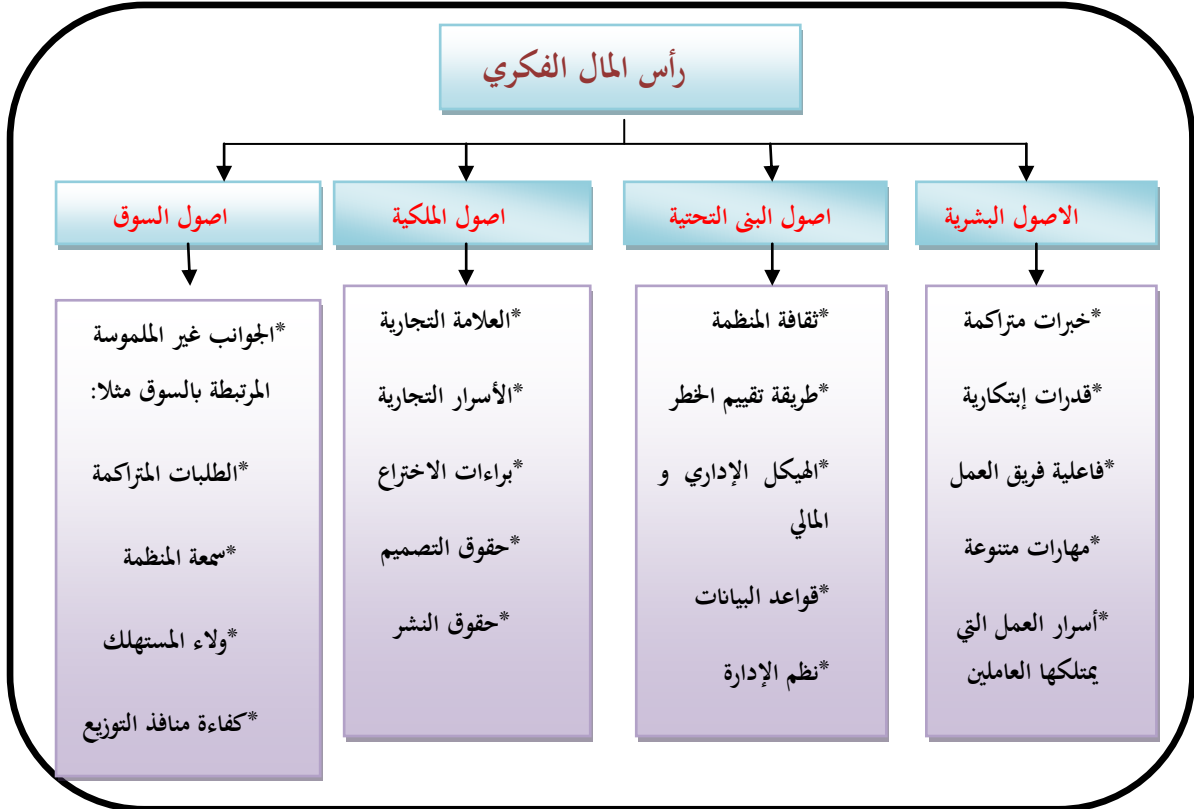
صنف معهد BROOKING رأس المال الفكري إلى أربعة فئات أساسية هي: (Brooking, 1996, p. 13)

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

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

ج- الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء؛
د- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي. والشكل التالي يوضح تصنيف Brooking.

شكل رقم (I-08): تصنيف رأس المال الفكري حسب Brooking

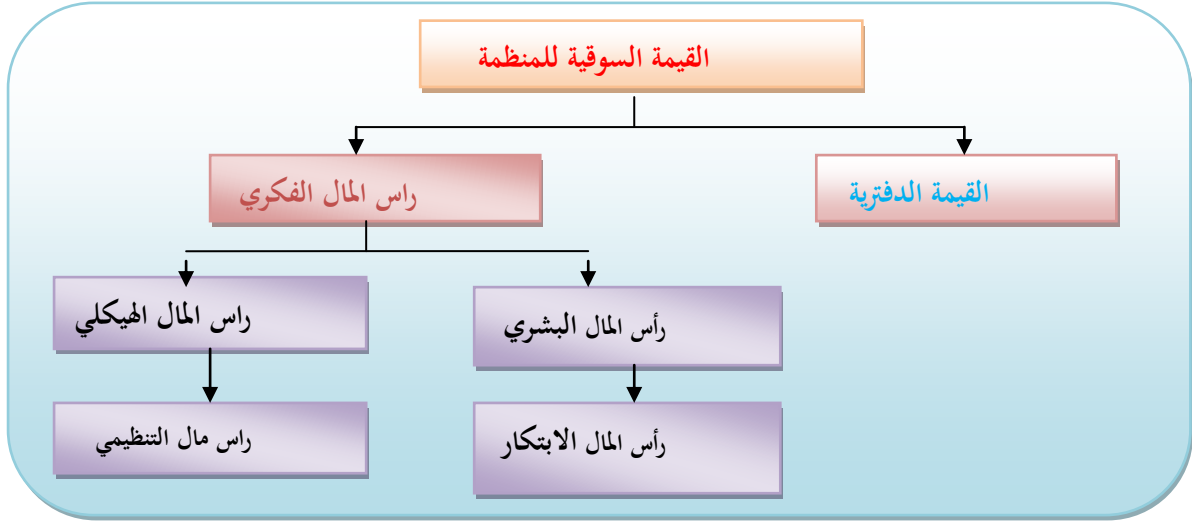


المصدر: (هاني، 2008، صفحة 125)

من خلال الشكل يتضح أن التصنيف اعتمد في تقسيم رأس المال الفكري على الأصول التي تمتلكها المنظمة وتم التوصل إلا أن رأس المال البشري يتكون من أصول بشرية + البنى التحتية + الأصول الملكية + أصول السوق.

ثانياً- تصنيف Bontis: من وجهة نظر Bontis رأس المال الفكري مصنف حسب الشكل التالي:

شكل رقم (I-09): تصنيف Bontis لرأس المال الفكري



Source(Bontis, 2001, p. 15)

من خلال الشكل يتضح أن الباحث قد ارجع القيمة السوقية للمنظمة الى مكونين رئيسين، وهما القيمة الدفترية بما تمتلكه المنظمة، من قيمة وعوائد مادية ملموسة مضافة إليها القيمة غير الملموسة في المنظمة وهي رأس المال الفكري وبدوره صنفه الى قسمين رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي لكنه أهم لرأس مال العلاقات.

من خلال النموذج ركز الباحث في تقسيمه على رأس المال البشري الذي يتكون من المورد البشري في المنظمة الذي يعمل على خلق الابتكار و الإبداع، وإضافة القيمة المعرفية في المنظمة أما رأس المال الهيكلي، فيركز على مدى نجاعة الهيكل التنظيمي، وتوفيره للمناخ المفتوح الذي يزهر فيه رأس المال الفكري بالاطافة الى ثقافة المنظمة وما توفره من تكنولوجيا إعلام واتصال.

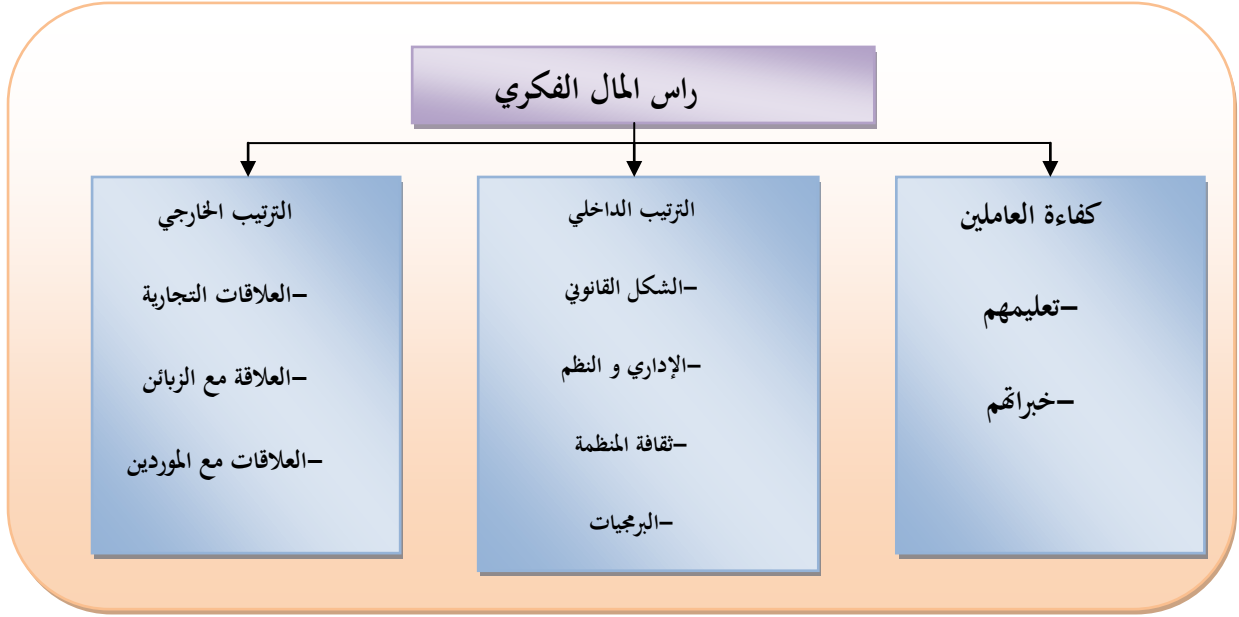
ثالثاً- تصنيف Sveiby: صنف العالم رأس المال الفكري الى ثلاث أجزاء أساسية:

1- كفاءة العاملين وتمثل في التعلم والخبرة؛

2- الهيكل الداخلي: ويمثل الشكل القانوني للمنظمة و الإدارة و النظم وثقافة المنظمة و البرامج الجاهزة؛

3- الهيكل الخارجي: ويمثل بالعلاقات التجارية و العلاقات مع العملاء و العلاقات مع الموردين.

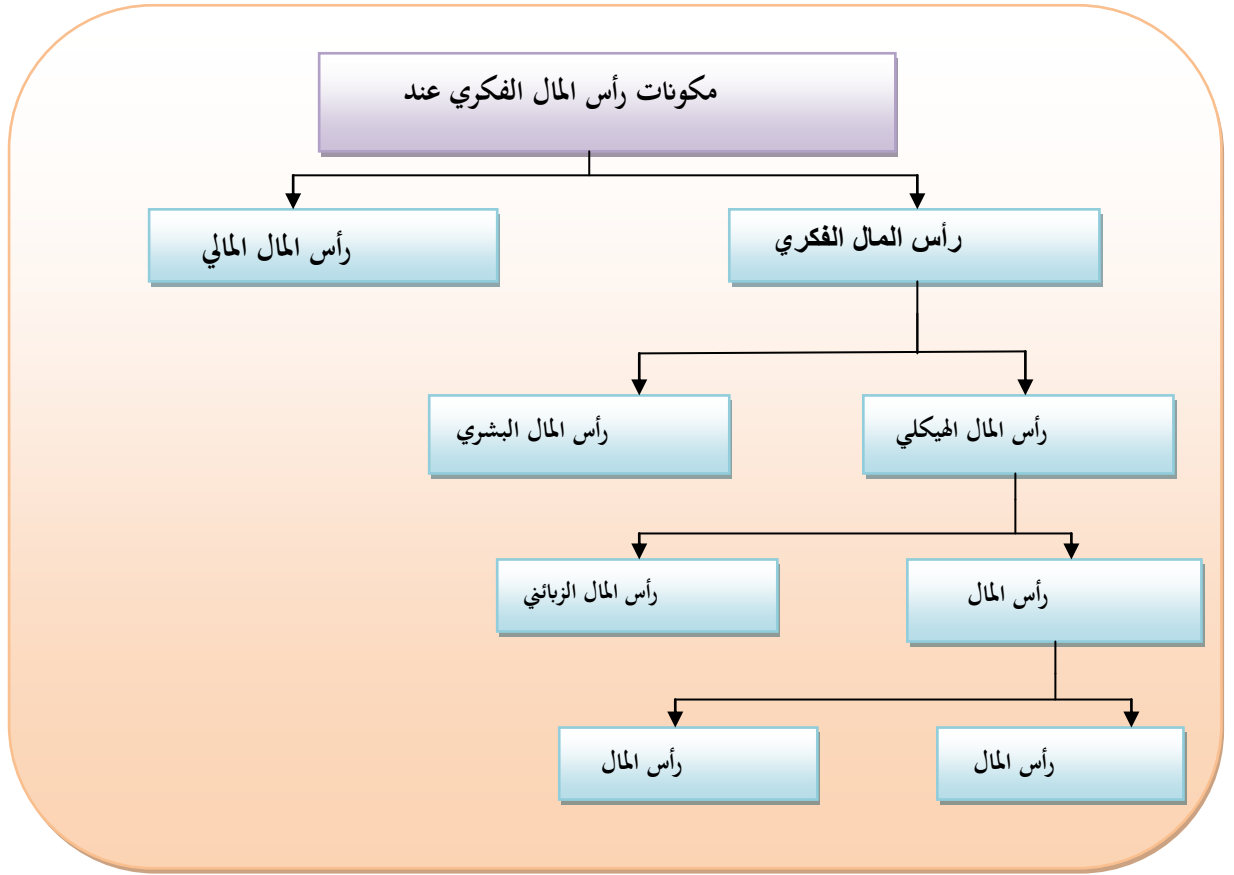
شكل رقم (I-10) تصنيف Sveiby لرأس المال الفكري



المصدر: (المطيري، 2008، صفحة 146)

رابعاً- تصنيف Skandia: يمكن تلخيص تقسيمات النموذج الذي وضعه Edvinson مدير إدارة رأس المال الفكري في منظمة سكانديا السويدية و الشكل التالي يوضح التقسيم

شكل رقم (11-I): تصنيفات Skandia لرأس المال الفكري



المصدر: (المطيري، 2008، صفحة 148)

كغيره من التصنيفات تقسيمات Skandia قسمت رأس المال الفكري الى رأس مال بشري يتمثل في المادة الرمادية للمنظمة المتمثلة في موردها البشرية القيمة، ورأس المال الهيكلي الذي تمثل في علاقات المنظمة مع الزبائن و مدى ملائمة هيكلها التنظيمي و ثقافتها، ولأول مرة ظهر في هذا التصنيف عنصر الإبداع و بصراحة حيث أعطى التقسيم للإبداع حقه بكونه من المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري.

من خلال ما سبق يمكن تصنيف رأس المال الفكري الى:

أ- رأس المال البشري: يعرف رأس المال البشري بأنه المعرفة و المهارات و تنمية الشخصية الموجه نحو تحقيق الأهداف، وكذلك المؤهلات و القيم الثقافية في سوق العمل و موارد القوى العاملة من خارج المنظمة (Michalczuk & Fiedorczuk, 2017, p. 123) كذلك عرف رأس المال البشري هو مزيج من القدرات في متابعة الأداء المستهدف، و الشعور بالملكية و الدوافع بالإضافة الى ذلك رأس المال البشري، هو ذلك الأصل غير

الملموس في المنظمة من حيث الإبداع في وقت لاحق، وجد الباحثون كذلك إن رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي للإبداع و الابتكار، ويعتمد ذلك على المعرفة و المهارات و المقدرات و القابليات، وإبداع العاملين بالإضافة الى ذلك يمكن تحويل الموارد البشرية الى رأس مال بشري من خلال الإدارة الناجحة (Alkhateeb, Yao, Liu, & Cheng, 2018, p. 4/5)

ب-رأس المال الهيكلي: رأس المال الهيكلي يشمل جميع الهياكل و العمليات التي يحتاجها أعضاء المنظمة من اجل أن تكون منتجة و إبداعية، فالخصائص الهيكلية من حيث القدرة على التواصل مع الرسالة و المهمة لجذب أعضاء المنظمة لفهم أهدافها(العبودي، مشكور، و ناصر، 2019، صفحة 138) وهو البنية الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك من قدرات تنظيمية

ج-رأس مال العلاقات: يمثل ما تمتلكه المنظمة من علاقات جيدة مع الزبائن، الموردين، المنافسين... الخ يعني ما تتوصل إليه المنظمة من رضا الزبائن و ما تبنيه من علاقات ايجابية مع محيطها الخارجي مجموع هذه العلاقات تنعكس بالإيجاب على المنظمة .

المطلب الثالث: مداخل وادوار رأس المال الفكري وعلاقته بالمفاهيم الإدارية المعاصرة

تعددت مداخل دراسة رأس المال الفكري فقد اختلف الباحثين في نواحي دراسته، وتعددت ادوار رأس المال الفكري في المنظمة بتعدد مداخل دراسته، كما ربطته علاقات ترابطية مع مختلف المفاهيم الإدارية المعاصرة من هندرة الى العولمة، وإدارة الجودة الشاملة وذاك لكون رأس المال الفكري جوهر لمعرفة أساس مختلف التوجهات الإدارية المعاصرة.

أولاً: مداخل دراسة رأس المال الفكري

إن المدخل يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة و الخبرة المتعلقة بموضوع ما من هذا المنطلق، فان مسارات المنظمة التي تتطلب التطور الدائم و البحث في سبل، و آليات تحقيق الأهداف المرجوة ، والمدخل يوضح طريق المنظمة المنتهج لتحليل موضوع ما، والمعرفة موضوع مهم للمنظمة لذا هناك العديد من المداخل التي تناولت الموضوع وأهمها:

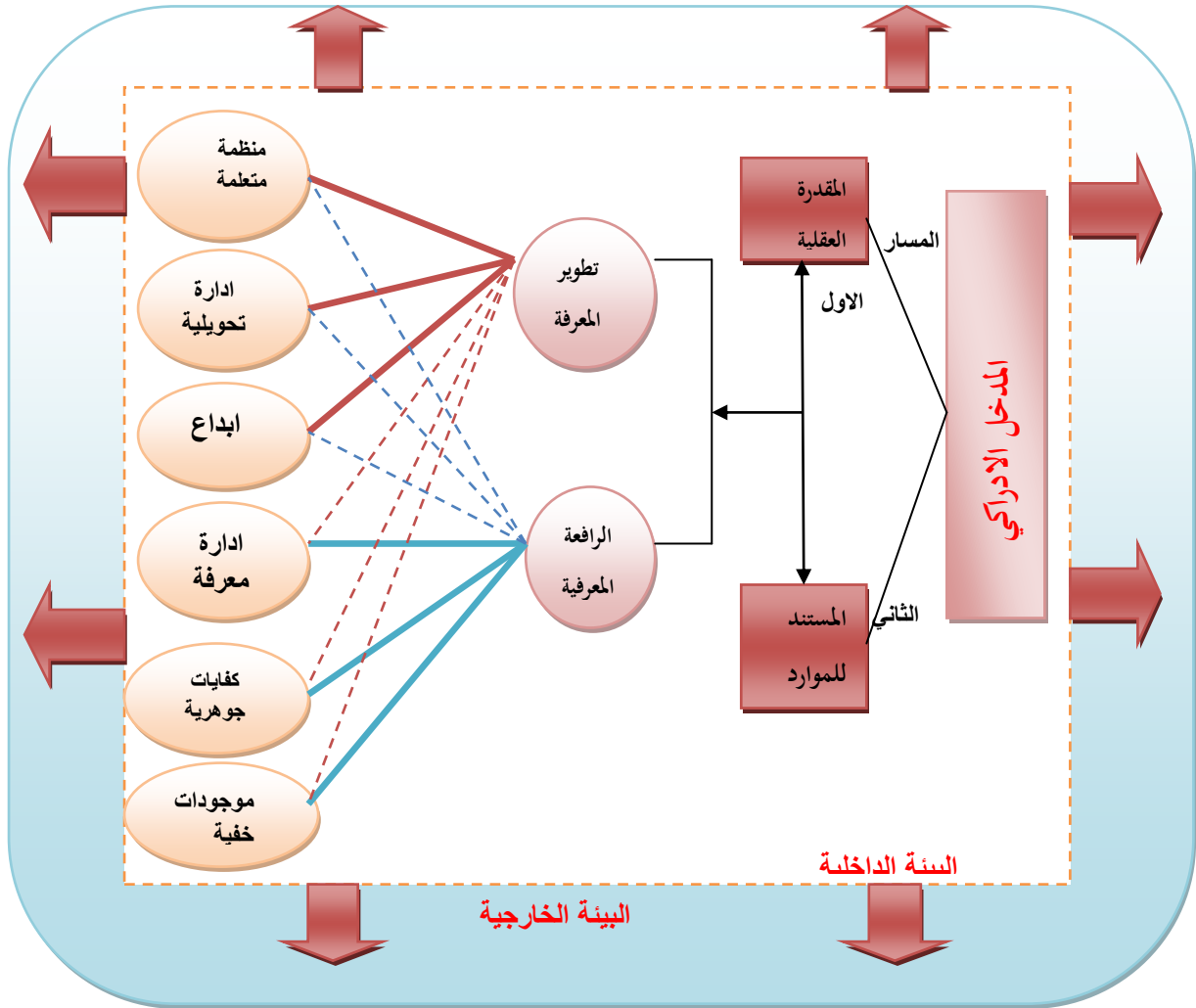
أ- المدخل الفلسفي: ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات و الحقائق ويركز على أهداف و أنواع، ومصادر المعرفة كما يستكشف العلاقة بين رأس المال الفكري و المفاهيم الأخرى (الراشدي، 2017، صفحة 35)

ب- المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة و السلوك التنظيمي وينظرون الى رأس المال الفكري من زاوية قيمة الاقتصادية ، والفكرية ويعد وجوده استراتيجي ومهم وشرطا لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفعالية، ولذلك لا بد لها أن تحصل على قدر من المعرفة و الخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية و التنظيمية واستثمار الفرص المتاحة (Harrison & Sullivan, 2000, p. 38)، مما تجدر الإشارة إليه أن المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما: (الراشدي، 2017، الصفحات 35-36)

-المسار الأول: مسار المعرفة و المقدرة العقلية ويركز على الخلق وتوسيع معرفة المنظمة؛

-المسار الثاني: المسار المستند على الموارد ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة و الفكرية في المنظمة.

شكل رقم (I-12): المدخل الإدراكي ومساراته وتأثيراته في البيئة الخارجية



المصدر: (العنزي و صالح، 2008، صفحة 160)

ج- المدخل الشبكي: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة، من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد، وخطوط اتصال تبادلية وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى، في سلسلة التعليم التنظيمي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية (حبتور و صالح، 2004، صفحة 80)

د- مدخل الممارسة الجماعية: يقوم هذا المدخل على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسة المعرفة، وذلك من خلال المعرف التي هي ملك عام للجماعة، وإنما نقلت من أجيال بعملية تقليدية، وهي من خلال هذا المنظور عملية التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم (الراشدي، 2017، صفحة 36)

هـ- المدخل الكمي: تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية، وان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها(العنزي و صالح، 2008، صفحة 161)

ثانيا: ادوار رأس المال الفكري

لعب رأس المال الفكري في المنظمة ادوار كثيرة، فلم تعد مهمته الوحيدة خلق الثروة، وأصبحت المنظمة تستغل الطابع الشخصي، وما يقوم به رأس المال الفكري من نشاطات وتفاعل مع غيره من الأشخاص للوصول الى نتيجة تخدم المنظمة.

تحدد المنظمات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري، وبينما يميل معظم الأفراد الى التفكير في دور رأس المال الفكري على انه تجميع الإيرادات فقط فان هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها (Harrison & Sullivan, 2000, p. 38):

أ- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛

- حماية حرية التصميم و الإبداع؛

- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

ب- الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية: (Bolling & Smith, p. 33)

✓ توليد العائد عن طريق:

- المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات لرأس المال الفكري؛

- الملكية الفكرية للشركة؛

- معرفة الشركة ومعرفة كيف أي براعة الشركة.

✓ ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و الخدمات و المنتجات الجديدة؛

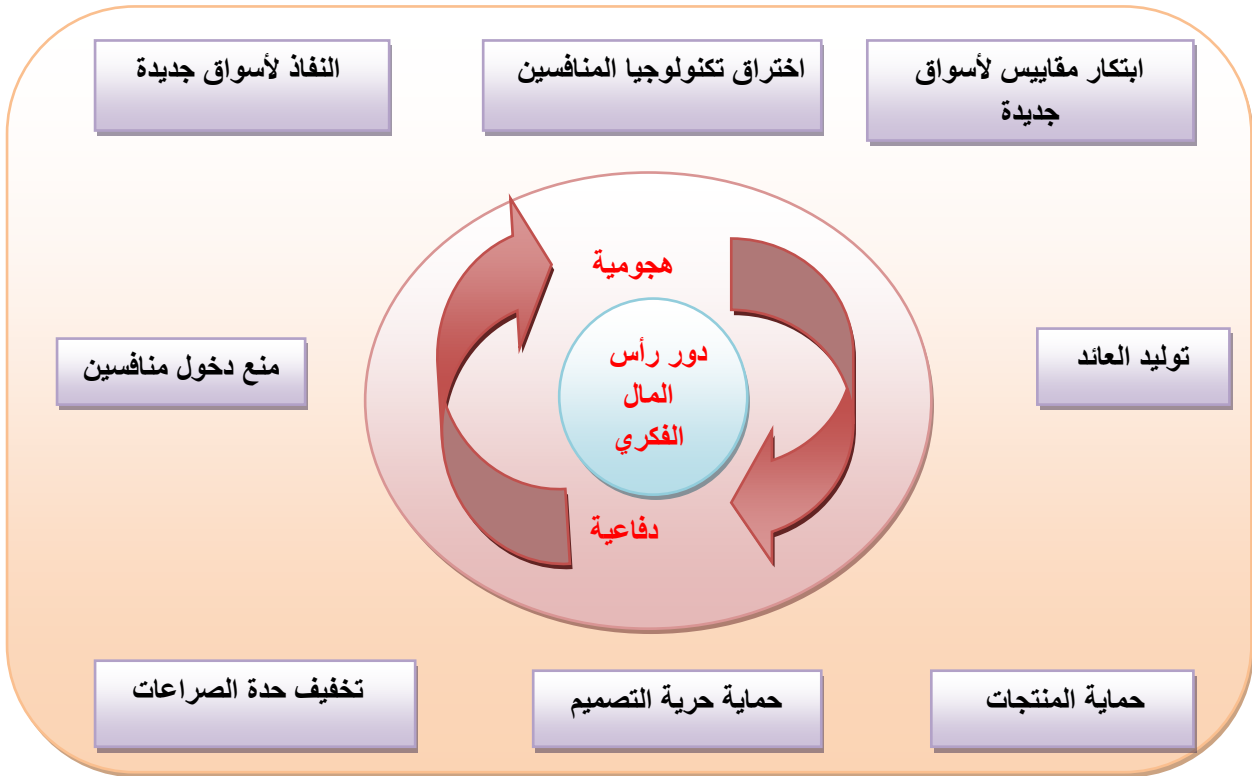
✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

✓ تحديد آليات النفاذ الى الأسواق الجديدة؛

✓ صياغة إستراتيجية إعاقه دخول المنافسين الجدد.

والشكل التالي يوضح ادوار رأس المال الفكري بتفصيل أكثر

شكل رقم (I-13): ادوار رأس المال الفكري في المنظمة



المصدر: (العززي و صالح، 2008، صفحة 178)

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بالمفاهيم الإدارية المعاصرة

بما أن رأس المال الفكري من المصطلحات الإدارية الحديثة، ونتيجة بيئة الأعمال التنافسية الحرجة التي يعيشها العالم حالياً، فوجب على رأس المال الفكري الانصهار مع التحديات الإدارية المعاصرة بالتكيف معها، والعمل على الاستفادة منها وإفادتها، وفي نفس الوقت إيجاد موقع جيد لرأس المال الفكري في ظل هذه التغيرات بهدف المحافظة على مكانته وقيمه الجوهرية في عالم الأعمال وعليه سنتطرق الى علاقته مع أهم التوجهات الإدارية المعاصرة وهي:

أ- علاقة رأس المال الفكري بالتوجه الاستراتيجي:

عرف التوجه الاستراتيجي بأنه نمط من أنماط التفكير العام يتضمن مجموعة من القدرات (الإستشرافية الحدسية، الإبتكارية، الإبداعية، النقدية) ، التي تمكن من يتصف بها من التجوال في المخطات الإستراتيجية بمرونة عالية وتركيب المعطيات الملائمة لمستقبلها، من خلال إجراء مناظرات معنوية للمثيرات البيئية باستخدام البوستر و السيناريوهات و النوافذ الإستراتيجية، و المواقف الإختبارية و التنبؤية للوصول الى أفكار جديدة تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة. (العنزي و صالح، 2008، الصفحات 362-363)

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكرين الإستراتيجيين الذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري؛ إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية، كالمستوى الإستراتيجي، والصلاحية، وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب حيث: (العنزي و صالح، 2008، صفحة 365)

- يتمركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة ابتداء من الشاملة، وانتهاء بالتشغيلية؛

- يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة؛ فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة، أو ضيقة، وقسم منهم لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً؛

- يتوافر في المفكرين الإستراتيجيين شروط الموقع الوظيفي الحالي، مثل: التحصيل العلمي، ومدة الخدمة، والخبرة الوظيفية... إلخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

ب-علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

في المبحث السابق تعرضنا الى إدارة المعرفة بشكل مفصل ويمكن تلخيص علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة في النقاط التالية:(المطيري، 2008، صفحة 140/141)

1-أن كل من إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري يعد نوعا من المنافسة المعتمدة ،على الفرد وعلى قوة العقل الفردي وهذه القوة بحاجة الى إطار تتحرك فيه كما هي بحاجة الى سياق من التعاون و الثقة يشكل أساسا لها؛

2-إن إدارة المعرفة تسعى لإيجاد السياق المجتمعي و السياق التنظيمي ،و العمليات الأساسية لإنتاج المعرفة ليتم استثمار رأس المال الفكري بالشكل المناسب ،ومن جهة أخرى فان العمليات النوعية لإدارة المعرفة لا يمكن أن يؤديها إلا رأس المال الفكري المتميز؛

3-إن استقطاب العقول (رأس المال الفكري) أصبح ساحة للصراع العالمي، وكثير من الدول و الشركات تحقق التفوق المعرفي و الاقتصادي والعلمي بعقول مستقطبة من دول أخرى؛

4-إن إدارة رأس المال الفكري تتعامل مباشرة مع العقول المتميزة ونتائجها الفكرية وتسعى لإظهارها، وإدارتها وتحويل معرفتها الى منتج ومنتجاتها الى أرباح، وأساس فكرة رأس المال الفكري هو الذكاء الفردي و القدرة الإبداعية و الابتكارية، والخبرة المتميزة هذا هو رأس المال الفكري وعندما ترغب المؤسسة، أو المجتمع في نشر معطيات الذكاء وتلك القدرات وفق منظومة شاملة، فإنهم عندئذ يقومون بإدارة المعرفة مستندين الى رأس المال الفكري، ولهذا فان العمليات التي تستهدف إدارة رأس المال الفكري سواء في المنظمات، أو المجتمعات تشكل في الواقع البنية الأساسية لعمليات إدارة المعرفة، وبدون إدارة واعية لرأس المال الفكري لن تؤدي إدارة المعرفة ثمارها المرجوة؛

5-إن تحويل الثروة المعرفية الى رأس مال معرفي و توظيف رأس المال المعرفي بكفاءة في إنتاج معارف جديدة عمليتان مجتمعيتان مرتبطتان محور الأولى نشر المعرفة المتاحة، بينما تنصب الثانية على العمليات المباشرة لإنتاج معارف جديدة؛

6-إن إدارة رأس المال الفكري تنصب على العامل الإنساني المنتج للمعرفة، فيما ينصب اهتمام إدارة المعرفة على الأنشطة المحيطة.

خلاصة القول إدارة المعرفة هي التي تصقل رأس المال الفكري وتسييره للعمل في النسق الصحيح، وتوصله الى منتجات معرفية ذات قيم في نفس الوقت رأس المال الفكري، هو جوهر إدارة المعرفة و أساس قيامها، فان لم يوجد لا توجد إدارة للمعرفة هذا لا يعني أن رأس المال الفكري قادر على العمل بمفرده، فان لم يوجه بالطريقة السليمة و ل يستند على إدارة المعرفة فان مصيره الزوال.

ج-علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية (الهندرة)

الهندرة هي البدء من جديد أي من نقطة الصفر و ليس إصلاح وترميم الوضع القائم، أو إجراء تغييرات تكميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا ينبغي ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل الراسخة، و الظهور بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.... مفهوم الهندرة يؤكد على: (العنزي و صالح، 2008، صفحة 371/372)

- إجراء تغييرات جذرية وليست جزئية على العمليات كافة ومن ثم البدء من الصفر تعد نقطة حقيقة للانطلاق؛
- اعتماد التفكير الجماعي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الصحيحة، والبحث عن الإجابات الملائمة لها بالشكل الذي يجعل التركيز متجها نحو القواعد غير المكتوبة، التي تستند إليها الممارسات العملية في المنظمة؛
- انتهاج سياسة تلبية احتياجات الزبائن من السلع والخدمات بالمواصفات و الخصائص، التي يفضلونها و بالكم المرغوب و السعر المعقول و المكان الملائم و الزمان المناسب .

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لحفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات و هذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقترب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية (حrchوش المرفجي و علي صالح، 2008، صفحة 61)

د-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تعني إدارة الجودة الشاملة T Q M "إدارة الكل لتحقيق التميز" وقد حقق أوجه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الفكري فيما يلي: (المطيري، 2008، صفحة 138)

-إن هناك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري، وإدارة الجودة الشاملة فتطبيقات الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن رأس المال الفكري يمكن تدعيمه و رفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ هذه الإدارة من بينها مبدأ عمل الفريق، ومبدأ خدمة المستفيدين زمنهم العاملون في المنظمة اللذان يعتبر من المبادئ المهمة لتنمية رأس المال الفكري؛

-إن كفاءة رأس المال البشري يكون من خلال الإدارة و الاستثمار الكفاء و تنمية المعارف و المهارات البشرية.

-تزداد قيمة رأس المال الهيكلي بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة و إدارة المعلومات، وتوفر أساليب الرقابة و التخطيط الذاتي و تصميم و نمذجة العمليات، وهي كلها عمليات ومتطلبات تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة؛

-تزداد قيمة رأس المال الزبائني بتوفير برامج تدريبية متنوعة و أساليب تحضيرية جماعية مستندة على المهارات، و تطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول الى جودة المخرجات التي تحقق رضا الزبون الخارجي.

هـ-علاقة رأس المال الفكري بالعمولة

العمولة أوسع من مجرد عملية التبادل النقدي و التجاري لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية و اعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها ومن ثم فان العمولة لا تسعى الى التكامل الاقتصادي فحسب، وإنما واحدة من أهدافها المعلنة التي تسعى الى تحقيقها هي زيادة التكامل في الثقافات و التكنولوجيا، ووسائل الاتصال عبر مجتمعات العالم المختلفة. (العنزي و صالح، 2008، صفحة 378) والعلاقة بين رأس المال الفكري والعمولة تتمثل في أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العمولة هي خصائص رأس المال الفكري، المتمثلة في تنوع المهارات والخبرات، كما أن جني إيجابيات العمولة والتعامل مع متغيراتها يتطلب طراز معين من الموارد البشرية لها خاصة الإبداع والابتكار وإضافة اللمسات الجديدة. (فرحاني، 2016، صفحة 100)

المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

يتطلب رأس المال الفكري جواً مناسباً لتقديم الإبداع و الابتكار الذي يضيف مزايا تنافسية للمنظمة، فطرق بناء رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه تتطلب جهداً من المنظمة، ومعاملة خاصة لهذا الأخير بهدف الإبداع و الابتكار.

المطلب الأول: متطلبات بناء رأس المال الفكري

البحث عن الإبداع في المنتجات و الانصهار في اقتصاد المعرفة، لم يعد حلماً تسعى إليه المنظمات بل أصبح واقعا مفروضاً، لذا وجب على المنظمات توفير الجو المناسب و البيئة المساندة لرأس المال الفكري لنموه ولهذا وجب توفير الشروط و الظروف الملائمة ألا وهي: (Steve & Olivier, 2002, p. 16/19)

- 1- إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية مع بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المالية و البشرية المميزة في التكوين و الاستفادة من المعرفة المتاحة؛
- 2- إنشاء محيط و إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات، و إعادة النظر في الإجراءات و القوانين السائدة، لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛
- 3- إن يكون هناك جامعات و مراكز بحث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، وان يكون هناك تعاون كبير بين القطاع العام و القطاع الخاص بشأن إنشاء و تكوين المعرفة و الاستفادة منها؛
- 4- ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمنظمة بان العصر الحالي، هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قديمة قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح في سوق محلية فقط؛
- 5- التركيز على العناصر الجوهرية المثلى لرأس المال الفكري للمنظمة، فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى، وهذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود و تتبعثر الموارد؛
- 6- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة، قد لا تقوى المنظمة على الاستفادة منها فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري.

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

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

مما سبق نتوصل الى أن تهيئة المناخ المناسب لرأس المال الفكري ليس عمل اختياري للمنظمة بل هو شرط رئيسي يجب توفيره لضمان ناتج معرفي متميز .

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري

بناء قاعدة فكرية يعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، فالعمل في ظل اقتصاد المعرفة يستوجب وجود أساس فكري متميز، يضمن للمنظمة الاستمرارية في المنافسة فالحاجة الكبيرة الى المخزون المعرفي والمهارات و الابتكار و الإبداع داخل المنظمة، جعلها تبحث عن آليات و طرائق بناء رأس مالها الفكري الخاص، لقد تعددت الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري فظهور الإمكانيات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المداخلات الفكرية (Miller, 1998, p. 02).

-توسيع الذكاء: يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح، وحسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنسان يعزى إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي التعلم، والتسبب ومعالجة الرموز (Lynch & Hicks, 2000, p. 184)

-تشجيع الابتكار و التجديد: أي التعرف علي المشكلة وتحديد لها ومن ثم غرلة الأفكار وانتقاء الجيد منها 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(كساب عامر، 2014، صفحة 70) كما أن الابتكار هو القدرة على توليد أفكار خلاقة بالتعلم و الذكاء، وخلق وتطوير السلع لتلبية احتياجات الزبون و توسيع الإيرادات، وغالبا ما يواجه العمل الإبداعي عوائق بسبب اختلاف مداخل الأفراد في إيجاد حلول إبداعية لتطوير المنتج ويمكن تنمية التفكير الإبداعي من خلال التطوير، التعديل، الاختبار و

التجريب، الاكتشاف (جيشر الربعاوي و عباس، 2015، الصفحات 68-69)

- **ممارسة التكامل في العلاقات:** يتطلب بناء رأس المال المعرفي تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى الى الأسفل وجذب قادة المستقبل، وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة عالمي حكمه التغيير غير المحدود (كساب عامر، 2014، صفحة 70) يتوجب على الإدارة العليا للمنظمة اتخاذ رأس المال الفكري هدفا من أهدافها الرئيسية، لكن هذا لا يعني أن الإدارة العليا الوحيدة المسؤولة عن بناء رأس مال فكري متميز للمنظمة، بل هو واجب كل فرد من أفراد المنظمة و مهمة كل تنظيم في هيكلها لذلك وجب استخدام الطريقة و الأسلوب المناسب لبناء صحيح لهذا الجوهر الدائم للمنظمة وهنا سنطرح طريقة عملية لبناء رأس المال الفكري:

✓ **الاستقطاب السليم و الفعال:** يقصد باستقطاب رأس المال المعرفي الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بما يتناسب وطبيعة نشاطاتها وعملياتها بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات (بيئة جاذبة للكفاءات) من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلي رغبتهم (كساب عامر، 2014، صفحة 71) وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي: (العززي و صالح، 2008، صفحة 237/239) بتصريف

◆ **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؛

◆ **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي 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 الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب؛

♦مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: 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؛

✓صناعة رأس المال الفكري: يقصد بصناعة رأس المال المعرفي ”مجموعة السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة ، في تكوين رأس مال معرفي خاص بها، من خلال إتباع عدد من الإجراءات المنهجية، مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم، بما يساعد علي خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها(كساب عامر، 2014، صفحة 73) ويتطلب صناعة رأس المال الفكري بعض الاستراتيجيات الخاصة ألا وهي:(العنزي و صالح، 2008، صفحة 245/240) بتصرف؛

✓خريطة المعرفة(KnowledgeMap):هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، ومستوى الفجوة بداخلها وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب.... لهذا فان منظمات المعرفة ستحصل على عائد كبير من عملية استثمار وقتها في المعرفة وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها؛

✓ بناء الأنسجة الفكرية(Intellectual Webs Building): تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه، تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع.... ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة(Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل لأنها ستسمع الكثير من الأصوات ووجهات النظر وعلى هذا الأساس كونت فريق يعرف بمجموعة الشراكة بالمعرفة (KnowledgePartnership)؛

✓ القيادة الذكية (Smart Leadership): يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء رأس مال فكري، إلى قيادة ذكية لان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن Bill gates هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم إذ أن نسقاً كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

يقصد بمحافظة رأس المال المعرفي ”بمجملة السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ علي مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، وذلك ضمن عدد من الأساليب والوسائل، ومن أبرزها التدريب والتحفيز المادي والمعنوي والتعلم التنظيمي، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم (كساب عامر، 2014، صفحة 76) ومن بين الأساليب المتبعة للحفاظ على ما تم بناءه من رأس مال فكري:

أ- تنشيط التحفيز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي (فرحاني، 2016، صفحة 138)؛

ب- التصدي للتقدم التنظيمي: يشير التقدم إلى عجز الفرد على تطوير مهارته وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسيرة التطور والتجديد الذي يحصل في حق اختصاصي، أو قد يعبر عنه بالقيادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي، محاولة الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بماله من مواقف متزامنة حيال التغيير، ومحاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه دون تطوير (بيصار، 2017، صفحة 56)؛

ج-مواجهة الإحباط التنظيمي: يرى Flippo أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط كما يعرفه الدباغ على انه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في: (يوسف، 2016، صفحة 39)

*مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات؛

*مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب؛

*مظاهر تنظيمية تضم الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء والولاء.

د-تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وتجعله غريباً وبعيداً عن نواحي عمله. و يعبر عنه الصائغ كما يلي الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط والبيئة، أو أنها لحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة . كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا في متطلباتهم وهو ما يمكن المنظمة من احتواء هذا الاغتراب(يوسف، 2016، صفحة 39)

هـ-تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة ،من خلال امتصاص المعرفة المفيدة، و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة(يوسف، 2016، صفحة 40)

المبحث الرابع: طرق و أساليب قياس رأس المال الفكري

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار و الإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام، من اجل ضمان استثماره الجيد و المحافظة عليه، وبعد عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة برأس المال الفكري وحب الآن معرفة كيفية إدارة هذا العنصر الفعال الدائم التغير و كيفية تقييمه و حسابه داخل المنظمة و خارجها رغم أن معظم المنظرين و الباحثين اتفقوا على صعوبة قياسه وإدارته بطريقة واحدة و ثابتة إلا أن هذا لم يمنع من الاجتهاد و وضع عدة نماذج و أساليب للقياس و يبقى على كل منظمة اختيار الأنسب لمحيطها.

المطلب الأول: دوافع الحاجة الى قياس رأس المال الفكري

عرف قياس رأس المال الفكري بأهم مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معين في الفرد، والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة (Kaplan & Saccuzzo, 1993, p. 105) إن مفهوم قياس رأس المال الفكري ينص على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى وكل هذا بغية إمداد متخذي القرار بالمعلومات عن نوعية رأس المال الفكري التي تسمح برفع كفاءة المنظمة والعاملين فيها ، والكل يستفيد من نتائج القياس مثلا في ترشيد استخدام وإعداد برامج تدريب وتأهيل وتنمية الأفراد..(فرحاتي، 2016، صفحة 91) وبما أن رأس المال الفكري متغير غير ثابت في حد ذاته وله تأثيرات مختلفة على مختلف المتغيرات المحيطة، ولقد حدد Skyrme (1997) ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة وموجودات المعرفة في شركاتهم تتلخص في أن القياس: (بيصار، 2017، صفحة 60)

- 1- يوفر أساس لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات؛
- 2- يحفز ويحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل؛
- 3- قد يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو الفائدة.

أما العنزى و صالح فإنهما يلخصا ضرورة قياس رأس المال الفكري بالآتي:(العنزى و صالح، 2008، صفحة 247)

1- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية... إذ يرى رأس المال الفكري يعد الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال وأداء الاقتصاد الوطني؛

2- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل لان التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود طرائق لقياسها وتقييمها؛

3- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد .

كما أن لقياس رأس المال الفكري في المنظمة أهمية بالغة تنعكس على رأس المال الفكري و المنظمة في حد ذاتها، لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بما يلي:(جاد الرب، 2006، صفحة 426)

-الإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا وقادة المنظمة وأصحابها لأهمية قياس وتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في منظماتهم؛

-الاعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لعملية القياس؛

-أن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها، ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعاني؛

-مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الحيدة والموضوعية والوقت والجهد والتكاليف... .

مما سبق يتبين أن قياس رأس المال الفكري يكتسي أهمية بالغة في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط الرئيسية التالية:

-إيصال المقاييس الى الأطراف الخارجية (محيط المنظمة)(Gray، Nelly، و Mar، 2003، صفحة 493)؛

-الحاجة الملحة لتطوير معايير التوظيف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة و المالكين بمبررات الاهتمام بها و الإنفاق عليها(العنزى و صالح، 2008، صفحة 246)؛

-أهم مشكلات التي تواجه قياس رأس المال الفكري صعوبة تفجير العوائد المستقبلية من مكونات رأس المال الفكري الراجع لصعوبة الرقابة و التحكم في تلك المكونات مقارنة بالأصول المادية.(الراشدي، 2017، صفحة 83).

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

يتسم رأس المال الفكري بالإبداع و التميز و الابتكار و يعرف بشدة ذكائه و حبه لخلق الجديد و التطوير الدائم، والعمل على إبراز قدراته و في غالب الأحيان تحدي نفسه، إلا أن كل هذه الصفات التي تظهر ايجابية في مجملها و مفيدة للمنظمة، إلا أنها في حقيقتها تخلق الغرور و التكبر في نفس رأس المال البشري، فيبقى على المنظمة واجب التعامل مع هذه التغيرات المعنوية و تكيفها و بلورتها لمصلحة المنظمة، وخلق الالتزام و الولاء داخل رأس المال البشري بدل المشاعر السلبية، التي قد تكون مدمرة للمنظمة و لرأس المال الفكري نفسه.

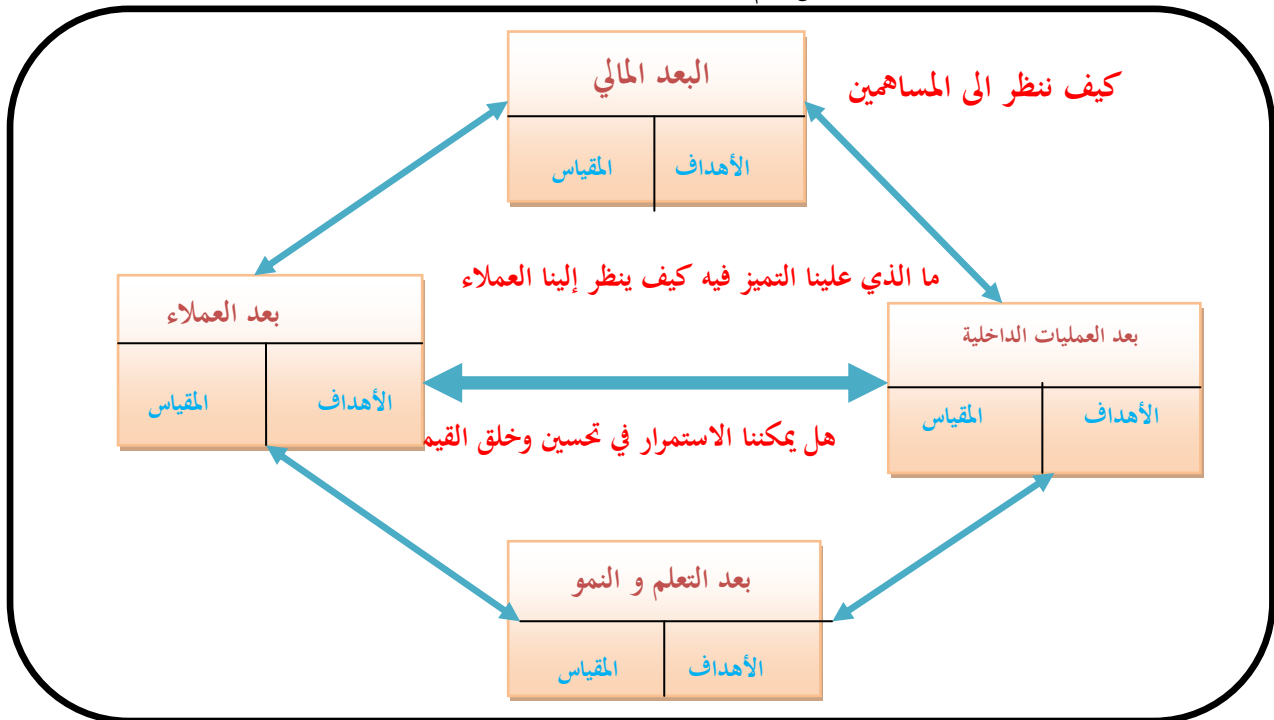
هناك بعض النماذج العالمية لقياس واقع رأس المال الفكري وهي نموذج (Gumbely1998) والذي يركز على إيجاد بيئة عمل تساعد على نقل المعارف و الخبرات و التعرف، على المصادر الرئيسية للمعارف و الخبرات و التدريب و التطوير و إيجاد معارف بسيطة و تكنولوجيا مناسبة، ونموذج (Grenovetter1995) الذي يدرس كيفية تأثير السلوك و المؤسسات بشبكة العلاقات الاجتماعية ونموذج (Nonaka & Takseuchi1995) الذي حلل هذا النموذج المعرفة الى بعدين: البعد المعرفي و البعد الوجودي، فالبعد الأول يعني بأنماط تعبيرات المعرفة أي التمييز بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، أما البعد الآخر فيتعلق بمكان المعرفة التي تكمن في المستويات الفردية أو الجماعية أما نموذج (Bots & Brujin) فهو يختص بسلسلة القيم المعرفية ذلك إن أفضل السبل لإدارة المعرفة و تقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تحقيق "تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة"، وأخيرا نموذج (Jennex.M&Olfman) الذي يسمى بنموذج التأثيرات الناجحة ويشمل على خمسة مراحل وهي جودة النظام وجودة المعرفة ورضا مستخدم المعرفة، العوائد المتاحة و الأثر الرجعي.(الراشدي، 2017، صفحة 84) وفي مايلي أشهر النماذج التقليدية لقياس رأس المال الفكري:

أولا- طريقة بطاقة الأداء المتوازن: قدم كل من NORTON & KAPLAN نظام مقياس الأداء المتوازن فهو نظام متعدد الأبعاد لقياس الأداء، ويعد بمثابة ترجمة لإستراتيجية وحدة الأعمال داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الإستراتيجية القصيرة، والطويلة المدى و مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأخيرا مسببات

الأداء و الأهداف المحققة و يتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربعة مجموعات هي: (سحمدي، 2013، صفحة 44)

- 1- مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي و تضم تلك المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنظمة و منها: معدل العائد على الاستثمار, وصافي القيمة الحالية, و القيمة الاقتصادية المضافة؛
- 2- مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء و تضم هذه المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا العملاء ومنها معدل نمو المبيعات و معدل نمو عدد العملاء و معدل اكتساب العملاء؛
- 3- مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة و التي من شأنها أن تعكس درجة رضا العملاء و على الأداء المالي ومنها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية, معدل الإنتاج المعيب, معدل إنتاجية العمالة, مستوى الجودة؛
- 4- مجموعة مقاييس تعبر عن مقدرة المنظمة على الابتكار و التعلم وتضم عددا من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية و المتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم و إنتاجيتهم و نظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة و التكلفة و العملاء و أخيرا ما تمتلكه المنظمة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنظمة. في الشكل التالي يبين المجموعات الأربعة داخل المنظمة و التفاعل بينها.

شكل رقم (I-14): بطاقة الأداء المتوازن



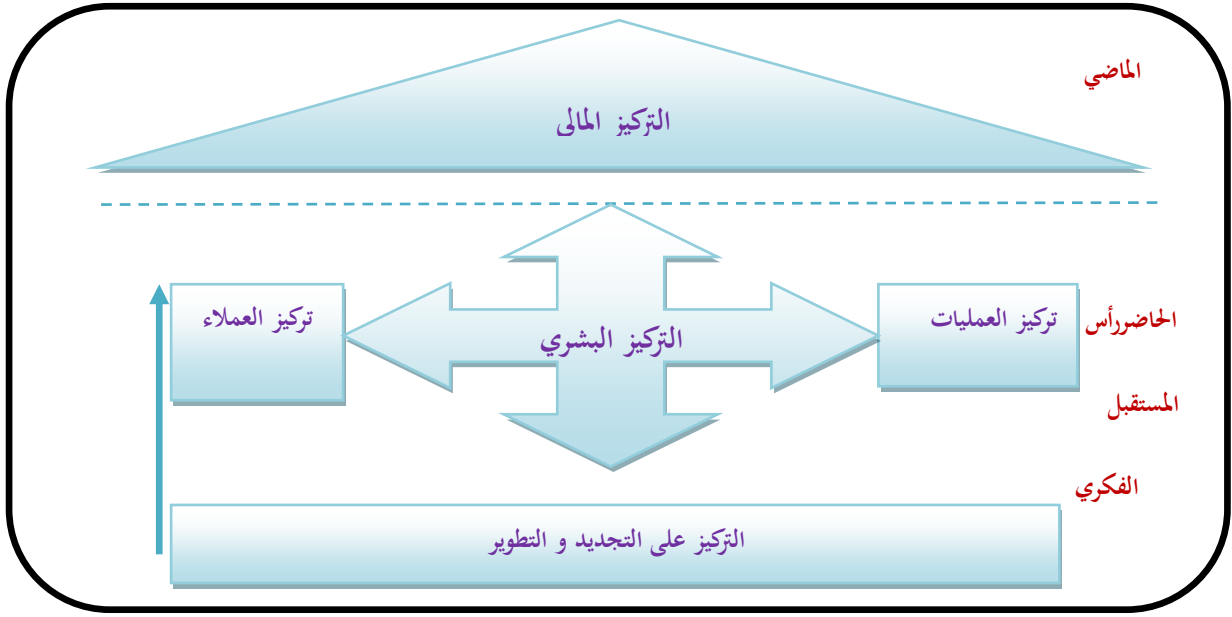
المصدر: (معطوب و بن سديرة، 2020، صفحة 502)

رغم أن بطاقة الأداء المتوازن أكثر أساليب القياس شيوعاً بين المنظمات، إلى أن العالمان ورغم إصرارهما على ضرورة أن تختار كل منظمة إجراءاتها الخاصة بها، إلا أنها انتقدت كونها محدودة الغاية على سبيل المثال أسلوب القياس، هذا لا يلبى احتياجات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد يكون مدفوعاً بدرجة كبيرة من الإدارة العليا ليكون الأداء فعالاً، و تكون النتائج إيجابية كما أن أسلوب الأداء المتوازن يوجد علاقة منطقية بين المجموعات الأربعة على عكس، ما هو في الواقع فاعلب العلاقات بين المجموعات الأربعة سببية و هذا ما أثبتته الباحثة "برايس ووترهاوس كوبرز" في كتابها "بناية المبنى العام"، فقد كشفت في استبيان أجرته أن 69% من المديرين التنفيذيين حاولوا إظهار العلاقة السببية الموجودة، بين المجموعات الأربعة و اختزلتها إلى مجموعة محركات القيمة، و مجموعة خلق القيمة أما مراقبة النتائج المالية، فقد أوصلت الباحثة إلى أن أقل من ثلث هؤلاء المديرين أحسوا أنهم أكملوا المهمة فعلاً، مع العلم أن القياس في مجال رأس المال الفكري دائماً متجدد و متغير وهنا تكمن صعوبة القياس وتحديد بدقه. (CIMA, p. 08)

ثانياً- نموذج سكانديا: تركز هذه الطريقة على خمسة أبعاد هي المالية، العميل، العمليات، البحث و تطوير، الموارد البشرية اما البعد المالي فيغطي (البيانات الرئيسية للأداء، الميزانية العمومية، بيانات الدخل و البيانات المالية الأخرى) أما بعد العميل فيخص التعاملات السوقية للمنظمة، البعد المتعلق بالعمليات يركز على الأساليب و الأنشطة التشغيلية وكذلك مستويات دعم تكنولوجيا المعلومات أما بخصوص بعد البحث و التطوير فيحدد عدد العملاء لكل موظف ومقدار التكلفة الإدارية لكل موظف ومن هنا يتم قياس مدى تطور (الابتكار) كذلك تقاس إذا ما كانت الموارد المخصصة بشكل صحيح وموجهة مثل مؤشر رضا الموظفين، تكلفة التسويق لكل عميل و الوقت الذي يقضيه الموظف في التعلم أما البعد البشري فيقيس معدل الدوران، النسب الإدارية، تكلفة لتدريب، المستوى التعليمي للموظفين، تنمية المهارات القيادية (Özge, Gürkan, & Zafer, 2020, p. 259).

الشكل التالي يوضح نموذج سكانديا لقياس رأس المال الفكري

شكل رقم (I-15): نموذج سكانديا لقياس رأس المال الفكري



المصدر: (معطوب و بن سديرة، 2020، صفحة 504)

ثالثاً- طريقة القيمة السوقية و القيمة الدفترية: يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة الشركة السوقية وقيمتها الدفترية، والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمائها الأصول الملموسة و رأس المال المعرفي (كساب عامر، 2014، صفحة 90) وتعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة - القيمة الدفترية

تعتبر طريقة القيمة السوقية والقيمة الدفترية من الطرائق الواضحة و السهلة و المنطقية فكل، ما تساويه المنظمة ماعدا قيمتها الدفترية أو المحاسبية في السوق، هذا راجع الى قيمة رأس مالها الفكري، إلا انه لا يبقى رأس المال الفكري وحده المحدد الرئيسي لقيمة المنظمة، فالتغيرات في سوق العمل من منافسة، كساد، تضخم... وكل هذه المتغيرات الاقتصادية قد تؤثر على القيمة السوقية للمنظمة، بالاطافة الى ظهور متغيرات حسية كالسمعة و أخلاقيات المنظمة، وثقافتها كلها قد تؤثر بصورة ايجابية، أو سلبية على القيمة السوقية للمنظمة، ماعدا ذلك ما تسنه الحكومات من قوانين و تشريعات ومعدلات فوائد و ضرائب تجعل رأس المال الفكري ليس بالمحدد الوحيد لقيمة المنظمة.

رابعاً- طريقة العائد للمعرفة: تقوم على أساس احتساب العائد من المعرفة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومن ثم مقارنتها مع متوسط الصناعة وان الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة (كساب عامر، 2014، صفحة 91/90) ويعرف أيضا بأنه يتم قياس قيمة رأس المال الفكري من خلال استخراج

الفرق بين الأرباح المتولدة من الأصول غير الملموسة، والأرباح الكلية للوحدة الاقتصادية لمدة ثلاث سنوات ويمثل الفرق قيمة رأس المال الفكري (العامري، 2020، صفحة 101) هناك العديد من النماذج لقياس رأس المال الفكري من نماذج وصفية، وكمية الى المباشرة و غير المباشرة أما الجدول التالي نستعرض فيه أهم نماذج القياس الحديثة لقياس رأس المال الفكري

الجدول رقم (I-06): النماذج الحديثة لقياس رأس المال الفكري

عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	المحتوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
محاسبة التنبؤ بالمستقبل	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصومة في بداية مدة زمنية ونهايتها وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	القيمة المستقبلية=قيمة التدفقات المخصومة في بداية المدة-قيمة التدفقات المخصومة في نهاية المدة
تقدير القيمة	Andriessen & Tiessen	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد الى القدرات الجوهرية	المهارات و المعرفة الضمنية، القيم و المعايير الجماعية، التكنولوجيا و المعرفة الصريحة، العمليات الرئيسية و عمليات الإدارة
روابط المصفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	2002	وصفي	إن المعرفة و المهارات و الخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة	إدارة الملكية الفردية، الموجودات الفكرية، خلق قيمة رأس المال الفكري، إدارة خلق رأس المال الفكري، استخراج قيمة رأس المال الفكري، إدارة قيمة رأس المال الفكري، إدارة IC الاستراتيجي
البرمجة الخطية	Daniel & Noordhuis	2002	كمي	إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح بدون جدوى أن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية لان المعرفة قوة و يتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب	$P_v = B_1 v(p_1) + \dots + B_n v(p_n)$ حيث P_v : قيمة المحفظة n : عدد المشاريع B_1, \dots, B_n : متغيرات القرار (القدرة الفكرية) $v(p_1) \dots v(p_n)$: قيمة كل مشروع

تكنولوجيا المعلومات عملية التحول، القيم الثقافية التنظيمية، الخبرة التنظيمية	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص و المهارات التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة	وصفي	2004	Awad & Ghaziri	بنية صانع المعرفة
$IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{i=1}^m i = 1 Q_{ij}$ حيث: IC: رأس المال الفكري C _{ij} : قيم عناصر رأس المال الفكري m: عدد عناصر رأس المال الفكري Q: وزن عناصر رأس المال الفكري	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين وهذه العناصر هي (البشري، الهيكلي، الإبداعي، الزبائني)	كمي	2005	Chen	القياس الموزون

المصدر: (العنزي و صالح، 2008، الصفحات 279-284)

المطلب الثالث: مؤشرات قياس مكونات رأس المال الفكري

اقترح المفكرون و الباحثون العديد من نماذج لقياس رأس المال الفكري، إلا أن عملية تطبيق أي نموذج على مؤسسة يبقى أمراً صعباً، وتواجهه العديد من المشاكل و المعوقات هذا ما دفع بعض الباحثين الى التبسيط من موضوع القياس بالبحث، عن مؤشرات لقياس مكونات رأس المال الفكري وذلك لتفادي التعقيد و الوقوع في متاهات المحاسبة المادية

أولاً- مؤشرات قياس رأس المال البشري: يتضمن رأس المال البشري في المنظمة كل القدرات المعرفية و الفكرية لأفراد المنظمة من موظفين أو قياديين، أو حتى عمال بسطاء هذا ما يقودنا للحديث عن ما يمتلكه الإنسان من مادة رمادية، بحاجة للتحفيز و البحث للوصول الى الابتكار، والإبداع لذا يعتبر رأس المال البشري المكون الأقوى، والجوهر الرئيسي لرأس المال الفكري وعليه تتمثل مؤشرات قياس رأس المال البشري في: (معطوب و بن سديرة، جويلية 2020، صفحة 509)

- المؤشرات المتعلقة بالابتكار: وتشمل النسب المئوية للمبيعات المنسوبة الى المنتجات و الخدمات الجديدة العدد الإجمالي للمنتجات الجديدة، أو براءات الاختراع، الهوامش الإجمالية للمنتجات الجديدة مقارنة بالهوامش الإجمالية للمنتجات القديمة؛

- استطلاعات موقف الموظفين: و الهدف من ذلك هو الكشف عن معنويات الموظفين داخل الشركة؛

- المؤشرات المتعلقة بمخزون رأس المال البشري: وتشمل معدلات دوران الموظفين، الفجوات في خرائط الكفاءات بين المهارات المتاحة و المهارات المطلوبة. متوسط عدد سنوات الخبرة وما الى ذلك.

ثانياً- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي: رأس المال الهيكلي هو كل ما تمتلكه المنظمة من معارف في ثقافتها التنظيمية المعتمدة وهيكلها التنظيمي و أنظمتها، وإجراءاتها المتبعة و تكنولوجيا معلومات، وبما أن رأس المال الهيكلي هو الصورة الواقعية و الصريحة للمنظمة أمام زبائنها و منافسيها، فيجب أن يعكس مستوى عالي من المعرفة و الاهتمام برأس المال الفكري، لذا يعتبر قياسه من أكثر القياسات حساسية و الجدول التالي يلخص أهم مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي.

جدول رقم (I-07): مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي

مؤشرات القياس	
ثقافة المنظمة	بناء ثقافة المنظمة
	تمثال الموظفين مع رؤية المنظمة
الهيكل التنظيمي	توضيح العلاقة بين السلطة و المسؤولية و المنفعة
	صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة
التعلم التنظيمي	بناء و استخدام شبكة المعلومات الداخلية /بناء مخزون تعليمي للمنظمة و استخدامه
العمليات	مدة سير العملية
التشغيلية	مستوى جودة المنتج
	كفاءة العمليات التشغيلية
نظم المعلومات	الدعم المتبادل و التعاون بين الموظفين
	توفر المعلومات المتعلقة بالمنظمة
	مشاركة المعرفة

المصدر: (معطوب و بن سديرة، جويلية 2020، صفحة 511).

إن ثقافة المنظمة تتمثل أساس في معايير القيم و الإيمان و السلوك التي تمت الموافقة عليها، و مشاركتها من قبل جميع الموظفين، وانه فقط في ظل الثقافة القوية يمكن لمنظمة ما أن تمنح القدرة الكاملة لموظفيها لإظهار كفاءاتهم و تحفيزهم على خدمتها، بكل صدق كما يؤكد على أن الهيكل التنظيمي لا يشمل فقط العلاقة التنظيمية الرسمية، التي تتكون من علاقة القوة و نظام التحكم، ولكن أيضا العلاقة التنظيمية غير الرسمية و ان الكفاءة التنظيمية

هي نتيجة للتعلم المستمر و المتراكم، لذلك فالطريقة الوحيدة لنجاح المنظمة في الحفاظ على تفوقها التنافسي هي أن تكون أسرع في التعلم من منافسيها، وذلك من خلال تبني نظام معلومات ملائم يعمل على تسريع تدفق المعلومات الداخلية وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتسريع التعلم داخل المنظمة (معطوب و بن سديرة، جويلية 2020، صفحة 512)

ثالثا- مؤشرات قياس رأس مال العلاقات: رأس مال العلاقات من المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وعموما العلاقات تمثل العنصر الرئيسي، والحلقة الرئيسية للجمع بين المؤسسة ومحيطها سواء الداخلي أو الخارجي، فبناء العلاقات الجيدة و الصحية للمنظمة يعتبر أساس التعامل الجيد و السمعة الطيبة للمنظمة، الذي يضمن لها الاستقرار و الاستمرارية في عالم الأعمال. قدم الباحثون مجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها و الملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (I-08): مؤشرات قياس رأس مال العلاقات

مؤشرات القياس	
القدرة التسويقية الأساسية	بناء و استخدام قاعدة بيانات العملاء
	القدرة على خدمة العملاء
	القدرة على تحديد حاجات العملاء
كثافة السوق	الحصة السوقية
	الأسواق المحتملة
	الوحدات المباعة الى عدد الزبائن
	سمعة العلامة التجارية
	بناء قنوات البيع
مؤشرات ولاء العملاء	رضا العملاء
	شكاوي العملاء
	تدفق العملاء
	الاستثمار في العلاقات و العملاء

المصدر: (معطوب و بن سديرة، 2020، صفحة 513)

إن رأس مال العلاقات يؤثر بشكل مباشر على تحقيق قيمة المنظمة و يصبح على نحو متزايد العامل الحاسم في ذلك، كما يؤكد على أن ولاء العميل يلعب دورا أكثر أهمية في ظل ما تشهده ساحة الأعمال من تنافس محموم فالمنظمة، التي ليس لديها عملاء مخلصين ستكون مضطرة الى اللجوء الى العديد من العروض الترويجية

للمبيعات ،لاستقطاب عملاء جدد وهو ما من شأنه أن يدفع بالمنظمة، الى بذل جهود أكبر لتحسين جودة المنتج و الخدمة المتعلقة بالاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء و لتحسين رضا ووفاء العملاء(معطوب و بن سديرة، جويلية 2020، صفحة 513)

خلاصة:

من خلال معالجتنا لهذا الفصل و الذي تم تقسيمه الى أربع مباحث رئيسية ،فحاولنا في المبحث الأول إلقاء نظرة شاملة عن اقتصاد المعرفة ممهدين بالتعرف على المعرفة كمصطلح اقتصادي حديث بحد ذاتها، و خصائصها واهم ما سيق في الأدبيات الاقتصادية ،ثم توجهنا الى إدارة المعرفة و نماذج الإدارة و الأساليب، و الطرق التي عولجت بها المعرفة اقتصاديا للوصول الى اقتصاد المعرفة ،كأقتصاد قائم بذاته يعتمد على الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، مبرزين توجه الجزائر الى هذا النمط الاقتصادي الفعال، أما المبحث الثاني فاخترنا أن يكون مقدمة للتعريف برأس المال الفكري وهو جوهر المعرفة بآخر ما عرف به، وأهم ما قيل فيه من طرف الباحثين و علماء الاقتصاد للتوجه الى خصائصه ،و ميزاته وأهميته في المنظمة ،و محيطها إضافة الى أهم مداخل دراسته، والأدوار التي لعبها هذا الأخير داخل المنظمة، كما تطرقنا الى مكوناته و أهم النماذج المقترحة لرأس المال الفكري في عالم الأعمال، لنثني على عملنا بمبحث ثالث يتضمن أساليب بناء رأس المال الفكري و المحافظة عليه داخل المنظمة، و ترقيته و أهم المعوقات التي ستلاقيها المنظمة لإدارته ،لنخصص مبحثنا رابعا لطرق و أساليب قياس رأس المال الفكري، فبكونه مورد غير ملموس يصعب قياسه و تقلباته غير متوقعة فما هي الدوافع لقياسه وقد اجتهد الباحثون في وضع أساليب ونماذج ومؤشرات عدة لقياسه.

من خلال ما تقدم في هذا الفصل فان رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة يستطيع تغيير مصير المنظمات المعرفية بشكل كلي بما يحمله من معرفة عالية وإبداع و ابتكار مجدد وقدرات دائمة التجدد فهو المورد الوحيد في المنظمة الذي يتزايد بالتقادم و يقوي منافسة المنظمة في محيط اقتصادي أصبح يعتمد على الاتصال و تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي.

الفصل الثاني:

مفاهيم حول الميزة

التنافسية المستدامة في

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

هدف كل منظمة هو الاستمرارية و البقاء أطول وقت ممكن، ولا يتحقق هذا إلا بمنتجات تباع و ربح دائم ويختصر هذا بميزة تنافسية مستدامة ، في بيئة متغيرة صعبة الاستقرار تزدحم بمنافسين جدد كل ثانية و بمنتجات بديلة ومشابهة، لذا فان المنظمة تحرص في بناء استراتيجياتها على الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن بها استقرار المنظمة و ديمومتها، وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المنظمة تعمل جاهدة على مجارات التطور التكنولوجي و المعرفي المتجدد يوميا، وبناءا على هذه المعطيات على المنظمة مواكبه هذه التطورات من خلال المعرفة للوصول إلى الهدف، فقد حققت المعرفة للمنظمة السبق و أوصلتها الى قمة المنافسة، ومن خلال هذا الفصل سنتعرف إلى المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية المستدامة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني: مصادر، أبعاد واستراتيجيات المزايا التنافسية المستدامة

المبحث الثالث: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الرابع: مقومات بناء الميزة التنافسية و المخاطر الإستراتيجية لفقدانها وأساليب المحافظة عليها

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

لطالما كان اهتمام الباحثين وعلماء الاقتصاد منصب على إيجاد السبل والآليات، التي تضمن للمنظمة الاقتصادية النجاح والاستمرارية في بيئة مليئة بالتغيرات والتقلبات الداخلية والخارجية، وللوصول الى هذه التوليفة الدقيقة التي تضمن للمنظمة المرونة والتكيف مع التغيرات، و البقاء في سوق المنافسة وجب عليها العمل للوصول الى ميزة تنافسية مستدامة والعديد من الباحثين منهم Fass, Hall, Knudsen وThwaites, Walley من علماء الإدارة الذين اهتموا بالميزة التنافسية المستدامة، ونظروا في مضمونها و وصلوا الى نتائج غيرت المسار التقليدي للمنظمة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

لإعطاء مفهوم واضح و بسيط يسهل استيعابه عن الميزة التنافسية المستدامة، وجب علينا تقسيم المصطلح و إعطاء كل قسم حقه فالميزة التنافسية علم قائم بذاته، و الاستدامة ميدان آخر له العديد من الفصول و الفروع و التقاء هذين المصطلحين شكل نقلة نوعية في التسيير المعاصر للمنظمة الاقتصادية.

أولا-تعريف الميزة التنافسية:

اختلفت التسميات بين "تنافسية المؤسسات" و"القوى التنافسية" وتطورت في مسارها ألتسييري وصولا الى مصطلح "الميزة التنافسية"، الذي حمل في طياته العديد من الأفكار والقواعد التي وجب توفرها لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومن بين ما قدمه الباحثون في هذا المجال التعاريف التالية:

يعرف Porter.M الميزة التنافسية على أنها "القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع مساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة(فيصل، 2018، صفحة 268)

عرفها Richard Hall بان كل مؤسسة تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتمكن باستمرار تقديم منتجات و سلع وخدمات تتوافق ومعايير الشراء الأساسية لغالبية الزبائن في السوق المستهدف (Hall, 1993, p. 610)

الميزة التنافسية هي ميزة تنفرد بها المؤسسة على المنافسين، التي تكتسبها مما يوفر للمستهلكين أكبر قيمة أما عن طريق خفض الأسعار، ومن خلال توفير المزيد من الفوائد و الخدمات التي تبرر ارتفاع الأسعار والمؤسسة التي لديها ميزة تنافسية تنفذ إستراتيجيتها، عندما يكون المنافسين غير قادرين على تكرارها أو يجدها مكلفة في هذه الحالة، ولا يمكن تقليدها كما يمكن للمؤسسة أن تكون على ثقة من أن إستراتيجيتها قد أسفرت عن ميزة تنافسية واحدة أو أكثر، إلا بعد جهود المنافسين لتكرار إستراتيجيتها قد باءت بالفشل وسرعة المنافسين لتكرار الإستراتيجية يحدد مدى استمرارية المزايا التنافسية للمؤسسة. (Jeff, 2009, p. 03)

الميزة التنافسية هي انفراد المنظمة بمكفآت وقدرات عند استخدامها لمواردها وتفوقها على منافسيها، فالميزة التنافسية هي خصائص تسمح للمنظمة بتقديم أداء أفضل من منافسيها، كما أن المنافسين لا يستطيعون تقليد المنظمة في المدى القصير، أي أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على توفير منتجات لعملائها تتفوق على قيمة المنتجات التي يقدمها المنافسون. (Shahmansouri, Esfahan, & Niki, 2013, p. 842)

وقدم تعريف على أنها مجموعة من الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، والناجحة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية، ومقدراتهم الجوهرية بكفاءة عالية، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول مدة ممكنة (غني دحام و حسين وليد، 2014، صفحة 131)

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقدم التعريف التالي:

الميزة التنافسية هي من مقومات المنظمة الاقتصادية الناجحة، التي تتميز بالتفرد وتقديمها لاحتياجات الزبون المستقبلية قبل طلبها، فالميزة التنافسية تعني للمنظمة تقديم الأفضل مقارنة بمنافسيها من ناحية التكلفة و الجودة والأسبقية، كما أن الميزة التنافسية تعكس قدرات المنظمة المادية و البشرية للدفاع عن مكانتها في السوق و التغلب على منافسيها في سباق المنافسة.

ثانياً- الاستدامة:

لقد قدمت اللجنة العالمية للبيئة و التابعة للأمم المتحدة تعريفاً للاستدامة، على أنها "التطور المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الاحتياجات الحالية، دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة" (Person, 2001, p. 26) أن استخدام مصطلح الاستدامة sustainability في الوقت الحاضر يمثل مدى واسع من الالتزامات والأفعال المتقابلة، ما بين منظمات الأعمال بشتى تخصصاتها وأنشطتها المختلفة من جانب والمجتمع عبر ممارسات أفرادها اليومية، وبجميع أشكالها من جانب آخر، التي يمكن أن تحدث تأثير ايجابي أو سلبى في مفاصل ومضامين بيئة الحياة اليومية وديمومتها والمنعكسة على تحقيق الاستدامة البيئية، والتي أصبحت ومنذ أمد قريب بكونها تمثل التوجه الإستراتيجى لمنظمات الأعمال نحو تخضير أعمالها وان تكون أكثر توافقاً مع البيئة (البكري و بني حمدان، 2013، صفحة 04)

ثالثاً-تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

بعد التعرف على المفهوم العام للميزة التنافسية، نتطرق الى مصطلح الاستدامة الذي ارتبط بالميزة التنافسية ففي نظر الباحثين لم تعد الميزة التنافسية مؤشر نجاح للمنظمة الاقتصادية، إذا لم تكن مستدامة وهذا ما أثبتته فعلا تجارب المنظمات الاقتصادية، التي أصبحت في حرب للبحث عن الاستدامة وهنا نذكر بعض التعاريف الحديثة للميزة التنافسية المستدامة ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم(II-01):أهم مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة

الباحث	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
Reginald	الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المربحة بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد ومع ذلك وفي ظل المنافسة فان مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لهذا فان الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تحقق في المجال الذي تعمل فيه أرباحاً تتجاوز متوسط الصناعة (Reginald, 2010, p. 06)
kay	هي نوع من أنواع الميزات التي تعطي أفضلية التميز الايجابي و التقدم على المنافسين في سوق معين أو صناعة معينة و المقصود بالاستدامة لايعني استمرارية هذه الميزة لفترة زمنية محددة كما لايعني استدامتها لتاريخ معين و إنما يتعلق ذلك بإمكانية تكرار هذه الميزة دون أن تفقد قيمتها لان هدف المؤسسة ليس فقط امتلاك الميزة

التنافسية و إنما المحتفظة عليها (Low Swee Foon, 2010, p. 64)	
مقدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تفرد مقارنة بمنافسيها في القطاع (كنوش، 2015، صفحة 103)	كنوش محمد
اقرب تعريف للميزة التنافسية المستدامة هو تطبيق استراتيجيات خلق القيمة الفريدة بحيث لا يستطيع المنافسين تقليدها (Hakkak & Ghodsi, 2015, p. 299)	Hakkak&Ghodsi
مجموعة من الأنشطة والكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تقوم بتنفيذ إستراتيجية تقدم قيمة للزبائن وتساهم في تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية وموارد مستدامة يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين. (عمر و قمري، 2016، صفحة 492)	عمر الشريف و قمري حياة
ان الحفاظ على الميزة التنافسية لا يشير إلى أنها سوف تكون مستدامة "يدوم إلى الأبد" فهو يشير فقط إلى أنه لن يتم التنافس عليه من طرف شركات أخرى (Asante Boakye & Adu-Damoah, November 2018, p. 33)	AsanteBoakyeElijah and Adu-Damoah Millicent
يقال أن الشركات تتمتع بميزة تنافسية مستدامة عندما لا يتمكن المنافسون من تكرار منتجها أو سيكلفها التكرار الكثير مع إتباع الإستراتيجية القائمة على الموارد الإستراتيجية للمنظمة وهنا يجب أن تكون موارد المنظمة ذات قيمة مع انتهاز الفرص و الابتعاد عن التهديدات من طرف الموارد البشرية للمنظمة (Wuryanti & Wa Ode, 2018, p. 187)	WuryantiKuncoro&Wa Ode Suriani
الميزة التنافسية المستدامة هي ذلك الأداء المتفوق الذي تحققه المؤسسة من خلال استغلالها لمجموعة الموارد و الكفاءات المتميزة و التي تساعدها في بناء إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين كما تساعدها في تحقيق الربح المستديم من خلال تقديم سلع وخدمات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة و المتطورة بشكل مستمر وبعبارة أخرى يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها خلق المؤسسة للميزة التنافسية والحفاظة عليها (زاوي، 2020)	زاوي حميدة
الميزة التنافسية المستدامة هي الصورة التي يصعب استنساخها من قبل المنافسين وهذا حسب استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية المتكونة من الموارد البشرية التي تتلاءم مع البيئة الخارجية (الكناني، 2020، صفحة 69)	محمد فليح الكناني

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة الذكر في الجدول.

من خلال التعاريف السابقة نتوصل الى التعريف التالي

الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة الاقتصادية على خلق ميزة تنافسية و المحافظة عليها و التفرد بها بين منافسيها ،ولا يتم هذا الى بتبني إستراتيجية خلق القيمة للزبون و المنظمة معا ،بالاعتماد على الإبداع والتكنولوجيا و الموارد البشرية المتميزة، بهدف تحيين الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة مقارنة بالمنافسين.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

من وجهة نظر الباحث فاضل حمد تتلخص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في النقاط الرئيسية التالية:(فاضل، 2012، صفحة 15)

-إن الميزة التنافسية المستدامة هي الأساس التي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ،وان المؤسسات التي تنمي قدراتها ومواردها لدعم الميزة التنافسية لأنها تفشل بدون وجود ميزة تنافسية مستمرة؛

-أنها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها ،مما يؤدي الى زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها؛

-إن الميزة التنافسية المستدامة هي المحرك و المحفز للمنظمات لتنمية وتقوية موارد وقدراتها، وتدفعها الى البحث و التطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها؛

-معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها.

بينما يرى باحثون آخرون أن الميزة التنافسية المستدامة هي سر بقاء المنظمة وذلك عن طريق:(فاروق أكبر، 2017، صفحة 388)

-تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة؛

-تقديم التوجيه والتحفيز لجميع العاملين في المؤسسة؛

-تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين؛

-توفر نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛

- تحقق للمؤسسة قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب العملاء وتضمن ولائهم؛
- تلي احتياجات وتوقعات العملاء بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية؛
- تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية؛
- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا و كميا وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها عاملا رئيسيا في زيادة مرونة مكانة المنظمة، للتكيف مع المتغيرات البيئية و التكنولوجيا بالشكل الذي يمكنها البقاء باستمرار بالعمل مدة أطول، كما أنها تؤثر في الأداء العام لمكانتها في السوق، من خلال تحسين أداء العاملين فيها ،ومعدل الأرباح التي تحصل عليها وهذا يمثل السلاح الأساسي لمواجهة تحديات سوق الأعمال(فاضل، 2012، صفحة 71)

من خلال ما سبق توصلنا الى أن الميزة التنافسية المستدامة لها أهمية في سير وبناء المنظمة و إستمراريتها، من خلال تأثيرها على آراء الزبائن بما تحققه من حاجات جديدة في السوق، واستحواذ على السوق من خلال ما توفره مقارنة بمنافسيها، ومن جهة أخرى تحقق التميز للمنظمة بما تحققه من تأثير على كيانها الداخلي من فرض لاستراتيجيات جديدة وحديثة، تتماشى مع متطلبات السوق الحديثة من معرفة وتكنولوجيا وتأثير على المورد البشري بالمطالبة بالإبداع و الابتكار، ورأس المال الفكري المتميز مما يؤثر بالإيجاب على تكلفة المنتج وصولا الى الأرباح و العوائد المادية، هذا يستلزم القول أن الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة هي نقطة الانطلاق في حلقة التميز و الاستمرارية ونقطة الوصول في هذه الحلقة لما توفره للمنظمة من استمرارية وبقاء.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية المستدامة

بما أن الميزة التنافسية المستدامة هي ركن مهم في المنظمة الاقتصادية لما لها من أهمية سبق ذكرها فإنها تتمتع بجملة من الخصائص يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- إمكانية تقليدها صعبة جداً لأنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها؛ (قمري، 2017، صفحة 35)

- تسم بقوة الاستمرارية وتحقيق النجاح المستمر والطويل الأمد للمنظمات من خلال امتلاكه الموارد وقدرات ذات سمات، قيمة، نادرة، مكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال؛ (قمري، 2017، صفحة 35)

- أنها تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية التعلم المتخصص البحوث و التطوير ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة وعلاقات وطيدة مع العملاء وحصيلة من المعارف المتخصصة؛ (بن سديرة، 2006، صفحة 46)

- تؤدي الى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما قدمه المنظمة وتحفزهم للشراء منها(نجم، 2001، صفحة 27)

المبحث الثاني: مصادر، أبعاد واستراتيجيات المزايا التنافسية المستدامة

لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وجب على المنظمة الأعداد لهذا المورد الأساسي، بأساليب علمية و تقنية دقيقة جدا، فللوصول الى ميزة تنافسية مستدامة وجب البحث عن مصادرها داخل وخارج المنظمة و تحديد أبعادها التي وجب أن تتوافق مع إمكانيات المنظمة، وإذا لم تتوفر وجب العمل على توفيرها و إتباع الإستراتيجية المناسبة لاكتساب هذا المورد، بما يناسب طبيعة المنظمة وطبيعة الميزة المرغوب فيها و البيئة الناشطة فيها المنظمة وعليه في هذا المبحث سنناقش مصادر، أبعاد، استراتيجيات المزايا التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

هناك مصدران رئيسان للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما اتفقت عليه اغلب البحوث و ما أثبتته تجارب منظمات الأعمال في الواقع الاقتصادي وهما: (الكناني، 2020، صفحة 89)

أولا-المصادر الداخلية: (Hakkak & Ghodsi, 2015, p. 99)

إن الموارد التي تمتلكها المنظمة و الأنشطة التي تقومها تشمل جميع الموجودات الرأسمالية و المالية، والموجودات البشرية التي تمثل المعرفة و المهارات و الموجودات التنظيمية، أن تميز المنظمة بامتلاك موارد بشرية ذات طابع و مؤهلات علمية متقدمة، أو امتلاكها رأس مال كبير يجعلها تتميز عن المنافسين وكيفية إدارة المنظمة لاستخدامها لهذه الموارد، وأما الأنشطة و المهارات فتتعلق أساسا بالإدارة....وتتكون الموارد الجوهرية والمهارات و المقدرات الداعمة لها من:

أ-الموارد المادية:وهي الموارد الرأسمالية التي تنعكس فائدتها في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة من حيث موقعها وعمرها وقدراتها؛

ب-الموارد البشرية:وتتمثل بمورد العمالة التي تقيم بعدد وأنواع مهارتها المختلفة وقابلية تكيفها وتعلمها وتطوير خبراتها؛

ج-الموارد المالية:وهي من مصادر الأموال حيث استخدام الأموال وإدارة علاقاتها.

د-الموارد غير الملموسة:هي الموارد الفريدة وصعبة التقليد و المحاكة مثل رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي و المعرفة الضمنية.

ثانيا-المصادر الخارجية:(الكناني، 2020، صفحة 91)

تشكل البيئة الخارجية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة حيث أنها تضم (العوامل السياسية، الاقتصادية، الديمغرافية، التكنولوجية)و التي كلها تؤثر في المنظمة، سواء كانت بالسلب أو الإيجاب كما أن البيئة الخارجية مصدر للميزة التنافسية المستدامة من ما تحققه من تقدم معرفي، وإبداع استراتيجي هو كسر لقواعد المنافسة التقليدية وتقديم قيمة عالية للزبون التي انصبت في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها.

استنادا الى المصادر الداخلية و الخارجية للميزة التنافسية المستدامة يمكن الوصول الى المصادر النهائية التالية:(كنوش، 2015، الصفحات 103-104)

أ-الكفاءة:تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية؛

ب-الجودة:نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في السوق أن تقدم منتجات ذات جودة عالية

ج-المعرفة:تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس، فالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراعات، والعلامات التجارية المتميزة...الخ. فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر

في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف العلمية

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة في منظمة الأعمال قيمة لا بد من الحفاظ عليها، وذلك بتوفير العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيقها و استمرارها، والتي ستنعكس بصورة مباشرة على سباق التنافسية والمركز التنافسي لمنظمة الأعمال، وقد تم تصنيف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وفق نظرة المختصين و الباحثين في المجال إلى:

أولاً- الجودة: إن بعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات و خدمات بمواصفات تحقق، أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة في الأسواق، تعد الجودة من أهم المزايا التنافسية، والتي تشير الى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات و احتياجات الزبون، وتعرف الجودة بأنها مقابلة احتياجات الزبون أولاً بأول وفي كل وقت (الطائي و السعاوي، 2013، صفحة 18) يتضمن مفهوم الجودة أيضاً الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات، التي تتلقى أو تتفوق توقعات الزبائن خصوصاً تلك المتعلقة بالسماوات و الأداء، التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسة على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة فهي تلعب دوراً هاماً في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميزاً (Roger, 2000, p. 495)

ثانياً- الإبداع: اعتبر PORTER الإبداع بمثابة جوهر الحصول على الميزة التنافسية، حين أشار الى أن هذا الأخيرة تتحقق بمجرد حدوث الإبداع بمفهومه الواسع، فالإبداع هو بعد من أبعاد التنافسية الذي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد، في تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الإستباقية بمعنى أن تكون المؤسسة هي القائم بالحركة الأولى في إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، بل و أيضاً يجب أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من اجل إدامة الميزة التنافسية (زواوي، 2020، صفحة 363) تعتبر الثقافة الإبداعية العامل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية وضمان استمرارية البقاء، أي من خلال تحليل البيئة الثقافية للمنظمة و المتمثلة بالعادات و التقاليد و الأعراف السائدة و المستخدمة في منظمة معينة، فان المنظمة التي تمتلك ثقافة وقيم متبادلة تستطيع تحقيق أداء فائق على مستوى الأفراد و الزبائن، فان الثقافة التنظيمية الموجودة ضمن محيط المنظمة يجب

أن تمتلك المرونة لتشجيع عملية الإبداع, لأنه يتميز بالعمل الجماعي الذي تتطلبه المنظمة لتطوير قيمها الجوهرية التي تستطيع من خلاله تطوير أدائها وتحقيق التقدم على منافسيها. (Girdouskiene & Ramirez, 2014, p. 31)

ثالثاً-المرونة: إن المرونة الإستراتيجية هي القابلية التي تساعد المنظمة للتعرف على المتغيرات الخارجية، بغرض حشد مواردها ومهارتها للاستجابة لتلك التغيرات، والتي تمكنها من إدارة مواردها بشكل يحقق التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئتها، لذا فإن المرونة هي بمثابة مبدأ تنظيمي لتنظيم وتنسيق مختلف الموارد و الأنشطة الفنية (Kamasak, Yavuz, Karagulle, & Agca, 2016, p. 128) أما "الداسي" فقد عرف المرونة على أنها قدرة المؤسسة على تنويع سلعتها وخدماتها و تسويقها في الوقت المناسب، الذي يكون فيه الزبائن بحاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية، تساعد على تحسين سمعتها و صورتها لدى الزبائن وتعزز ولائهم لها(داسي، 2012، صفحة 169)

رابعاً-تكنولوجيا المعلومات:تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن مجموعة من المهارات و المعارف و الوسائل المادية و الأدوات التنظيمية، التي يستخدمها العاملين للحصول على المعلومات المطلوبة، التي يمكن نشرها بين الجميع للاستفادة منها، وهذا يدل على انه مصدر للميزة التنافسية المستدامة، فان التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات تؤثر على توقعات الزبائن أي أنها تقوم بمساعدة المنظمة باكتشاف واستغلال الفرص المتاحة، ومن ثم العمل على جذب أكبر عدد من العملاء(Topaloglu & Tekkanat, 2015, p. 03)ويشار الى تكنولوجيا المعلومات بأنها أفكار وجدت لحل المشكلات في: (الكناني، 2020، الصفحات 96-97)

1-نسبة التطور السريع الذي يشهده مجال تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الحالي ساعدت في توفير قدر كبير من المعلومات عن بيئة المنظمات الصناعية (الداخلة-الخارجة)؛

2-إن التقنيات الحديثة للمعلومات لدى المنظمات الصناعية، وبناء تكوين الخطط الإستراتيجية وتسيير أمورها في المجالات التي تلعب دورا فعال في أداء العمليات كافة؛

3-القيام بتهيئة المناخ الداخلي لاستيعاب كل التطورات التي تحدث في هذا المجال؛

4-إن تقنية تكنولوجيا المعلومات تعتبر موردا هاما داخل المنظمة على المدراء الاهتمام بها من حيث التطوير لفعاليات إدارة مراحل العمليات الإنتاجية؛

5- كذلك ساعدت المدراء في توفير الصياغة و التقويم الكفاءة الفعالة.

خامسا- القيمة الجوهرية: إن حصول المنظمة على قيمتها الجوهرية التي تتوافق مع رؤيتها ورسالتها، تتوقف على تحديد رغبات وتوقعات الزبون، أي تقديم السلع وخدمات ذات الجودة العالية التي تساهم في تحسين سمعتها وتحقق رضا للزبون. (Batavia & Nelson, 2017, p. 188) إن الموارد هي مدخلات المنظمة التي تستعمل في عمليات الإنتاج والتي تتمثل برأس المال و المعدات و المهارات الفردية للعاملين و المعرفة, براءات الاختراع, الموارد المادية و التمويل و موهبة المدراء، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأشخاص و المجتمع و المظاهر التنظيمية، تحدد الإمكانية الخاصة بعاملها هو الإبداع، الذي يعتبر احد أنواع المقدرة الجوهرية للموارد البشرية التي تساعد المنظمة على تعزيز ميزتها التنافسية باستمرار، وتزداد قيمتها من خلال التكنولوجيا السريعة و التغيرات في الأسواق العالمية في تقديم المنظمة لمهارات عاملها يوميا، والتحفيز لهم و قيادة الإدارة العليا للمنظمة من خلال المهارات الرائعة و سرعة اتخاذ القرارات في تطوير نفسها من كل وقت لآخر. (الكناني، 2020، صفحة 94)

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المستدامة

إن خلق ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة أصبح تحدي لأصحابها لما تكتسبه من أهمية بالغة، في خلق الثروة وتحسين المكانة الاقتصادية للمنظمة، واكتساب السمعة السوقية التي تؤهل المنظمة الى النجاح و اكتساب مكانة في سوق المنافسة، ولاكتساب هذه الميزة توصلت البحوث و الأعمال و التجارب الإدارية الى إتباع عدة استراتيجيات للوصول الى تنافسية مستدامة، وعلى كل منظمة اختيار الأمثل لها وفق معايير و نماذج علمية تؤهلها الى اكتساب هذا النوع من المزايا التنافسية المستدامة ألا وهي: (كنوش، 2015، الصفحات 104-105)

أولاً- إستراتيجية التكلفة الأقل: يقوم هذا النوع من استراتيجيات الميزة التنافسية على محاولة المؤسسة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، لأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية:

أ- اقتصاديات السلم: و يقصد بها توسيع المؤسسة لعدد منتجاتها أو توسيع خدماتها من أجل توزيع التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات.

ب-منحى التعلم: ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة

ج-مراقبة الارتباطات: هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها، أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المؤسسة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة، والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

د-مراقبة الإجراءات: غالبًا ما تلجئ المؤسسات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيًا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبيًا على الميزة

هـ-مراقبة مواقع الأنشطة: ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيًا مثل: تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل، أو التقريب من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع وفي هذا السياق توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فوتونون لتحديد الموقع

و-مراقبة الرزنامة: ويقصد بذلك محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدمات وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

ثانيا- إستراتيجية التميز: التميز معناه التوحد أو الانفراد بالميزة فإكتساب المنظمة ميزة لا تستطيع مثيلاتها امتلاكها يعتبر نقطة تحول في مسار المنافسة للمنظمة، ولا يصبح هذا النوع من استراتيجيات الميزة فعالا إلا إذا أشتمل على العناصر الأساسية التالية: (بوسالم، 2013/2012، صفحة 56)

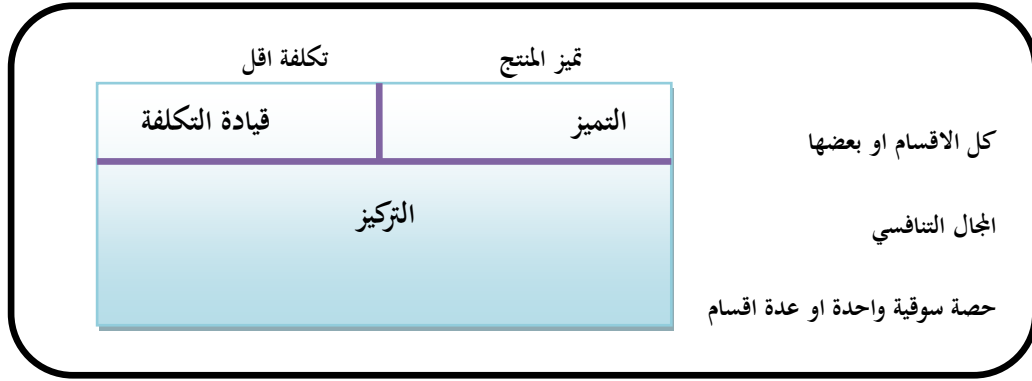
-الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛

-تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة؛

-التموضع أو مركز المنظمة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد الشركة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة؛
- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجاب أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزامة إذ تحوز المنظمة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطور.
- ثالثاً- استراتيجيه التركيز:** تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف (الصمبدي و يوسف، 2010، صفحة 368) ولتطبيق إستراتيجية تركيز فعالة يجب توفر الشروط التالية: (فلاح، 2000، صفحة 185)
- التواجد في قطاع مصدر للميزة تنافسية حيث أن المنظمة المتبنيه الإستراتيجية التركيز، تسمح بتلبية حاجات و رغبات المستهلكين العامة، وذلك باستعمال سلسلة القيمة، فالتخصص في نوع واحد في الطلب يؤدي الى التحسن في جودة المنتج؛
- الميزة التنافسية لإستراتيجية التركيز تكون سهلة الحيازة في عدد كبير من القطاعات، إذا تمكنت من الوصول بين سلسلة من النشاطات، كما أنها قد تساعد في توضيح وحدانية العرض خاصة إذا كانت مجموعة المنتجات المقترحة تساعد في تحديد مشتريات الزبون؛
- إن عدم التركيز في قطاع يؤدي الى كثافة التكاليف (تكاليف التناسق بين مختلف القطاعات, وتكاليف البحث عن نقاط التشابه بين المنتجات المعروضة في مختلف القطاعات وتكاليف عدم المرونة...)
- من خلال ما سبق نتوصل الى الاستراتيجيات الأساسية للوصول الى ميزة تنافسية مستدامة يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (II-01): الاستراتيجيات العامة للتنافس



Source : (Gregory & Dess, 2008, p. 157)

الشكل يلخص الاستراتيجيات العامة للتنافس و يوضح أن التمييز و قيادة التكلفة و إستراتيجية التركيز هي أهم مرتكزات التنافس والمحددة للحصص السوقية للمنظمات.

المبحث الثالث: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة:

تعمل المنظمة بجد من اجل تحديد وحصر العوامل الداخلية و الخارجية، وبناء الاستراتيجيات الملائمة لطبيعة المنظمة للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة، وهنا نحصر أهم المداخل التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول:مدخل التحليل الاستراتيجي

هذا المدخل يركز على دراسة البيئتين الداخلية و الخارجية، فتحليل البيئة الداخلية يستهدف تحديد مجالات القدرات الجوهرية بالشكل الذي يمكن للمنظمة من استعماله بشكل فعال، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة و التفوق على المنافسين، وكذلك تحديد القدرات و القابليات الداخلية، أي تحديد نقاط القوة في موارد المنظمة وقدراتها بما يسمح بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحديد نقاط الضعف فيها التي تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(الكناني، 2020، صفحة 78)

أولاً-تحليل البيئة الداخلية:تكمّن أهمية تحليل البيئة الداخلية في:(مساعدة، 2013، صفحة 183)

-يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية؛

-تستطيع المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة، التي قد تكون عناصر قوة في بعض عوامل البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية والمهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية وغير ذلك؛

-يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة من معرفة طبيعة الأعمال؛

-القطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمات تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

-يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تركز الإدارة العليا على الموارد الأساسية للمنظمة.

ثانياً-تحليل البيئة الخارجية: تكمن أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في: (مساعدة، 2013، صفحة 153)

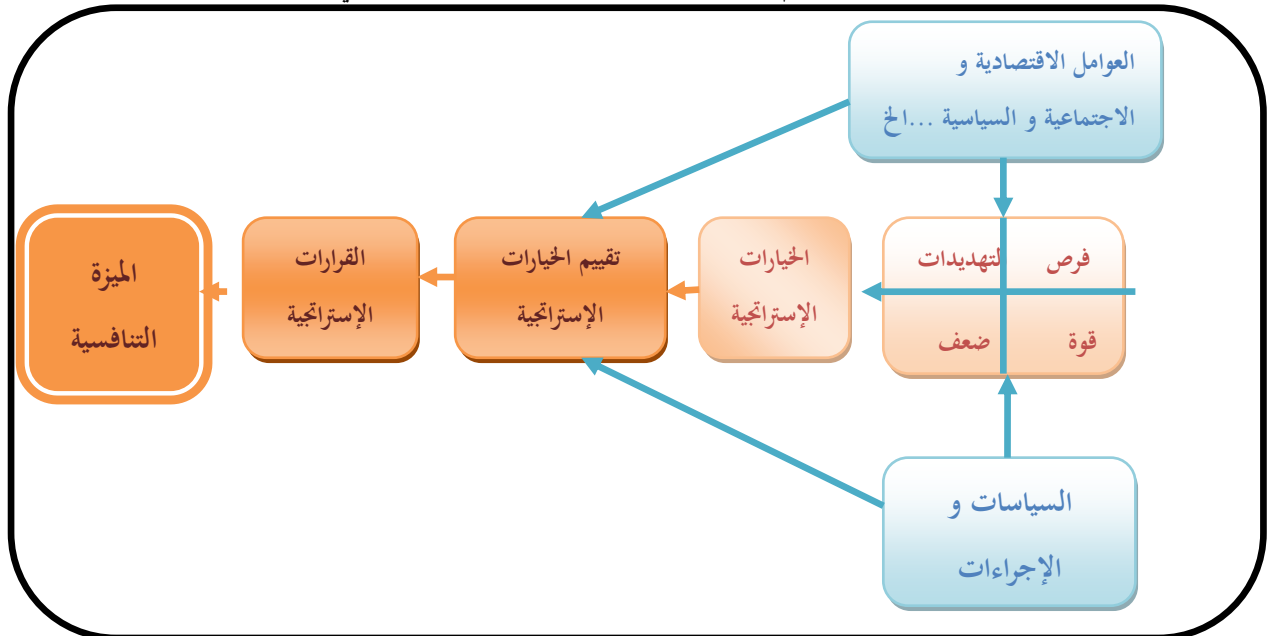
-تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية؛

-بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛
-تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، طرق ومنافذ التوزيع، أساليب وشروط الدفع، خصائص المنتجات المسموح بها، القيود المفروضة بالمنظمة سواء التشريعية أو القانونية ... الخ؛

-بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها أو تستقل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مدخل التحليل الاستراتيجي يستند في دراسته على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بهدف بناء ميزة تنافسية مستدامة و يمكن تلخيص هذا في الشكل التالي:

شكل رقم (II-02):آلية مدخل التحليل الاستراتيجي



المصدر: (الكتاني، 2020، صفحة 79)

المطلب الثاني: مدخل النظرية الإستراتيجية المستندة الى الموارد

يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا على أنها "تحتوي على كافة الأنظمة والمهارات والمعلومات والمعرفة، وهيكل المنظمة وثقافتها، بالإضافة إلى موجوداتها التي تنشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والمالية والبحث والتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية" (عبد الباري و جرادات، 2014، صفحة 47) كما أن موارد المنظمة تنقسم الى موارد ملموسة وغير ملموسة موضحة في الجدول التالي:

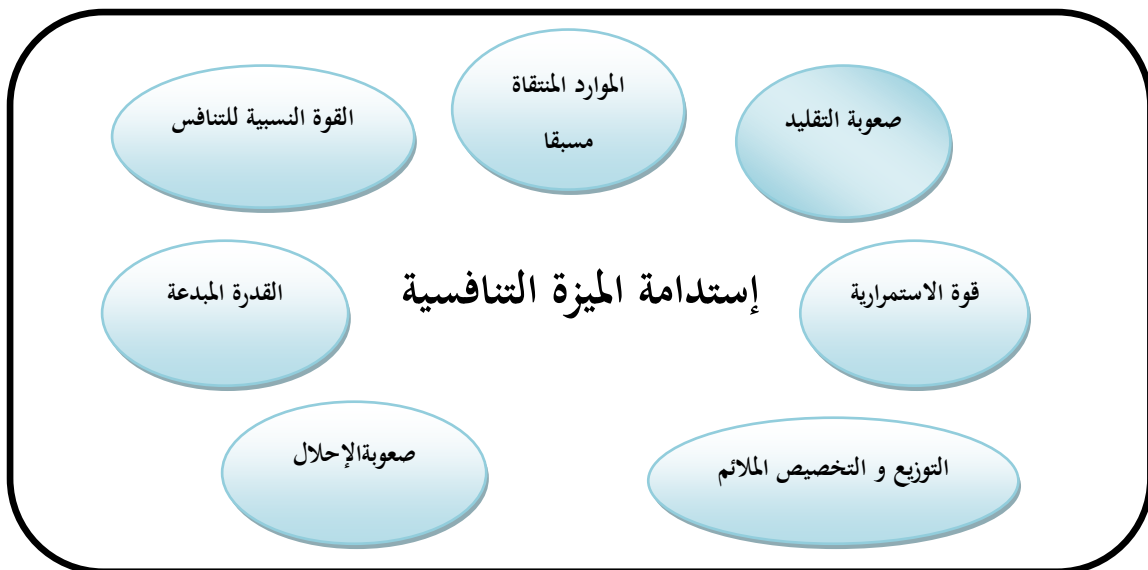
جدول رقم(II-02): الموارد الملموسة وغير الملموسة في المنظمة

الموارد غير الملموسة	الموارد الملموسة
الموارد البشرية: المعرفة-الثقة-القابليات و الإجراءات الإدارية	الموارد المالية: قدرة المنظمة على الاقتراض وعلى توليد النقد الداخلي
موارد الإبداع: الأفكار-القابليات العلمية-القدرة على الإبداع	الموارد المنظمة: الهيكل التنظيمي-التخطيط-الرقابة-نظم التعاون
الموارد الخاصة بالسمعة: السمعة مع الزبائن-العلامة التجارية-إدراك الجودة, الواضحة, المتانة-السمعة مع المجهزين-الفاعلية	الموارد التكنولوجية: الخاصة بخزن التكنولوجيا كالتجارب و العلاقات التجارية و الأسرار التجارية

Source : (Hitt, Ireland, & Hokisson, 2003, p. 83)

تتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص وهي محددة في الشكل التالي:

شكل رقم(II-03): خصائص موارد المنظمة



Source: (Lynch, 2003, p. 229)

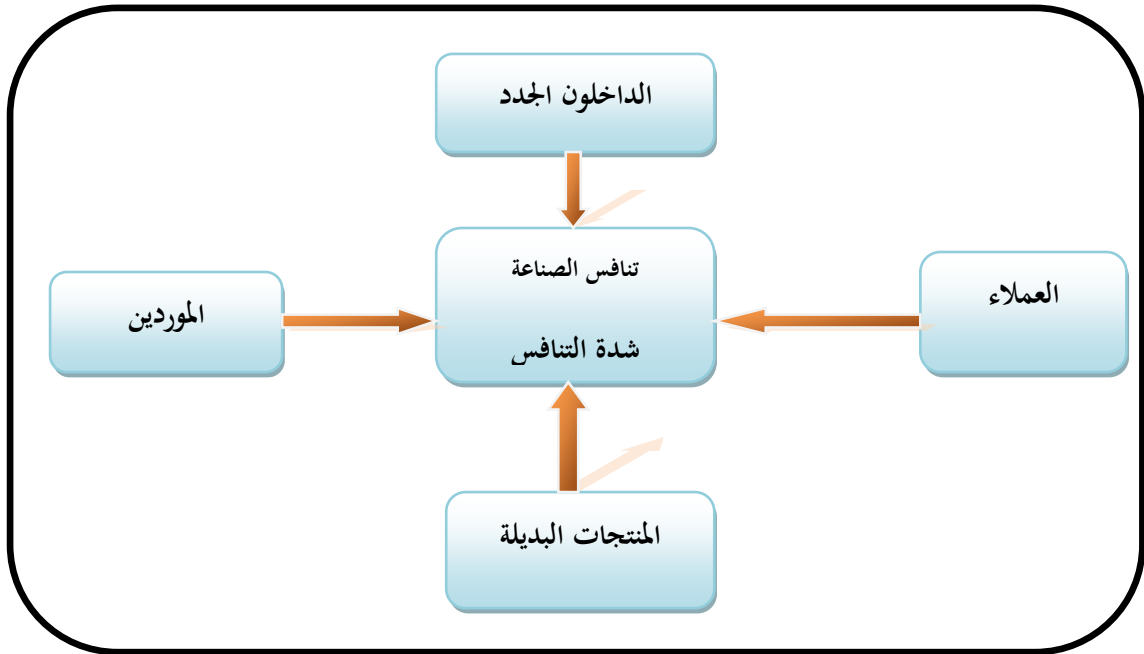
من خلال الشكل يتضح أن الموارد الخالقة للميزة التنافسية تتميز بالخصائص التالية:

- 1-الموارد المنتقاة مسبقا:الاختيار المسبق المدروس من طرف المنظمة للموارد التي تضمن استدامة الميزة التنافسية(Batavia & Nelson, 2017, p. 12)؛
 - 2-صعوبة التقليد:إن تقليد هذه الموارد يكون مكلف جدا وغير مريح فالتميز و الثقافة التنظيمية و القيمة و الاسم التجاري للمنظمة التي تم بنائها خلال مدة زمنية طويلة لا يمكن تقليدها بسهولة(الكناني، 2020، صفحة 81)؛
 - 3-قوة الاستمرارية:أي استمرارية توافر الموارد التي تجعل استدامة الميزة الباقية لأطول فترة ممكنة(طالب و البناء، 2012، صفحة 190)؛
 - 4-التوزيع و التخصيص الملائم:المقصود به التوزيع الجيد و التخصيص العالي لنتائج الميزة التنافسية على أصحاب المصالح في المنظمة.(Gregory & Dess, 2008, p. 06)؛
 - 5-صعوبة الإحلال:أي صعوبة إيجاد بديلا عن هذه الموارد أو إحلال موردا آخر يعطي نفس القيمة(الكناني، 2020، صفحة 81)؛
 - 6-القدرة المبدعة:ترتبط استدامة الميزة التنافسية بالإبداع ومدى ما توفره الموارد من قدرات إبداعية للمنظمة.(Jeff, 2009, p. 77)؛
 - 7-القوة النسبية للتنافس:وهي قوة المنافسين المتمثلة بقدراتهم الجوهرية(طالب و البناء، 2012، صفحة 190).
- تعد هذه الموارد من أثنى الموارد التي تمتلكها المنظمة و تستخدمها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بها، لكي يكون العاملين ميزة رئيسية لأداء ما مطلوب منهم في أداء العمل بصورة صحيحة وبدون عيوب(الكناني، 2020، صفحة 83)إن موارد المنظمة مهما كان نوعها، فهي ليست منتجة بصورتها المنفردة بل أنها يجب أن تتكامل مع بعضها البعض، لتكسب المنظمة القابلية التنظيمية، التي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات(منتجات، وخدمات)، ولكي تكون إدارة المنظمة فاعلة و متميزة يجب أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات لتنفرد بها، وتشكل لها ميزة تنافسية مستدامة(الغالي و الادريسي، 2009، صفحة 306)

المطلب الثالث: مدخل هيكل الصناعة

انطلق هذا المدخل من تحليلات بورتر للقوى الخمس المؤثرة في درجات التنافس (الداخلون المحتملون, المنافسون في الصناعة, الموردون, المنتجات البديلة, العملاء) و الموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (II-04): نموذج Porter للقوى الخمس للتنافس في بيئة صناعية



Source : (Jelassi, 2008, p. 54)

من خلال نموذج بورتر للقوى الخمسة في تحليل الصناعة :

أولاً-الداخلون الجدد: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة مثل: الرغبة في اقتحام حصص السوق، وتغيير شروط المنافسة المتواجدة بالاعتماد على القدرات التنظيمية والمالية والتكنولوجية التي يمتلكونها وبهذا يؤثر في مردودية جاذبية القطاع من خلال تحقيق أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المنظمات المتواجدة سلفاً في القطاع (ثابت، 2002، صفحة 166) وفي معظم الأحيان موارد مؤثرة أن جديدة دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، و توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، فيما يتعلق بدخول المنافسين الجدد. وهناك مصادر متعددة لهذه المعوقات من أهمها الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة، وارتفاع تكاليف التمويل، التسويق، الإنتاج، التوزيع، البحث و التطوير للداخلين الجدد، وانخفاضها لدى المنافسين الموجودين في الصناعة، نظراً لاقتصاديات الحجم الكبير التي يفيدون منها هذا الى جانب

عن المعوقات المتعلقة بكثافة الاحتياجات الرأسمالية وصعوبة الوصول الى منافذ التوزيع و الموارد الخام وغيرها من الحواجز(الكناني، 2020، صفحة 86)

ثانيا-المنتجات البديلة:يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على مدى توافر المنتجات البديلة للمنتجات، التي تقدمها المنظمة كبديل أفضل ومماثلة لمنتجات الشركات المنافسة و بتكلفة اقل مما هو موجود في السوق(الكناني، 2020، صفحة 87)تؤثر هذه المنتجات على السياسة التسعيرية للمنظمة، وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل، ويزداد كلما كانت قريبة من العميل من حيث إشباع حاجاته مع أفضلية سعرية مقارنة بالمنتجات الأصلية(فلاح ح.، 2006، صفحة 83) يعتمد النجاح الاستراتيجي للمنظمة بصورة جزئية أو كلية على مدى توافر المنتجات البديلة للمنتجات، التي تقدمها المنظمة كبديل أفضل ومماثلة لمنتجات الشركات المنافسة و بتكلفة اقل مما هو موجود في السوق.

ثالثا-العملاء:إذ أن تبعية منظمة لعدد محدود من العملاء يضاعف من قدرة هؤلاء على التفاوض معها، والعكس إذا كانت درجة التميز في المنتجات مرتفعة إذ يجب التركيز على العوامل التي من شأنها رفع قدرتها على التفاوض مع العميل من خلال إبداع منتجات أكثر تميزا وخصوصية(schling & thérin, 2006, p. 170)

رابعا-الموردين:يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدراتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، لذلك لا بد من دراسة عناصر التميز والقوة لديهم، وذلك من حيث أعدادهم وتوزيعهم الجغرافي، ونقاط تميزهم ومدى مساهمتهم لتحقيق الجودة وتحملهم للأعباء والتكاليف وكلما كان المورد ضعيفا قوي مركز المنظمة، فتعرض أسعار منخفضة وتطلب في الوقت نفسه جودة أعلى(قمري، 2016/2017، صفحة 28)

خامسا-شدة التنافس:نمو الصناعة، التكلفة الثابتة الى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج التمركز و التوازن بين المنافسين فإذا كانت صناعة ما تمتاز بالنمو المرتفع و التكاليف الثابتة نسبتها اقل وأوسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمركز و الاحتمال الأكثر هو توفر فرص ربحية أكبر للمشاركين في الصناعة و العكس صحيح(سليم، 2010، صفحة 100)

في هذا المدخل أن الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها (بورتر) وهي: (الكناني، 2020، الصفحات 83-84)

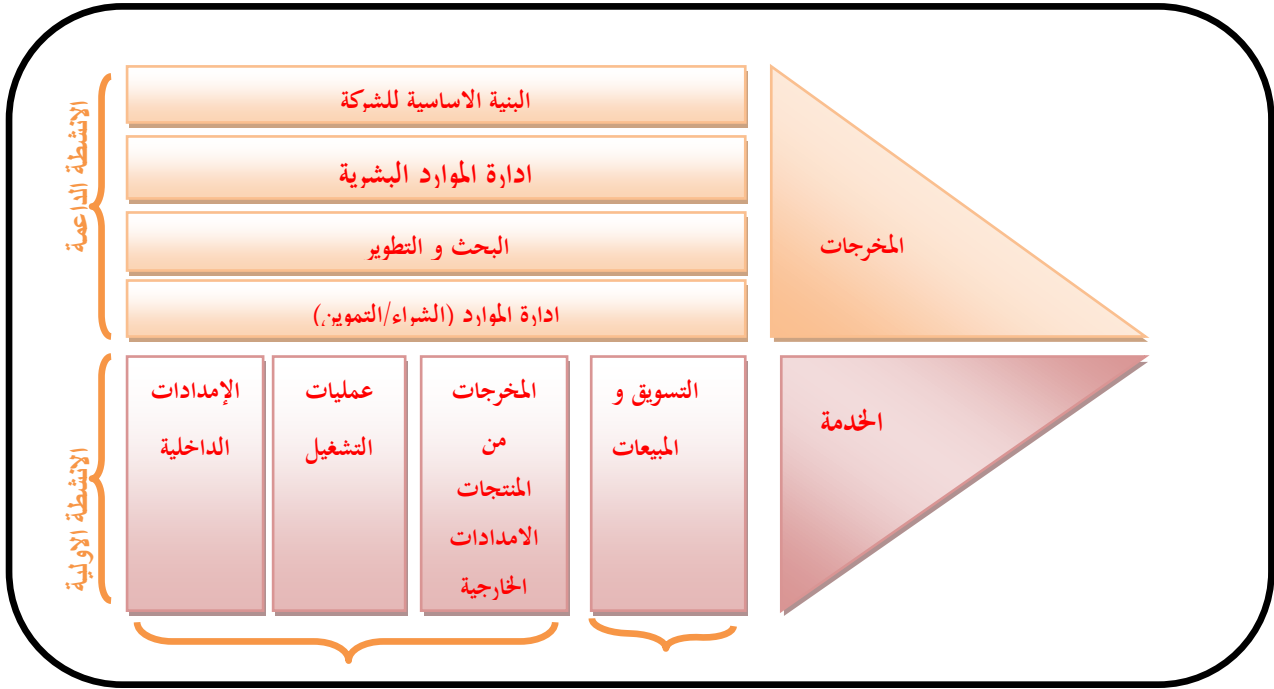
- أ- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة والتي تحدد من خلال الضغط التي تمارسه القوى التنافسية الخمسة؛
- ب- إقرار الإستراتيجية التنافسية ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق اقل تكلفة إجمالية من خلال نظر الزبون؛
- ج- تطبيق الإستراتيجية التنافسية من خلال نظرة المنظمة لهذه المرحلة، بأنها ليست تنتهي بعد مدة معينة بل أنها مرحلة مستمرة، تقوم المنظمة بإعداد تقييم القطاع من اجل المنافسة المستمرة لها تحقيق أهدافها في الأسواق الذي تعمل فيه، ومعرفة نقاط القوة و الضعف للمنافسين، وأحكام استغلال مواطن ضعفهم وهي فرصة لها وتحليل مكان قوتهم وتهديد لها.

مطلب الرابع:مدخل سلسلة القيمة

يعد نموذج تحليل سلسلة القيمة الذي قدمه porter 1985 في كتابه الشهير "الميزة التنافسية"، أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، وأن أداة التحليل الرئيسي لإستراتيجية التكلفة الأقل هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتوزيع، لتصنيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها(الدوري، 2005، صفحة 135)

الشكل الموالي يوضح تقسيم الأنشطة الداخلية للمنظمة حسب بورتر الى أنشطة أولية أو أساسية و أنشطة داعمة أو ثانوية

شكل رقم (II-05): سلسلة القيمة



Source : (Rodolphe, 2000, p. 35)

من خلال الشكل:

أولاً- الأنشطة الأولية: وهي تلك الأنشطة الرئيسية التي تساهم في إنتاج وتسويق و بيع المنتج: (فرحاتي، 2015-2016، صفحة 197/198)

أ- الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، وتخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، والمخازن، والرقابة على المخزون، والمرجعيات إلى الموردين؛

ب- عمليات التشغيل: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى المنتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات والتجميع، والتعبئة، وصيانة الآلات؛

ج- الإمداد الخارجي: وهي أنشطة مرتبطة بالتجميع، والتخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء، وتشمل تخزين المنتجات التامة، ومناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات؛

د-التسويق والمبيعات :هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للعميل أن يشتري المنتج، وتحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، والترويج، ورجال البيع، اختيار المنفذ، والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير؛

هـ-الخدمة:وهي كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، والإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج

ثانيا- الأنشطة الداعمة:تساعد الأنشطة السابقة في تحسين فعاليتها وكفاءتها، بمعنى أنها لا تساهم مباشرة في خلقا لقيمة وتتضمن:

أ-البنية الأساسية للشركة:وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى، وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، والجوانب القانونية، والتخطيط الإستراتيجي(Durand, 2000, p. 93)

ب-إدارة الموارد البشرية:تهتم بالأنشطة التي تمس التوظيف، التكوين، الأجور وغير ذلك(قمري، 2016/2017، صفحة 26)

ج-البحث والتطوير:وهي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات، و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة(Durand, 2000, p. 93).

د-الشراء (إدارة المواد):وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات(Durand, 2000, p. 93)

مبحث رابع: مقومات بناء الميزة التنافسية و المخاطر الإستراتيجية لفقدانها وأساليب المحافظة عليها

إن المنظمة في سعيها الدائم للحصول على الميزة التنافسية، تبحث عن أساليب ومقومات لبناء مزاياها التنافسية، لكنها تواجه عدة مخاطر تهدد ميزتها التنافسية وتفقدتها هذه الأخيرة، فإن بناء الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة ليس بنهاية المهمة، بل وجب عليها حمايتها من المخاطر و التهديدات وفق أساليب وآليات تضمن استدامتها وهذا ما سنحلله في المبحث التالي:

المطلب الأول: مقومات بناء الميزة التنافسية المستدامة

إن بناء الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة ليست بالمهمة المستحيلة، لكنها تتطلب مجموعة من المقومات وجب توفرها لبناء ميزة تنافسية مستدامة تقوي المنظمة، و توفر لها الثروة المرجوة وأهم هذه المقومات:

أولاً-أسس التنافس: حيث أن بناء الميزة التنافسية و استدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول و الموارد والقدرات التنافسية و التي تتركز في العنصرين التاليين:

أ-المقارنة المرجعية (Benchmarkin): تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاقتداء بالشركات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير و تحسين أدائها وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيما يلي: (النور، 2009، الصفحات 20-21)

-معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛

-تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالشركات الناجحة مباشرة؛

-تشجيع التفكير الابتكاري في الشركة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛

-زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛

-الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛

-الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة الشركة.

ب-الذكاء الاقتصادي: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من

خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها. ويمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها مايلي:(النسور، 2009، صفحة 22)

-التنبؤ بحالة الأسواق؛

-مواجهة استراتيجيات المنافسين؛

-نشر المعومات بطريقة صحيحة داخلي؛

-الحفاظ على المزايا التنافسية؛

-الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛

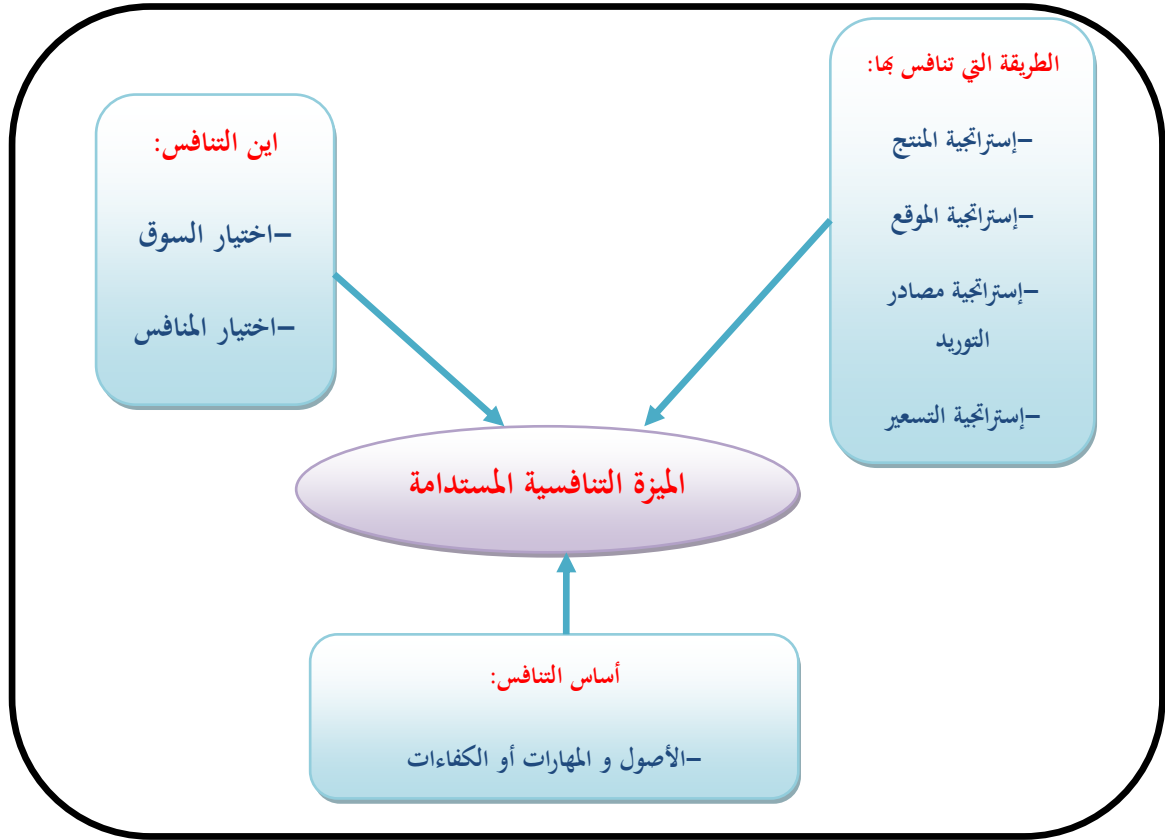
-السماح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

ثانيا- ميادين التنافس: إن اعتماد المنظمة على إستراتيجية بناءة تحدد فيها الأسواق المستهدفة و المنتجات القادرة على التنافس فيها تعتبر من أهم الأولويات، التي تساعد المنظمة على بناء الميزة التنافسية المستدامة، فتحدد ميادين التنافس يعكس بصورة واضحة وعي المنظمة لقدراتها المادية و البشرية، التي تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة(ثابت، 2002، صفحة 58)

ثالثا- طرائق التنافس:تحديد طريقة للتنافس يتوقف على جمع و توحيد عدة إستراتيجية لهدف واحد ألا وهو بناء الميزة التنافسية فالتكامل بين إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية البيع، إستراتيجية التسويق، التوزيع، التسعير....الخ كلها تصنع طرائق للتنافس ناجحة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل:

شكل رقم (II-06): استراتيجيات التنافس



المصدر: (مرسي خليل، 1998، صفحة 75)

المطلب الثاني: المخاطر الإستراتيجية لفقدان الميزة التنافسية المستدامة

اكتساب الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ليس بالعملية السهلة، ولكن فقدانها سهل جدا و سريع وذلك راجع لعدة أسباب، وعوامل قد تجعل المنظمة تحسر ميزتها التنافسية، التي سعت إليها طوال سنين حياة المنظمة وهناك العديد من المخاطر التي تتعامل معها المؤسسة تهدد مزاياها التنافسية وهي:

أولا- التقليد: في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسة على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة، والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، تعد من مصادر مزاياها التنافسية، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلا من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة ويتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققتم المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها. (قمري، 2016/2017، صفحة 37)

ثانيا- القصور الذاتي: إن المنظمة التي تملك ميزة تنافسية قوية هي التي تقوم بالحصول و تطوير هذه الميزة نتيجة أعمال البحث و التطوير، التي تقوم بها في مخبرها وورشاتها المختصة، لكن ذلك يكلف أموال باهظة لأنها في الغالب ذات طابع عالمي، ومع المنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية و الابتكارات العالمية، تجد المنظمة صعوبة كبيرة في تغيير إستراتيجيتها وهيكلها من اجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة.(رفاعي و عبد المتعال، بدون سنة، صفحة 234)

ثالثا- قدرات المنافسين: إن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين يهدد من استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة، ويمنع من استدامتها، ويرجع ذلك أساسا إلى أن يتبنى منهج التقليد والمحاكاة، ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بتكلفة منخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، فعلية ومن الضروري العمل في إطار المدى الإستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبين التزامات إستراتيجية تتضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول وهي:(البكري و بني حمدان، 2013، صفحة 25)

أ-معلومات خاصة:تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة عليها وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفا لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك التقليد والمحاكاة

ب-اقتصاديات كمية:تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم وتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع وهي:

✓ **اقتصاديات قياسية:** وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقت معين؛

✓ **اقتصاديات المعرفة:** وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن؛

✓ **اقتصاديات المجال:** وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال الغير المترابطة، وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصادياته، مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير بالفشل، الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

ج-تنفيذ العقود والعلاقات: وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود، أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم و وصفها موضع التنفيذ، مما يدفع المنافسين على الأحجام من التقليد خوفا من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.

د- **تهديدات الانتقام:** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان، عن حملة تهديدات انتقائية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته ضد الانتهازيين.

هـ- **تأخر الاستجابة:** ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم، لإحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معنا من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد وإنما تؤخر تنفيذها. (قمري، 2017/2016، الصفحات 38-39)

رابعاً- **ديناميكية الصناعة:** الصناعات الديناميكية التي تعرف معدلات تغير سريعة، تكون دورة حياة منتجاتها قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد المستمر من طرف المنافسين، وعلى المنظمات أن تطيل دورة حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها (فرحاني، 2015-2016، صفحة 208) وعليه نجد الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها، إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التحدي، دعماً ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية، إن التجديد المستمرة الذي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض مع حالة استدامة المزايا التنافسية و إستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هذه الصناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخلا لتجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها (رفاعي و عبد المتعال، بدون سنة، صفحة 222)

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة

للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة تبذل المنظمة جهوداً كبيرة، وتتبع عدة أساليب بهدف استمرارية الميزة ومن بين هذه الأساليب نذكر:

أولاً- **التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية المستدامة:** يمكنك للمنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال التركيز على الأركان الأربعة لبناء الميزة التنافسية، وهي الكفاءة، الجودة، التحديث و الاستجابة للمستهلكين كما يتطلب ذلك، أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في انجاز أداء متفوق (رفاعي و عبد المتعال، بدون سنة، صفحة 239)

ثانياً- التفكير الاستراتيجي: يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ (مظاهر، 2009، صفحة 19)

إن المنظمات التي تنجح في بناء وتطوير قابليات وقدرات التفكير الإستراتيجي، سوف تملك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، حيث أن المنظور النظمي الجديد سوف يزيد من كفاءتها وفعاليتها، وأن الاهتمام المقصود أكثر قدرة على بلوغ الأهداف من منافسيها كما أن قدرتها في التفكير في الوقت الملائم سيحسن من نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق (قمري، 2017/2016، صفحة 41)

ثالثاً- معرفة قدرات المنافسين: إن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بها التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، أي أنه عقب إعلان المنظمة الالتزام الإستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذ ما اقتضى ذلك الهروب من ذلك الالتزام ولذلك فعندما تعلن المنظمة التزاماً طويلاً حياً طريقة معينة لأداء العمل فقد يؤدي ذلك بطء محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً. (سعيد، صفحة 140)

رابعاً- عوائق التقليد: تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين، أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمنظمة، فكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية للمنظمة، أي أن العامل الحاسم هنا هو الوقت فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى الزبائن، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون (داسي، 2012، صفحة 18).

إن امتلاك المنظمة للموارد والاستحواذ عليها يساعدها في إضافة عوائق جديدة لتحويل منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمة في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد وخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها يمكن أن تقود إلى استدامة المزايا التنافسية. (قمري، 2017/2016، صفحة 41)

خامساً- التعلم و التحسين المستمر: إن الطريقة الوحيدة لحفاظ المنظمة على ميزتها التنافسية هي استمرار التحسينات في الكفاءة والنوعية والإبداع والاستجابة للزبون، والتحسينات المستمرة هي "عمليات لانتهائية من

التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات (طالب و البناء، 2012، صفحة 186) إن الشيء الوحيد الثابت في العالم هو التغيير، فعلى الرغم من الايجابيات الكثيرة التي جاء بها التطور التكنولوجي فهناك بعض السلبيات والتي من بينها قصر عمر الميزة التنافسية، ودورة حياتها مقارنة للنسق المتسارع للتطور العلمي مما يحتم تسريع عمليات الابتكار و التطوير، وبالتالي أصبح السبيل الوحيد لاستدامة الميزة التنافسية للمنظمة، أو على الأقل جعلها طويلة الأمد هو أن تقوم باستمرار في تحسين كفاءاتها وحدثها، و سرعة استجابتها لمتطلبات المستهلكين وتبني فلسفة المنظمة المتعلمة، وتقوم فكرة التحسين المستمر على تدعيم البحث و التطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى ألكفاءاتها البشرية (سمالي، 2005، صفحة 203)

سادسا- التغلب على القصور الذاتي: إن التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقا أمام التغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية، ويؤكد على أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتميزة يعد عائقا أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذاتي الذي تعاني منه المنظمة في وحدتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تجديد العوائق الخاصة بالتغيير يعد الخطوة الأولى ومن ثم يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وفقا للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية (قمري، 2016/2017، صفحة 43)

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل الذي تم تقسيمه الى أربع مباحث رئيسية، ففي المبحث الأول تم تعريف بالميزة التنافسية المستدامة خصائصها و أهميتها، بالنسبة للمنظمة مع التركيز على جانب الاستدامة، أما المبحث الثاني، فقد تناولنا فيه مصادر الميزة التنافسية المستدامة بمختلف جوانبها بالإضافة الى أبعادها المختلفة، و أهم الاستراتيجيات التنافسية التي ذكرت في الأدبيات الاقتصادية، لنثني عليها بمبحث ثالث لندرس أهم مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة، وأخيرا بمبحث رابع تناولنا فيه مقومات و متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، و أساليب المحافظة عليها و استدامتها أطول فترة ممكنة بالاطافة الى معالجة مخاطر فقدانها و ما يترتب عليها من مخاطر.

من خلال ما تم دراسته توصلنا الى أن الميزة التنافسية المستدامة هي هدف كل منظمة، لكن الوصول إليها ليس بالطريق السهل، فيجب شحن كل الإمكانيات و رسم الاستراتيجيات المناسبة للوصول الى الهدف المنشود باعتبار الميزة التنافسية المستدامة هي طوق النجاة للمنظمة للاستمرارية، الديمومة، التفوق، التميز و صنع تاريخ للمنظمة، فان المنظمة تعمل بكل إمكانياتها بإتباع مختلف المصادر، التي تؤهلها لاكتساب هذه الميزة و تسعى بجميع الآليات و السبل للوصول إليها، كما أنها تطبق جميع المداخل في محاولة منها للوصول الى المدخل الذي يناسب خصوصية المنظمة و يبيئتها بهدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث:

دراسة العلاقة بين رأس

العمل الفكري في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسات الاقتصادية في

ظل اقتصاد المعرفة

تمهيد

بعد تطرقنا للمفاهيم العامة و النظرية لكل من رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة و الميزة التنافسية المستدامة كهدف لكل منظمة ناجحة، تسعى الى التميز وحب تحليل العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، خاصة و أن المعرفة أثبتت تفوقها وقدرتها على التفرد و الصعود بالمنظمة الى اعلي درجات التنافسية، من هنا سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الثاني: رأس المال الهيكلي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الثالث: رأس مال العلاقات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الرابع: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الأول: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

لطالما كان رأس المال البشري معضلة اقتصادية كل ما سعى الباحثون الى حل طرف منها تفاجؤا بظهور عقد أخرى، وذلك راجع لطبيعة البشرية لهذا المتغير فهو دائم التغير و التحور، ويصعب التكهن بانحرافاته و توجهاته، فيعتبر من المتغيرات الصعبة الدراسة لكن رغم ذلك عملت الدراسات الى محاولة تحليله، و البحث في توجهاته ويعرف الرأس المال البشري على أنه "مجموعة المهارات والخبرات ومعارف العاملين في المنظمة وقدرتهم على تقديم حلول للعملاء(قمري، 2017، صفحة 156)

رأس المال البشري مكون رئيسي و أساسي لرأس المال الفكري، بكونه المادة الرمادية في هذا المتغير فهو الجوهر الذي تتألق به المنظمة هو أصعب جزء في رأس المال الفكري، لصعوبة التحكم فيه و تسييره فاستقطابه أو تشغيله بما يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب مجهودات كبيرة من المنظمة و أساليب تسيير معاصرة وحديثة تضمن بها ولاء رأس المال البشري .

المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أولاً-المعرفة: تعتبر المعرفة المكون الأساسي لرأس مال بشري معرفي ذو قيمة داخل المنظمة فراس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، ليس مجرد يد عاملة في المنظمة بل يد عاملة تمتلك معرفة خاصة بها، تعمل المنظمة على استثمارها من اجل الوصول الى أهدافها، لاسيما اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وهنا يجب تحليل أساليب تعامل المنظمة، مع مختلف المعارف الموجودة بها أو الراغبة في استخدامها و الجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم(III-03): المنظمة و أساليب التعامل مع المعرفة

مؤسسات المعرفة الروتينية(2) (تركز على مساهمات الأفراد الأساسيين)	مؤسسات كثيفة الاتصالات(4) (التركيز على النجاح الجماعي)
<p>أساسها المعرفة الضمنية في التكنولوجيات القوانين و العمليات</p> <p>■ رأس مالها نوعي، قد تكون تكنولوجية أو كثيفة العمالة.</p> <p>■ التقسيم هرمي للعمل والرقابة</p> <p>■ متطلباؤها للمهارة منخفضة</p> <p>أمثلة:</p> <p>■ قديما: تعتمد على الآلات</p> <p>■ حاليا: تعتمد على الكفاءات التنظيمية واستراتيجيات المؤسسة</p> <p>■ تطوير برامج الإعلام الآلي لإدماج أنظمة العمل</p>	<p>تركز على المعارف الثقافية والفهم الجماعي.</p> <p>■ الاتصال والتعاون هما العمليتين الأساسيتين.</p> <p>■ تستمد قوتها من الاندماج.</p> <p>■ الخبرة متغلغلة ومنتشرة.</p> <p>أمثلة</p> <p>■ قديما: المرونة التنظيمية(الديمقراطية)، الإنتاج بواسطة الابتكار.</p> <p>■ حاليا: خلق المعرفة، المحادثة، ...</p> <p>■ تطوير أنظمة تدعم العمل التعاوني</p>
<p>مؤسسات تعتمد على الخبرة (1)</p> <p>(تركز على حل المشاكل الشائعة)</p>	<p>مؤسسات تعتمد على المحلل الرمزي (3)</p> <p>(تركز على حل المشاكل الجديدة)</p>
<p>تعتمد على الكفاءات المجسدة للأعضاء الأساسيين.</p> <p>■ أداء الخبراء المتخصصين مصيري بالنسبة للمؤسسة</p> <p>■ القوة والقوانين تأتي من السمعة الاحترافية</p> <p>■ تركيز عالي على التدريب والتأهيل.</p> <p>أمثلة:</p> <p>■ قديما : "بيروقراطية احترافية" مثلا لمستشفيات</p> <p>■ حاليا: تطوير الكفاءات الفردية دعم المعلومات وتصميم النظم الخبيرة.</p>	<p>تعتمد على المهارات العقلية للأعضاء الأساسيين.</p> <p>■ حل مشاكل الريادية</p> <p>■ القوة والقوانين تأتي من الانجازات الإبداعية</p> <p>■ المعالجة الرمزية هي المهارة الأساسية.</p> <p>أمثلة:</p> <p>■ مؤسسة عالية المعارف مثل (Software consultancy)</p> <p>■ حاليا: تطوير المحللين الرمزيين</p> <p>■ إحلال كفاءات العمل ببرامج الإعلام الآلي.</p>

Source:(Chun & Nike, 2002, p. 53)

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة يختلف تعاملها مع المعرفة باختلاف حاجاتها وغاياتها، حيث يوجد منظمات تعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية لموظفيها وخبراتهم، وتعتمد على كفاءتها البشرية وتبذل العمل الفردي أما منظمات أخرى درجة الاتصال فيها مرتفعة فهي تعتمد على العمل الجماعي، وتبادل المعارف بين

موظفيها في محاولة منها لاستخراج المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة وتوزيعها بين مختلف الموظفين واستغلالها لخلق القيمة، أما المنظمات التي تعتمد على الخبرة فهي تركز على العمل الفردي وتعمل على تطوير الجهود الفردية، من خلال التدريب والتأهيل وفي المقابل يوجد منظمات ريادية تعتمد على مهارات موظفيها و إبداعاتهم و التكنولوجيا العالية فهي الأكثر استثمارا في رأس مالها البشري

مما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري الحامل للمعرفة، سواء كانت ضمنية خاصة به، أو صريحة يعني رأس مال بشري سريع الفهم للمعرفة ولديه قابلية للتعلم و استقبال معارف جديدة، سيؤثر بشكل كبير على المنظمة و على مراكزها التنافسية رأس المال البشري الحامل للمعرفة سيحقق أهداف المنظمة مهما كان نوعها.

ثانيا-الخبرة:

الخبرة ما هي الى توليفة من تراكم المعارف و المهارات العالية، فراس المال البشري الذي يتمتع بخبرة عالية يعني قضاء سنوات عديدة في ميدان العمل، قابل خلالها مشاكل ووصل الى حلول شكل بها أرشيفه المهني الخاص الذي يعتمد عليه في أداء عمله، هذا النوع من رأس المال البشري يعتبر ورقة رابحة للمنظمة لقدرته على حل المشاكل و تسيير وتيرة العمل، فبخبراته يستطيع التأثير على جودة المنتج والأسعار التنافسية، كما أن الخبرة تكسب رأس المال البشري عاملا مهما، ألا وهو المرونة في العمل التي تمد المنظمة بقيمة مضافة ايجابية ستحسن من إنتاجيتها بشكل ايجابي.

ثالثا-المهارات و القدرات:

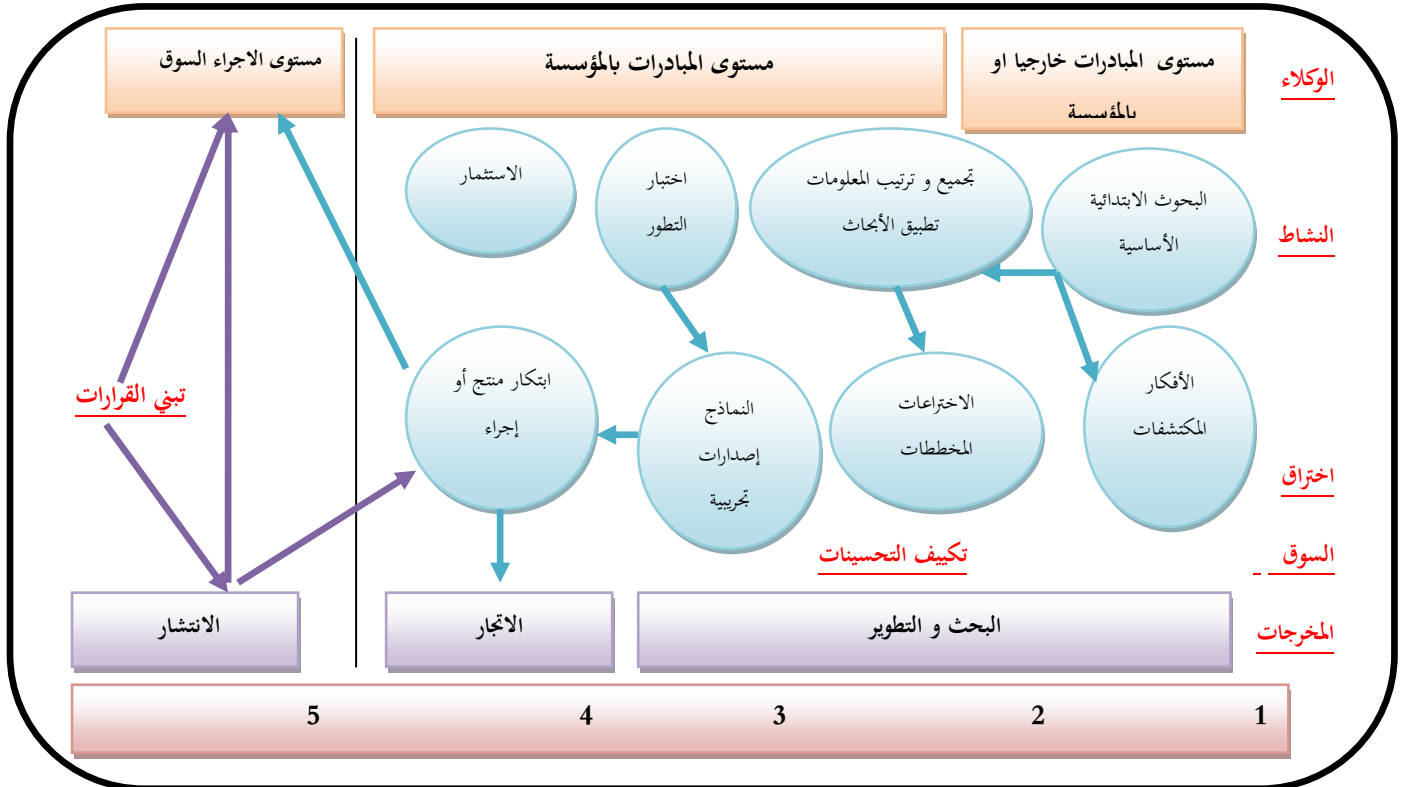
المهارة هيالمعرفة التي تطبق في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة على مختلف المستويات، سواء الإستراتيجية، العملية، التسويقية أو التمويلية(عجالي، 2017، صفحة 36)ويمكن تعريف المهارة بأنها تلك الملكة و القدرة على تطبيق العمل بشكل سليم و صحيح، في جميع المستويات فمستوى مهارة رأس المال البشري و قدراته تنعكس بصورة مباشرة على المنتج و جودته، فالموظف الماهر يوفر للمنظمة منتج سليم وصحيح على الأقل وتعرف المقدره المهنية وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون ودرجة توافقها مع احتياجات الوظيفة(قمري، 2017، صفحة 157)و لا يوجد اختلاف كبير بين المهارات و القدرات، إلا أن بعض الباحثين يرجعون المهارات الى مستوى تعلم الموظف خلال مساره الوظيفي يكسبه مهارات، أما القدرات فهي عوامل

شخصية تختلف من عامل لآخر باختلاف قدراتهم التعليمية أي قدرات عامل (أ) تختلف عن قدرات العامل (ب) وفقا لبنيته الجسدية، صفاته الشخصية، نسبة الذكاء، القابلية للتعلم... الخ

رابعاً-الابتكار:

الابتكار ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام أساليب تقليدية بشكل مستمر (قمري، 2017، صفحة 156) وعرف بأهملية متعددة المراحل، أين تقوم المؤسسة بالتحول إلى أفكار جديدة، تحسين المنتجات، الخدمات أو العمليات، من أجل التمكن من المضي قدما، المنافسة وتحقيق التميز (Farley, David, & Robert, 2012, p. 328) وعرف أيضا "الكفاءة الوحيدة التي نحتاجها للمستقبل مع وجود القدرة على قياس أداءه"، وقد اعتبر الابتكار كمرحلة أساسية في عملية الاختراع، وقام بتبسيط عملية الابتكار في (خلق، تحويل وتسويق المعرفة) (DEBRA, 2003, pp. 29-30) من خلال التعاريف نتوصل الى لن الابتكار، مجموع مراحل تتبعها المنظمة بهدف تحقيق الأهداف و التميز في المنافسة ويمكن تلخيص مراحل عملية الابتكار من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (III-01):مراحل عملية الابتكار



Source: (Christine & Mark, 2010, p. 06)

من خلال الشكل يتضح لنا أن عملية الابتكار تمر بثلاث مراحل رئيسية وهي:

أ-المرحلة الأولى:وتشمل الخطوات (1-2-3) من الشكل وهي أهم و أصعب مرحلة، وتتلخص في عمليات البحث و التطوير التي تأخذ الكثير من الوقت و الجهد، فالبحث عن أفكار جديدة و معرفة مفيدة ومعالجتها بطريقة سليمة، تعتبر الخطوة الأولى و ركيزة الابتكار، وصولا الى نماذج تجريبية وكلها تعتبر نشاطات قبل سوقية فالمنظمة في هذه الحالة لا تزال في مرحلة التجريب، وعادة مات قوم بهذه المراحل الجامعات،المعاهد،مراكز التكوين المخترعين المؤسسات التي تحوي مكاتب البحث و التطوير .

ب-المرحلة الثانية:هي المرحلة الرابعة في الشكل ويتم فيها التوجه الى الاستثمار في المنتج المبتكر وهنا يكون المنتج الجديد قد حقق النجاح .

ج-المرحلة الثالثة:في هذه المرحلة يتبنى المنتج بشكل أكبر مما يسمح بانتشار واسع للمنتج، وتتم اتخاذ قرارات لضمان دوام نجاح المنتج الجديد.وكباقي الدورات الاقتصادية دورة حياة الابتكار لديها تغذية رجعية فاخر مرحلة هي أساس لابتكار جديد، فتعتبر خبرة أو معلومة قبلية ينطلق منها المبتكر للتحسين أو التحسين أو إنتاج الجديد .

بما أن الابتكار من أهم مقومات دعم ورفع التنافسية الحالية و المستقبلية للمؤسسة في محيطها، أين يقر علماء الاقتصاد الجزئي بان الابتكار هو الذي يعطي قدرة للمؤسسات لتعظيم أرباحها الحالية و المستقبلية ،حيث يضمن بقاء زيادة الحصة السوقية تخفيض التكاليف الإنتاجية وتلبية حاجات المستهلكين في ظل الضغوط والفرص الفعلية التي تواجهها المؤسسات (Joe, John, & Keith, 2005, p. 119) فان الابتكار اثبت نجاحه السوقي و قدرته على تحقيق التميز التنافسي ،وهذا راجع الى رأس مال بشري متميز مبتكر شغفه التميز و الوصول الى القمة.

خامسا- فرق العمل:

يعرف "فرانسيس ويونغ" فريق العمل بأنه " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، ويحسنون العمل معا ويستمتعون بها ويتوصلون معا في نتائج عالية الجودة يقول "جونسون وجونسون" (1991) أن الفريق هو عبارة عن مجموعة من العلاقات المنظمة بين الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة " (كاستكا، 2001، صفحة 03) وتعرف أيضا بأنها مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين ألزموا أنفسهم بالحاسبة عنها (المساوي، 2020، صفحة 02)

من خلال التعاريف يمكننا أن نعرف فرق العمل، بكونها مجموعة من الموارد البشرية تتميز بمهارات و قدرات عالية تهدف الى تحقيق أهداف مشتركة، وتعمل لتحقيق الصالح العام لمنظمة كما أن المجموعة تمتاز بروح المسؤولية و حب العمل.

عادة ما يتشابه مصطلح فريق العمل مع جماعات العمل، إلا أن بينهما اختلاف كبير فجماعات العمل ليست لها حاجة أو فرصة للمشاركة في العمل الجماعي الذي يتطلب جهداً مشتركاً. لذا فإن أدائهم هو مجرد مجموع مساهمة كل عضو من أعضاء المجموعة، وليس هناك تآزر إيجابي من شأنه أن يخلق مستوى إجمالي من الأداء أكبر من مجموع المدخلات. ومن ناحية أخرى، يولد فريق العمل تآزراً إيجابياً من خلال جهود منسقة. وتؤدي الجهود الفردية إلى مستوى أداء أكبر من مجموع تلك المدخلات (المساوي، 2020، صفحة 02) كذلك جماعات العمل تمتاز بقائد يقود الجماعة ومسؤولية فردية، على عكس فرق العمل فالقيادة جماعية وتمتاز بدوران الوظائف و المسؤولية الجماعية وتختلف في أساليب الاتصال إذ الاتصال في الجماعة عمودي على عكس الفريق أفقي .

فريق العمل يجمع مجموعة من الأفراد بمعارف و خبرات ومهارات مختلفة مما يجعله فريق غنيا بالمعرفة، أي رأس مال بشري معرفي بامتياز بالاطافة الى ذلك يتشابه الأفراد في فرق العمل في سمات الشخصية من حب للعمل و الثقة العالية، التنافسية وروح المسؤولية، مما يجعل المنظمة في أفق معرفي تنافسي بامتياز يمكنها من تحقيق أهدافها و رغباتها بحسن التسيير للفريق، لذا تعد فرق العمل ناجحة و قادرة على خلق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة.

المطلب الثاني: رأس المال البشري التنافسي

بعد تعرفنا على الأبعاد الرئيسية لرأس المال البشري في المنظمة وحب علينا التمييز بين رأس المال البشري المتميز، القادر على خلق الميزة التنافسية و الإبداع داخل المنظمة و رأس المال البشري العادي، الذي يؤدي مهامه بصفة روتينية فالأول أهدافه من أهداف المنظمة و يعمل على الرقي و التطور، و يسعى الى التميز بما يقدمه من عمل من خلال تميز منظمته، أما الثاني فأهدافه شخصية يعمل من اجل الراتب فقط و لا يعتبر نفسه جزءاً من المنظمة وحتى لو كان يمتلك إمكانيات و قدرات لا يقدمها و يحتفظ بها لنفسه فالمنظمة هي التي تصنع هذا النوع من رأس المال البشري المتميز من خلال أساليب و طرق لتطوير مواردها البشرية و المحافظة عليها.

أولاً-مميزات رأس المال البشري التنافسي:

إن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود لتنمية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلا من الموارد المادية والمالية(بن صالح و بونعجة، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 03)

لا تتباهى المنظمات في عصر اقتصاد المعرفة بتعداد رأس مالها البشري بل تعمل على امتلاك ترسانة من المورد البشري التنافسي القادر على المحاربة في سوق المنافسة وهذا النوع من المورد البشري يستلزم توفر شروط معينة فيه ليقدر على المنافسة ألا وهي:(رحمون، 2016، صفحة 164)

1-ان تكون الكفاءات نادرة وفريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛

2-يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل؛

3-عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

بالإضافة إلا ما سبق رأس المال البشري المنافس يتميز بروح المنافسة، وحبه للتفوق و التميز كما انه محارب شرس في ميدان عمله يواجه الصعوبات و التحديات و يبحث عن المخاطر ليتخطاها، يتعد عن الروتين في العمل و يحب التغيير و التجديد فيخلق أساليب عمل حديثة تناسبه و تناسب بيئة عمله، بهدف وضع منظمته في المقدمة فهو دائما منتج لقيمة مضافة في المنظمة فهو استثمار ناجح للمنظمة الذكية.

أوضح فرعون و اليفي وجود أربع حالات تحدد نوعية المورد من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال
نبينها في الشكل التالي:

شكل رقم(III-02): حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة (2)	مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة (1)
مورد بشري سهل استبداله و ينتج قيمة مضافة مرتفعة(4)	مورد بشري سهل استبداله و ينتج قيمة مضافة منخفضة (3)

المصدر:(فرعون و اليفي، 2021، صفحة 13)

يمكن شرح العناصر الموجودة في الشكل ب:(فرعون و اليفي، 2021، صفحة 14/13)

تعتبر الخلية رقم (01) عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة، وتلك الحالة تبدو في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقارهم التدريب والإعداد العلمي المنظم، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيًا ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية.

يدل المورد البشري في الخلية رقم (03) على رأس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المؤسسة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة، وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تنمية وتدريب هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

الحالة التي تعبر عنها الخلية رقم(04) وهي حالة وسط تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتميئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبيا، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد تفاديا لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو الخلية رقم (02)، فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية، مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ عليه المؤسسة وتعمل على إحاطته بسياسات قوي من الرعاية والمحفزات وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج وزيادة القيمة المضافة التي يحققها.

ثانيا- كيفية التعامل مع رأس المال البشري التنافسي:

رأس المال البشري التنافسي يحتاج الى أسلوب معين في التعامل، فعلى المنظمة إعطاء أولوية لأساليب التعامل و الحفاظ عليه، فالمورد البشري التنافسي من خلال مميزاته يتضح لنا انه مورد غير قابل للتقليد، و بالتالي يصعب استبداله أو إيجاد بديل له، ففي هذه الحالة نلاحظ حربا ضروس بين المنظمات على اقتناصه وذلك من خلال تدريب و تكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض برأس المال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع و الإبداع التقني العالي، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فان الفرصة تكون مستحيلة (تواقي بن علي و نادي، 13/14/ ديسمبر 2011، صفحة 18) فعلى المنظمة اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تطبق من خلالها استراتيجيات للتعامل مع رأس مالها البشري وفيما يلي جدول يوضح كل حالة من حالات المورد البشري

جدول رقم(III-02): استراتيجيات التعامل مع رأس المال البشري

التصرف المناسب له	نوع المورد البشري
إدخال مكون معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة	يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة
مكننة automate العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري	يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة
التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى	يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة
التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير	يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة

المصدر: (فرعون و اليفي، 2021، صفحة 15)

من خلال الجدول يتضح أن لكل رأس مال بشري طريقة معينة في التعامل، فتختلف طرق التصرف باختلاف أنماط رأس مال البشري المتميز التي ذكرت سابقا، فأرأس المال البشري منخفض القيمة المضافة وجب تحفيزه و إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة في ميدان العمل للرفع من قيمته المضافة، أما رأس المال البشري مرتفع القيمة المضافة فوجب الاستثمار فيه الى أقصى حد و التركيز على تطويره و الاستفادة منه .

نستخلص أن رأس المال البشري التنافسي القادر على خلق قيمة مضافة للمنظمة يحتاج رعاية وعناية خاصة من المنظمة و إدارتها، فالاستثمار و الدعم و التحفيز بكل أساليبه سواء تدريب أو تكوين مادي كان أو معنوي سيعود بالإيجاب على المورد البشري وعلى المنظمة في تحقيق أهدافها، رأس المال البشري المتميز بطبيعته محب للتفوق و التقدم و النجاح ما يبقى على المنظمة الى التوجيه و وضع إستراتيجية صحيحة توصلها الى تحقيق أهداف المنافسة و الاستدامة.

المطلب الثالث: رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث و التجارب على ارض الواقع قدرة رأس المال البشري على إحداث التغيير و قلب الموازين في الأسواق الدولية، فباعثاره عنصرا بشريا قادرا على التأقلم و التحكم بالمعطيات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة الى صفاته الشخصية التي يتمتع بها من تميز و ريادة و إبداع، فهو صانع للميزة التنافسية و قادر على استدامتها، وهنا نحلل كيفية تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية المستدامة بكل أبعادها التي تعطيها القيمة و تحقق المنظمة بها التفوق.

أولاً- دور رأس المال البشري في تحقيق الجودة:

يبرز دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة من خلال الموقع الوسيط الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين قطبين، الأول متمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي و القطب الثاني المتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بين مختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبها وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم قادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة (عبد الرحمن، 1996، صفحة 116)

من خلال دراستنا لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة ومميزاته التي تضيفه قيمة، نتوصل الى أن هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري و الجودة، فكلما كان رأس المال البشري متميزا تنافسيا غير قابل للتقليد سيؤثر بالإيجاب على جودة المنتج، فرأس المال البشري التنافسي منتجاته تتميز بالابتكار و الإبداع، باللاظافة الى المهارة في الأداء و الإتقان كلها متطلبات للجودة تخلق في الأخير منتجا مبتكرا ذو نوعية عالية بواسطة يد عاملة متميزة.

ثانيا- دور رأس المال البشري في تحقيق الإبداع:

يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، بصفة عامة، ورأس المال البشري بصفة خاصة وتثمينه واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية واستمرار الميزة التنافسية لديها إضافة إلى ذلك على المنظمة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتمامها وعدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على تسيير الابتكارين تأتي من أفكار المبدعين (الداودي، 10/09 مارس 2004، صفحة 269) من خلال دراستنا توصلنا الى أن عنصر الإبداع هو عنصر مشترك بين رأس المال الفكري عامة، و رأس المال البشري خاصة و الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعتبر الإبداع نقطة الالتقاء بين المتغيرين فلا يوفر الإبداع، إلا بوجود عنصر بشري متميز و لا تحقق الميزة التنافسية المستدامة إلا بمنتج حامل للإبداع و رأس المال البشري الحامل للإبداع يستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمتة .

ثالثاً- دور رأس المال البشري في تحقيق المرونة:

بما أن رأس المال البشري طبيعته بشرية فهو قابل للتأقلم مع ظروف المحيطة به، وبما أن المرونة هي قدرة المؤسسة على إعادة موقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية وتفكيك أو تغيير إستراتيجيتها الحالية التي لم تعود مناسبة، وتمثل أيضاً قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة وليس التركيز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات سوق متغيرة (قريشي، 2019، صفحة 16)

رأس المال البشري هو المتغير الرئيسي الذي يضمن المرونة داخل المنظمة، وذلك لما يحتويه من صفات وقابلية للتأقلم فالمعرفة التي يتصف بها رأس المال البشري تجعله قادراً على مواجهة التغيرات في المحيط الخارجي و الخروج بحلول توافق تقلبات سوق المنافسة، كما أن المهارة و القدرة التي يتمتع بها تجعله مؤهلاً للتأقلم مع أي تغيير وجديد، فيلاحق التطورات التكنولوجية ويستطيع تعلم المعرفة الجيدة بسرعة و سهولة، كما أن خبرته الواسعة تعطيه مرونة طبيعية للتأقلم في أي محيط عمل يوضع فيه و الابتكارات المقدمة من طرف رأس المال البشري هي أساس المنافسة، وفرق العمل تخلق جواً تنافسياً ولها قدرة كبيرة على التغيير و قابلية عالية للتأقلم فالمرونة من الميزات الأساسية لفرق العمل، وأخيراً يمكن اعتبار رأس المال البشري هو القادر على خلق المرونة داخل المنظمة لان التأقلم يبدأ بالعقول البشرية قبل الوصول الى الآلات و المعدات فإذا كان الفرد في المنظمة قابل للتغيير و مستعد له فانه المنظمة ستنجح في المنافسة.

رابعاً- دور رأس المال البشري في تحقيق الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الخبرات والمعارف، المهارات، السمات الخاصة، جوانب الصورة الذاتية أو الدور الاجتماعي، القيم، الاتجاهات والمواقف التي اكتسبها الفرد أثناء حياته" (Ritva & Riitto, 2007, p. 52) فرأس المال البشري بما يحمله من خبرات ومهارات يكسب المنتج كفاءة تنعكس على المنتج وتكسبه ميزة تنافسية مستدامة وارجع Tidd دور رأس المال البشري في تحقيق الكفاءة الى: (Tidd, 2006, p. 06)

أ-الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات تكمن في كفاءتها الأساسية وليست في منتجاتها، فالمصدر الحقيقي للميزة التنافسية موجود في القدرة الإدارية على الدمج بين التكنولوجيات والمهارات الإنتاجية لتصير كفاءات، مما يمكن المؤسسات على التكيف السريع مع الفرص المتغيرة؛

ب- تقوم الكفاءة الأساسية بتغذية أكثر من منتج أساسي ومن وحدة عمل بنفس الوقت، مما يستلزم توجيه الاستثمار والتحليل إليها عوضاً عن المنتج والسوق.

من خلال دراستنا تبين أن لرأس المال البشري تأثير كبير على كفاءة المنتج، فالكفاءة ليست إلا انعكاس للجهد المبذول من اليد العاملة المتميزة، فالمنتج الكفء يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة انطلاقاً من كفاءة رأس المال البشري الذي تمتلكه.

خامساً- رأس المال البشري ودوره في خفض التكاليف:

تركز المؤسسات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي، من خلال السيطرة على التكاليف وتمثل الموارد البشرية محورا أساسيا في ذلك، باعتبار أن نفقات و أجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المؤسسة كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المؤسسة وحجم النشاط وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة، فالتحكم في هذه العناصر يشكل فرقا تنافسيا بين المؤسسات، وهذا ما يدفع العديد من المؤسسات الى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة اقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة الى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل استغلال اثر الخبرة و التعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية وهي من الميزات التنافسية (مداح عرايبي، 14/13 ديسمبر 2011، صفحة 19) قد يكلف تكوين وتدريب رأس المال البشري المنظمة تكاليف ضخمة، وحتى عمليات استقطابه وتوظيفه فالمنظمات العالمية تعقد صفقات بمبالغ خيالية فقط لعقد عمل محدود المدة لرأس مال بشري يكون موردا هاما للمعرفة، إلا أن هذه التكاليف و الاستثمار في رأس المال البشري بطريقة سليمة و أساليب معاصرة، سيعود بشكل كبير على باقي التكاليف فاستخدام التكنولوجيا المتطورة و المعرفة المفيدة، سيخفض من تكاليف المنظمة لا محال خفض التكاليف من الأهداف الرئيسية للمنظمة، التي تسعى بكل السبل الى تحقيقها وتعتبر من السمات الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة و لا يحققها إلا مورد بشري تنافسي.

المبحث الثاني: رأس المال الهيكلي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

ارتبط مصطلح رأس المال الفكري بالمعرفة و الأفكار التي تتعلق بالفرد و بالموارد البشري، إلا أن هذا المورد لا يكتمل و لا يؤدي مهامه بالشكل المطلوب، إلا في إطار رأس مال هيكلي قادر على توفير البيئة المناسبة للإبداع و الابتكار، وخلق الجديد فراس المال الهيكلي يعد الإطار الفعال الذي ينشط فيه رأس المال البشري للوصول الى رأس مال فكري قادر على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

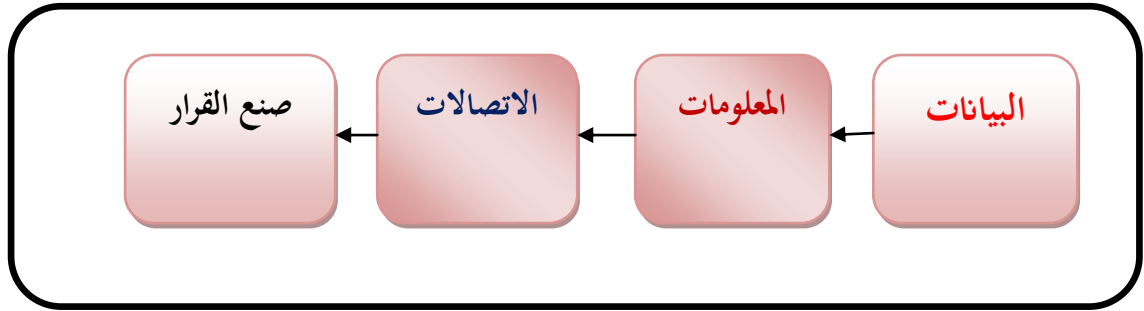
المطلب الأول: أبعاد رأس المال الهيكلي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

رأس المال الهيكلي عنصر فعال و مهم في رأس المال الفكري، وتسعى المنظمات جاهدة الى بنائه داخل المنظمة، إذ يعتبر نقطة الانطلاق الأولى للبناء و المحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة، فما يحمله من أبعاد وما يوفره من متطلبات تسهل عملية الإنتاج الفكري داخل المنظمة يجعله عنصرا مهما وفعالا داخل المنظمة.

أولا- أنظمة المعلومات و قواعد البيانات:

يمكن تعريف أنظمة المعلومات في المنظمة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (III-03): إدارة أنظمة المعلومات في المنظمة



Source : (Malgorzata, 2010, p. 49)

من خلال الشكل يتضح لنا أن نظام المعلومات وقواعد البيانات في المنظمة، هي ما تمتلكه المنظمة من بيانات ومعلومات معالجة للوصول الى اتخاذ قرارات مناسبة، لنعود الى صميم المعرفة الذي أساسه بيانات عولجت و برمجت لتصبح معرفة تتمتع بها المنظمة، أو تقنيها من سوق المعرفة بهدف تحسين منتجاتها والمنافسة بالنسبة لأنظمة المعلومات و قواعد البيانات فإنها تؤدي مهام مختلفة في المنظمة منها: (عجالي، 2017، صفحة 84/85)

- السماح للمستخدم بإدخال، تخزين، استرجاع، تحرير، طباعة وتبادل مختلف أنواع الوثائق في المؤسسة؛
- ربط تلك الوثائق بسهولة بالبريد الإلكتروني وإرسالها إلى مختلف المواقع حيث يمكن لفريق المتعاونين العمل على نفس الوثيقة، كما يحتوي على أداة تحرير تتيح للمستخدمين العمل بشكل تعاوني لتتبع وتوضيح التغييرات على الوثيقة بدون المساس بسلامة المستند؛
- توفير الوقت والجهد، حيث يمكن التقاسم، الحفظ، التحويل، والعمل على نفس الملف وطباعته؛
- تخفيض تكاليف المؤسسة بتوفير كمية الورق المستعمل والتوجه إلى مفهوم "مكتب بأوراق أقل".

تحتاج المؤسسة لحماية أنظمتها المعلوماتية ضد الحوادث العرضية والسرقة والإفساد المتعمدين للبيانات والتطبيقات، وكذلك مساعدة المؤسسات على ضمان امتثال عملياتها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات للقانون ولتوقعات الموظفين والزبائن من حيث الخصوصية(عجالي، 2017، صفحة 86)فالحفاظ على نظام معلومات وقواعد بيانات سليم في المنظمة ذو جودة عالية سيحمي المنظمة، ويوفر لها المعرفة في الوقت المناسب ويحل لها العديد من المشاكل، أو يغنيها في الوقوع فيها وبالتالي فان نظام معلومات و قواعد بيانات متميز يوفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة بمحاربتها للمشاكل من خلال معرفتها المؤرشفة و قواعد بياناتها الحاضرة في أي وقت.

ثانيا-إجراءات العمل:

تمتاز كل منظمة بإجراءات عمل خاصة بها تضعها المنظمة لتسيير أعمالها الداخلية و الخارجية وفق قوانينها الخاصة، مع احترام القانون العام الذي تنشط فيه، بالاضافة الى احترامها لعادات وتقاليدها المنظمة و المجتمع الذي تنشط فيه كذلك ثقافة المنظمة و أخلاقياتها، كلها عناصر تساهم في وضع إجراءات العمل خاصة بكل منظمة كلما كانت إجراءات العمل منظمة وواضحة وتراعي توفير محيط الإبداع و ثقافة المنظمة، كلما استطعنا بناء رأس مال هيكلية قوي وصلب، وقادر على خلق المنافسة لإجراءات العمل هي المحرك الرئيسي للعمل اليومي في المنظمة، لذا وجب تجديدها باستمرار بما يراعي شروط المنافسة ومتطلبات العمل العصرية، كما أن رأس المال البشري عادة ما يهتم كثيرا بإجراءات العمل للالتحاق بمنظمة ما، فأصبحت من شروط الاستقطاب رأس المال الفكري المتميز، فالمعرفة تتطلب إجراءات عمل مراعية للإبداع وتوفر جوا مناسباً للابتكار و خلق الأفكار الجديدة

على عكس إجراءات العمل التقليدية المقيدة للموظف المنوطة بأداء المهام على شكل محدد، فكلما جددت وواكبت المنظمة إجراءات عملها توفر جوا مناسباً لرأس المال الفكري على الإبداع.

ثالثاً-العمليات الإدارية:

إن العمليات الإدارية هي سلسلة من الأعمال و الأحداث أو طريقة عمل و إجراء لها بداية ونهاية (Jan & Anders, 2010, p. 17) وعرفت أيضاً هيكلية وقياس مجموعة من النشاطات المهمة لإنتاج مخرج معين لعميل أو سوق معين، وتشمل على التركيز الشديد على كيفية القيام بالعمل داخل المؤسسة، بدلاً من التركيز على ماهية المنتج (Marie, Lin, & Carole, 1995, p. 410) ببساطة إن التحكم في سير العمليات الإدارية وإدارتها بطريقة عصرية ملائمة لاقتصاد المعرفة، سيحقق سيرا سلسا للعمل بكل جوانبه الإدارية أو الإنتاجية، التسويقية.... ومع ظهور طرق تسيير عصرية في الإدارة من الهندرة و إدارة الجودة الشاملة وتعقد المحيط الخارجي و الداخلي للمنظمة أصبح لابد من الاعتماد على العمليات الإدارية التي تحقق أهداف المنظمة ومن وجهة نظر Jan Stentoft Arlbjorn & Anders Haug فالعمليات الإدارية بحاجة الى الوضوح، وذلك بالعمل على توثيقها وقد تتشابه العديد من العمليات في نشاط واحد، فينبغي دمجها وعند عدم وضوح ادوار الأفراد المساهمين بعملية ما ينبغي تحديد هذه العملية بوضوح أكبر ورغم الاختلاف الكبير بين العمليات، فيمكن للمؤسسة الاستفادة من التوحيد المعماري (Jan & Anders, 2010, p. 25)

رابعاً-الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي يمثل وسيلة يتم من خلالها تنظيم المنظمة للوصول الى الأهداف، من خلال تحديد الواجبات ومما تقدم يمكن معرفة الهيكل التنظيمي بأنها (إطار تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة) (المساوي ع.، 2020، صفحة 70) وعرف أيضاً بأنه الهيكل العظمي لأي مؤسسة حيث أن من شأنه بيان الوحدات التنظيمية، التي تتألف منها ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها بروابط السلطة التي تتخللها التعليمات و الأوامر و العلاقات (نجار، 2018) من خلال ما سبق يمكننا تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الصورة الرسمية للمنظمة يوضح العلاقات، السلطة و المسؤوليات داخل المنظمة، يجب أن يخدم الهيكل التنظيمي أهداف المنظمة و يحققها.

يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً مختلفة ومتنوعة يمكن حصرها في الجدول التالي:

جدول رقم (III-03): أنواع الهيكل التنظيمي

النوع	الماهية
الهيكل التنظيمي البسيط	يسمى بالهرمي حيث يتصف بعدم التعقيد و البساطة و اللارسمية كما أن السلطة تتركز في قمة الهرم الإداري و يشيع هذا النمط من الهياكل في المنظمات في مراحلها التأسيسية الأولى وضمن وجود عدد قليل من الموظفين بالإضافة الى أن الظروف تكون معروفة وفي بيئة مستقرة يمكن التحكم فيها(نجار، 2018)
الهيكل الوظيفي	يؤكد هذا الهيكل على مبدأ التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وبالتالي فان الموظفون يعملون في أقسام على أساس ما يؤديه من أعمال.... يتميز هذا النوع بان المركزية عالية فيه و استخدام مبدأ التخصص لكنه يعاب بان الاتصالات بين الأقسام تكون صعبة للغاية كما انه لا يسمح في تحقيق التعاون بينها وقليل المرونة وانه يناسب المنظمات متوسطة الحجم (المساوي ع.، 2020، صفحة 77)
الهيكل الاستشاري	يعتمد على مبدأ التخصص، وتكون السلطة محددة، والقدرة على اتخاذ القرارات بفعالية، ويتميز بالسلطة الإدارية والخبرة الفنية. أما ما يؤخذ عليه فهو: تداخل السلطة التنفيذية واضطراب في متابعتها، وظهور الصراع، صعوبة تحديد مجال السلطة(بوزيان و مذكور، 2018، صفحة 129)
الهيكل المصفوفي	يشير هذا المفهوم إلى تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معا تحت قيادة رؤساء مجموعات، حيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد. هذا جنبا إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لنمط المصفوفة بتوفير المرونة التي يفتقر إليها باقي النماذج(ياسف، 2019، صفحة 146)
الهيكل الشبكي	يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية ومن مزاياه إمكانية استخدام أي موارد خارجية قد تحتاج إليها المؤسسة من المواد الخام وعمالة رخيصة تتوافر خارج البلاد، واستخدام خبراء فنيين متخصصين في تحسين الجودة. وما يؤخذ عليه: عدم وجود رقابة مباشرة، و يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المؤسسة(بوزيان و مذكور، 2018، صفحة 130/129)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع سابقة الذكر

يتبين لنا من خلال الجدول أن الهيكل التنظيمي يأخذ أشكالاً متعددة، تخدم المنظمة وتحقق أهدافها يبقى على المنظمة اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، وتحقيق للاستثمار في رأس المال الفكري فالهيكل التنظيمي عنصر فعال ورئيسي لنجاح رأس المال الهيكلي عامة، فالمرونة و السلاسة التي يحملها تعود بالإيجاب على سير

الحسن للعمليات الإدارية، كما أن تفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات تشجع رأس المال البشري على أداء مهامه على أكمل وجه، ومع قليل من التحفيز و المبادرة نتوصل الى الإبداع في منتجاتنا، الهيكل التنظيمي يؤثر بصورة مباشرة على رأس المال الفكري في المنظمة، وقد أثبتت العديد من الدراسات و التجارب أن رأس المال الفكري يتميز و ينشط في الهيكل التنظيمي المرن الأفقي المشجع على الإبداع و الابتكار، ويخمد في الهيكل التنظيمي العمودي الثابت غير قابل للتغيير .

المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي المتميز

رأس مال هيكلي متميز في المنظمة يتطلب توفير العديد من المتطلبات، لتمييزه بالكثير من الخصائص التي تضمن الأسبقية للمنظمة، يعبر رأس المال الهيكلي للمنظمة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وعلى المنظمة أن تقوم بالاهتمام وبكل العناصر حتى تحقق الميزة التنافسية وترفع قيمتها السوقية، ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز، من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع، والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كان موقعهم التنظيمي على العمل أكثر واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال(فرحاتي، 2016، صفحة 224)

المنظمة الناجحة تسعى الى تطوير و تحسين رأس مالها الهيكلي باستمرار، لأنه مكون رئيسي من مكونات رأس المال الفكري، ونجاح هذا الأخير مرتبط بتكامل مكوناته الثلاث الرئيسية، فبالرغم من أهمية العنصر البشري مصدر المعرفة و المادة الرمادية في اقتصاد المعرفة، إلا انه وحده لا يستطيع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة فراس المال الهيكلي المتميز بتكنولوجيا معلومات متطور و نظام معلومات وقواعد بيانات آمن و سليم وإجراءات عمل مرنة، تستجيب للتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، بالإضافة الى سير عمليات إدارية سلس وهيكل تنظيمي أفقي مرن هذا النظام المتطور سيوفر لرأس المال البشري بيئة جيدة للعمل، ومحيط مثالي للإبداع و الابتكار كما أن رأس المال الهيكلي المتميز، يعتبر ميزة تنافسية مستدامة بحد ذاته للمنظمة إذ يوفر للمنظمة بيئة إدارية مستقرة وتسيير مستمر للأعمال.

المطلب الثالث: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

اثبت رأس المال الهيكلي المتميز قدرته الفعالة على تغيير المنظمة وإحداث التغيير الداخلي، من تحسين لإجراءات العمل و تحين للهيكل التنظيمية الى غيرها من العمليات الإدارية، التي تساهم ببناء المنظمة بشكل ايجابي ولم ينحصر دور رأس المال الهيكلي داخل المنظمة بل استطاع التأثير على المزايا التنافسية و استدامتها.

أولاً- دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الجودة:

يرى Prahalad and Hamel بان المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة و الجودة العالية وسرعة التسليم و المرونة، والاستجابة للتغيرات و التكيف معها، والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة الى قدرة المنظمة في التعلم المشترك، لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية وكذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية فالإبداع و تقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجيا متكامل أصبحت

سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر (Prahalad & Hamel, 1994, p. 82)

نستخلص من خلال رؤية الباحثين أن البحث عن المزايا التنافسية بصفة عامة و الجودة بصفة خاصة، يتطلب تكاتف كل مكونات رأس المال الفكري، وفي دراسة الباحثين أعطت الأولوية الى طريقة سير العمل و كيفية توزيع المعرفة و تعليمها و تحقيقها في المنتج بشكل سليم، وهذا لا يتحقق إلا بواسطة رأس مال هيكلي متميز قادر على خلق الإبداع داخل المنظمة لينعكس على جودة المنتج النهائي.

بما أن الجودة أصبحت نظام إداري معاصر بحد ذاته 'إدارة الجودة الشاملة' تتسابق المنظمات المعرفية المتطورة الى تطبيقه و العمل به، فبتحليلنا لهذا النظام نجد أن رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لان أهدافها تغيير ثقافة المنظمة وهذا لا يقوم الى برأس مال فكري متكامل و رأس مال هيكلي منظم يسير و ينظم العمليات، وهيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف فراس المال الهيكلي المتميز يعزز من نظام الجودة في المنظمة.

ثانياً- دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع:

ترتبط العمليات الإبداعية بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة، وتعمل على ابتكار تقنيات متقدمة و انتهاج سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم العديد من المنتجات الجديدة، وحجم الاقتراحات و الآراء المقدمة و الطبقة من طرف الموظفين، إضافة إلى الدوافع والحوافز لدى الموظفين للابتكار والتطوير، لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن التطور و الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة، كما أن استخدام هذه الطاقة الإبداعية يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار مقارنة بالشركات الأخرى. (شريف، 2014، صفحة 197)

ما يوفره رأس المال الهيكلي المتميز من بيئة صحية للعمل ومحيط صحي للموظف، سيحقق راحة في العمل لرأس المال البشري، وسلاسة في التسيير للمنظمة هذا ما يخلق جواً مناسباً للإبداع، الذي ستغل لصناعة المزايا التنافسية المستدامة، كما أن الإبداع يكون في العمليات الإدارية بحد ذاتها، وسمي بالإبداع الإداري ويشمل كل التغيرات الإيجابية في الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية، التي تحسن من نوعية العمل الإداري وتقدم المزيد للمنظمة.

ثالثاً- دور رأس المال الهيكلي في تحقيق المرونة:

المرونة تشمل قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للفرص و التغيرات البيئية، لذا لا بد للمؤسسات أن تدرك أن المرونة الإستراتيجية نتيجة ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها: أن المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة و السريعة، والتي تحد تغييراً سريعاً في الأسواق بكفاءة وفعالية وتمكينها من إدارة أنشطتها، في ظل هذه الظروف وانه لمن الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية، ويعتمد نجاح المؤسسات ضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المؤسسة من التكيف و الاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية و الخارجية (قريشي، 2019، صفحة 68)

رأس المال الهيكلي المتميز من صفاته الأساسية المرونة و القدرة على التأقلم، و التغيير مع المحيط الخارجي و الاستجابة السريعة لأي انحرافات، و تصحيح المسار بأسرع وتيرة ممكنة، فراس المال الهيكلي الذي يتمتع بهيكل

تنظيمي مرن و عمليات إدارية قوية و إجراءات عمل تتلاءم و تتأقلم مع جميع الظروف و في كل الأوقات، سيخلق لا محالة مرونة في منتجاته تستجيب للتغيرات البيئية، و تتأقلم مع التطورات التكنولوجية وتواكب العصر، فالمنظمة الناجحة قادرة على اتخاذ من رأس مالها الهيكلي المسير الرئيسي لعملياتها، بما تخلقه من مرونة في تصرفاتها و مواقفها تبني بها سمعة في سوق المنافسة و بين الزبائن و تحقق ميزة تنافسية مستدامة.

رابعاً- دور رأس المال الهيكلي في تحقيق الكفاءة:

الكفاءة عنصر مطلوب في العمل و يقوم على أساسه المنتج الجيد الكفاء، ولا يتحقق هذا الى بطريقة عمل صحيحة من الخطوة الأولى ابتداء من استقطاب اليد العاملة الى طريقة التسيير السليمة، وصولاً الى استغلال الأمثل للموارد المتاحة مروراً بجميع العمليات الإدارية، التي لا تتوفر الى برأس مال هيكلي متميز قادر على التحكم في سير العمل و تنظيمه، وتحقيق أهداف المنظمة هنا يبرز رأس المال الهيكلي و تنعكس مرونته و صرامته، وما يحتويه من إبداع على كفاءته المقدمة في المنتج وعلى كفاءة وفعالية موظفيه و نشاطهم وهذا يبني صورة تنافسية قوية للمنظمة في سوق المنافسة.

المبحث الثالث: رأس مال العلاقات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

المنظمة الناجحة طالما كانت مهتمة بعلاقاتها الداخلية و الخارجية، وتعطي لها الأولوية الكبرى لما تعود به على المنظمة من نتائج ايجابية، فراس مال العلاقات في المنظمة يعتبر احد الركائز الأساسية لضمان السمعة الجيدة لها داخليا و خارجيا، فبناء علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و المنافسين يعتبر استثمارا للمنظمة.

المطلب الأول: أبعاد رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ما يحمله رأس مال العلاقات من أبعاد، تجعله مؤثرا كبيرا على رأس المال الفكري، فالتحكم في العلاقات بجميع نواحيها من زبائن الى موردين الى منافسين، تعتبر خطوة إستراتيجية للمنظمة تضمن لها الثبات و البقاء في الأسواق وهذا ما تهدف إليه المنظمة ألا وهو الاستمرارية.

أولا-العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

تهتم المؤسسات بتطوير علاقات دائمة وقوية مع عملائها، لأن الاحتفاظ بالعميل يحقق ربحية أكبر من البحث المستمر لإدماج عملاء جدد بدل الذين خسرتهم المؤسسة (Sevend, 2010, p. 191) فالزبون أساس قيام المنظمة وهو الأولوية الأولى لها فالعمل على إرضائه وكسب ولائه ووفائه من المهام الصعبة التي تجند لها المنظمة كل مواردها الملموسة و اللاملموسة لكسبه وعلى المؤسسة أن تجيب على عدة تساؤلات لإدارة رأس المال العلاقات مع الزبائن بأمثل طريقة:

- ما هي صفات عملاء المؤسسة؟

- ما هي الفترة المتوسطة لعلاقة كل عميل بالمؤسسة؟

- ما هو دور العميل في تصميم، إنتاج، عرض واتصال المنتجات؟

- ما درجة رضا العميل عن منتجات المؤسسة؟

- ما هو احتمال بقاء عميل اليوم إلى الغد؟

من خلال هذه التساؤلات نجد أن رأس المال العلاقات، يتأسس من خلال التحكم المتكامل في العلاقة بالعميل، التي تتمثل مراحلها في: كسب، المحافظة وإرضاء العميل (Lionel, 2002, p. 86/87)

تعمل المنظمة باستمرار على اكتساب و المحافظة و إرضاء زبائنها وهذا فهي تقوم بالأنشطة التالية بهدف تقوية علاقاتها بزبائنها:

أ- **اكتساب الزبون:** رأس مال الاكتساب يمثل قدرة المؤسسة على جذب وكسب عملاء جدد، حيث تسخر عدة وسائل لخلق علاقة ثقة مع العميل والمورد، وهي عملية مكلفة بالنسبة للمؤسسة حيث يمكن للمؤسسة "اتخاذ أسلوب الدراسة الاستقصائية للسوق الجديد أو التركيز على تشخيص العلاقة مع العميل للتمييز بين العملاء الأساسيين (الأكثر منفعة) و تهمينهم وبين العملاء ذوي قدرات النمو الضعيفة. (عجالي، 2017، صفحة 91)؛

ب- **رأس مال المحافظة على العميل:** من خلال زيادة المشتريات بزيادة مدة احتفاظها بالعميل، انخفاض تكاليف إدارة العملاء بمرور الوقت والحصول على مميزات سعرية حيث يدفع العميل مقابل القيمة التي يشعر بها، حيث لا يستجيب للإغراءات السعرية التي يقدمها المنافسين (Catalan-Matamoros, 2012, p. 09)؛

ج- **رأس مال وفاء العميل:** وفاء العميل يعني ضمان إعادة العميل لعملية الشراء، فهو يعطي شعورا بالانتماء، حيث يؤسس على عاملين أساسيين: دمج العملاء داخل العملية الإنتاجية و بناء منهج تجاري يسمح للمؤسسة بتقوية ثقة العملاء بمنتجاتها المباعة (عجالي، 2017، صفحة 92).

العلاقة مع الزبائن هي أساس نجاح المنتج واكتساب ولاء الزبون، يعتبر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة فالعلاقة الجيدة التي تربط المنظمة مع عملائها، ما هي إلا صورة واضحة تعكس قدرة المنظمة وعملها على هذا الجانب، فاستثمارها في معارفها والتكامل الذي تسعى إليه بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات من اجل اكتساب رأس مال فكري متميز، سينعكس على قدراتها التنافسية فإكتساب علاقات جيدة مع الزبائن يعني ضمان بيع منتجاتها و ضمان استمرارها في أسواق المنافسة.

ثانيا- العلاقة مع الموردين ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

العلاقة مع الموردين تعد أسبقية تنافسية في عالم الأعمال، لذا تعمل المنظمة جاهدة على بناء علاقات جيدة وتسهر على تنظيم وتقوية علاقاتها بالموردين، فعمليات الشراء وجلب المادة الأولية للمنظمة تعتبر من العمليات الإدارية الإستراتيجية التي نجاحها يضمن نجاح العملية الإنتاجية ككل، وهنا تواجه المؤسسة ثلاث قضايا إستراتيجية رئيسية لإدارة عملية الشراء: (عجالي، 2017، صفحة 94)

- تحديد درجة التكامل الأفقي، أي اتخاذ قرار بشأن ما تصنعه بنفسها أو ما تشتريه من موردين خارجيين؛
- تطوير علاقة خاصة طويلة الأجل مع الموردين، للتأثير على إجمالي تكاليف تطوير المنتج، البحث والتطوير وتحسين الكفاءة والفعالية؛
- إدارة قاعدة المورد فيما يخص الحجم والعلاقات بين الموردين.

عند معالجة هذه القضايا وتحليلها بصورة مفصلة تصل المنظمة الى اختيار المورد الأمثل لها، الذي يضمن لها استمرارية التوريد مع مراعاة جانب الجودة و الكمية والتركيز على العلاقات الطيبة و الحسنة مع المورد، وعادة تسيطر على هذه العلاقة احد الأشكال التالية:هيمنة المنظمة-الاعتماد المتبادل-الاستقلال-هيمنة المورد موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(III-04):سمات قوة العلاقة مع المورد و المنظمة

التربط	هيمنة العميل	تأثير قوة العميل على المورد عالية
<ul style="list-style-type: none"> -القليل من العملاء/ القليل من الموردين -للعامل حصة كبيرة نسبيا من إجمالي السوق -اعتماد المورد على العميل في الحصول على العائدات، مع بدائل قليلة -تكاليف التحويل عالية بالنسبة للمورد والعميل توجد عروض المورد -تكاليف البحث للعميل مرتفعة 	<ul style="list-style-type: none"> -القليل من العملاء/ الكثير من الموردين -يملك العميل نسبة عالية من السوق الإجمالي -تبعية المورد للعميل كبيرة من حيث الدخل، مع محدودية البدائل -ارتفاع تكاليف التحويل للمورد وانخفاضها بالنسبة للعميل -تغير عروض المورد حسب العميل -المورد لا يملك تماثل معلوماتي حول مزايا العميل -انخفاض تكاليف البحث بالنسبة للعميل 	
هيمنة المورد	الاستقلالية	منخفضة
<ul style="list-style-type: none"> -الكثير من العملاء/ القليل من الموردين -للعامل حصة نسبة منخفضة من الحصة السوقية للمورد -استقلال المورد عن العميل، فيما يخص العائدات كما أن لديه بدائل كثيرة -انخفاض تكاليف التحويل للمورد، وارتفاعها لدى العميل -عروض المورد ليست متكيفة حسب رغبة العميل -تكاليف البحث للعميل مرتفعة جدا -للمورد مزايا تماثل معلوماتي عالية عن رغبات العميل. 	<ul style="list-style-type: none"> -القليل من العملاء/ القليل من الموردين -للعامل حصة قليلة نسبيا من إجمالي سوق المورد -المورد لا يعتمد على العميل في الحصول على العائدات ولديه بدائل كثيرة -انخفاض تكاليف التحويل للمورد والعميل عروض المورد موحدة وخاصة(متكيفة حسب رغبة العميل) -انخفاض نسبة تكاليف البحث لدى العميل للمورد تماثل معلوماتي محدود حول رغبات العميل 	
عالية	سمات قوة العلاقة مع المورد و العميل	منخفضة

Source (Sevend, 2010, p. 210)

من خلال الجدل يتضح أن العلاقة بين المنظمة و المورد تختلف، باختلاف شروط وظروف السوق فتهيمن المنظمة على المورد لما تشغل مجالاً كبيراً من السوق، فتعتبر صفقة رابحة للمورد إذا استطاع التعامل معها والعكس صحيح، يصبح المورد هو المسيطر إذا كان مهيمناً على السوق في تخصصه والمنظمة تكون صغيرة الحجم، فتتالي تسعى المنظمة جاهدة لكسب رضا المورد بينما تربطهما علاقة ترابط في حالة تشابه المورد والمنظمة في الحجم و القدرة السوقية، وفي هذه الحالة لا تستغني المنظمة عن المورد و العكس صحيح مع عدم وجود بدائل لكلا الطرفين في السوق، أما في حالة الاستقلالية فتتشابه مع حالة الترابط لكن بوجود بدائل متاحة في السوق أي يستطيع المورد تغيير المنظمة بكل سهولة و المنظمة كذلك.

العلاقة المتميزة مع الموردين تخلق استقرار داخل المنظمة، بالإضافة إلى اكتسابها سمعة سوقية جيدة باستقرارها مع مورديها، فالعمل مع الموردين هو شبيه بالعمل مع الزبائن، فالكسب و لائهم ووفائهم للمنظمة يساعد المنظمة كثيراً خاصة في الحالات الحرجة كتنقص السيولة، أو طلبيات سريعة فمساعدة المورد وتجاوبه السريع مع المنظمة تستنبط من العلاقات الجيدة، وتكتسب بالوقت و التعامل الحسن هذا الذي يعتبر ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ويؤثر على مراكزها التنافسية في السوق، وإذا فرضنا العكس أن المنظمة ذات علاقات رديئة مع الموردين فرغم اكتسابها لرؤوس الأموال و المعرفة و النشاط الجيد، إلا أن العلاقات مع الموردين قد تؤثر فهناك العديد من المنظمات وقعت في مشكل انقطاع سلسلة التوريد هذا ما سيؤخر في عملياتها الإنتاجية و بالتالي الفشل في السوق التنافسية.

ثالثاً-التحالفات الإستراتيجية ودورها في خلق ميزة تنافسية مستدامة

عادة ما تسعى المنظمة إلى التنافس و اكتساب المراكز الأولى في الأسواق، إلا أن المنظمات الذكية و الناجحة اتجهت أخيراً إلى توجه تسييري جديد، وهو في عوض المنافسة وهدر طاقات المنظمات في منافسات عقيمة توجهت إلى التحالف مع منظمات منافسة، بهدف خلق منتجات تنافسية قوية قد تتخطى بها الأسواق المحلية و تتجه إلى العالمية، وقد اثبت هذا الأسلوب نجاحه مع العديد من المنظمات، فعوض أن تهدر قدراتها في المنافسة وتلتهمها المنظمات المنافسة تتحالف استراتيجياً معها لخلق منظمات جديدة أقوى وذات تنافسية أعلى.

يقوم المتنافسون بتكوين علاقات تعاونية فيما بينهم في شبكة أفقية، والتي تتميز بسهولة فهم كيفية توزيع النشاطات والموارد على كل الموجودين بسلسلة القيمة، كما أنها غير رسمية، غير مرئية وترتكز أكثر على التبادلات الاجتماعية (عجالي، 2017، صفحة 98) تتكون علاقة التصارع عندما توجه الاستراتيجيات للعمل بشكل واسع، على تحقيق رغبة كل منافس في تحطيم الآخر، أما التعايش التنافسي فيكون عندما لا يرى كل طرف الآخر كمنافس وبالتالي يتصرف باستقلالية عنه، إذ يمكن لعلاقة واحدة أن تشمل الاتحاد والمنافسة أين تستطيع مؤسستان التعاون والتنافس بنفس الوقت، في أي علاقة يمكن إيجاد عناصر التعاون والمنافسة على حد سواء، ولكن بعض هذه العناصر قد يكون في بعض الحالات ضمناً فإذا كانت عناصر الاتحاد والتنافس ظاهرة، تسمى العلاقة بين المتنافسين (منافسة مشتركة) مثلاً "يمكن لمنافسين أن يتكاملاً بخلق أسواق جديدة، ولكنهما سيتنافسان عندما تفصل تلك الأسواق، كما يمكن لمؤسسات أن تصنع نفس المنتجات، ولكنها لا تتنافس في نفس الأسواق أو الأجزاء أو تتنافس بطرق مختلفة" (عجالي، 2017، صفحة 99)

التحالفات الإستراتيجية تعني المنظمة عن العديد من المشاكل قد تقع فيها بسبب المنافسة بل تنعكس عليها إيجاباً باكتساب زبائن جدد من المنظمة المتحالف معها، بالإضافة إلى اتساع نسبتها السوقية وتطور في منتجاتها و اكتسابها لمعرفة المنظمة المنافسة وتكولوجيتها، وبالتالي التحالف الاستراتيجي هو حل امثل للمنظمة التي أرهقتها المنافسة وتواجه ظروف معرفية صعبة، فالتحالف إستراتيجية تكسب مزايا تنافسية متعددة منها اكتساب مزايا تنافسية للمنظمة المتحالف معها بالإضافة إلى التوسع و التطور.

المطلب الثاني: رأس مال العلاقات المتميز

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة وعملائها ومورديها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي منظمة هي السوق دائماً أي (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى لتحقيقها المنظمة (فرحاتي، 2016، صفحة 225)

رأس مال العلاقات المتميز يضمن للمنظمة تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من اكتساب للزبائن و سلسلة توريد غير منتهية و تحالفات وعلاقات مع المنافسين إستراتيجية، تصب لصالح المنظمة وتغنيها عن العديد من المشاكل التي قد تعرقل سير تطورها وتنميتها، كما انه يكمل رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري لبناء رأسمال

فكري متميز، قادر على خلق الميزة التنافسية المستدامة ويبقى العنصر البشري المتميز الفعال هو الصانع للعلاقات المميزة مع الموردين و الزبائن و المنافسين، في إطار رأس مال هيكلي مرن مشجع على الإبداع و المبادرة فراس مال العلاقات فعال ومؤثر جدا في سير أعمال المنظمة.

المطلب الثالث: دور رأس مال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

على ضوء ما تم دراسته سابقا عن رأس المال العلاقات ومدى تميزه في المنظمة يتبين له قدرته الكبيرة على قلب الموازين، وصنع قرارات مميزة تغير من مصير المنظمة و هذا ما سيؤثر على مكانتها و مركزها في أسواق المنافسة، فراس مال العلاقات قادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة لما يحمله من قوة .

أولا- دور رأسمال العلاقات في تحقيق الجودة:

يعتبر رأس المال الزبوني الثروة الحقيقية للمؤسسة، والتي تمثل العلاقات مع الزبائن وكذلك حقوق الملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمؤسسة المتعامل معها وولائهم لها، إضافة الى علاقتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة بشكل محسوس في نشاطها العادي، وفي ظل المنافسة الحادة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على خدمة الزبائن وعرض المواد و الخدمات بالجودة المطلوبة لكسب رضا العميل، بغية التفوق على منافسيها وبالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء و الاستمرار، حيث أن رضا الزبون يمثل مفتاح المنافسة بين المؤسسات فضلا عن انه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم، واغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا الزبون وذلك لغرض زيادة الربحية و الحصة السوقية (مزريق و يوسف، 2017، صفحة 223)

رأسمال العلاقات المتميز قادر على التأثير بطريقة مباشرة على جودة المنتج المقدم للزبون، فالعلاقات الجيدة التي تجمع المنظمة مع المورد تضمن لها توريد جيدا بالمادة الأولية (الكمية و النوعية)، مما يسمح لها بإنتاج وفقا للشروط المطلوبة في أسواق المنافسة، هذا ما يعطيها ميزة تحارب بها المنافسين كذلك العلاقات الحسنة مع الزبائن قد تجعل الزبون يغفر للمنظمة أخطاء في إنتاجها، وتضمن عدم هروبه الى السلع البديلة كما أن دراسة الأسواق و الأخذ برأي الزبائن يساهم وبشكل كبير في تحسين جودة المنتج وفقا لمتطلبات الزبون، فتصبح المنظمة قادرة على قراءة الاحتياجات المستقبلية للزبون دون طلب منه، وهذه تعتبر من أقوى المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة كذلك التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات المنافسة، قادرة على تحسين جودة المنتج، فباكتساب معارف جديدة من

المنظمة الحليفة تستطيع المنظمة تحسين منتجاتها وتطويرها فبشكل عام رأس مال العلاقات عنصر بناء للجودة فعلى المنظمة استغلاله لكسب مزايا تنافسية جديدة.

ثانيا- دور رأسمال العلاقات في تحقيق الإبداع:

اعتمدت المنظمات الكبرى و بشكل كبير على البحث عن المعرفة من زبائنها، فمثلا شركات الألعاب الالكترونية كانت تطلق مسابقات و تحديات رقمية على ألعابها، لتجد من زبائنها من يتفوق عليها لتستقطبه فيما بعد كراس مال فكري للعمل لصالحها، فالإبداع تعززه العلاقات و رأس مال العلاقات المتميز يخلق الإبداع في المنظمة، إما من خلال ما يقدمه الزبائن من أفكار جديدة أو حتى ذكره لنقائص في المنتج، توجه المنظمة الى التغيير و البحث عن الإبداع لإرضاء هذا الأخير، أو حتى مع الموردين بتقديمهم لمواد أولية أحسن أو مغايرة كليا تسبب الوصول الى الإبداع، أما التحالفات الإستراتيجية فهي مجال واسع للإبداع فبتغيير نظام المنظمة و انفتاحها أكثر يبرز رأس مال فكري قادر على خلق الجيد ويفعل عنصر الإبداع.

ثالثا- دور رأس مال العلاقات في تحقيق المرونة :

رأس مال العلاقات المتميز أساسه المرونة في التعامل والتأقلم مع التغيرات الخارجية بما يناسب المنظمة و يحفظ سمعتها، فالعلاقات الجيدة مع الزبائن أساسها الصبر و سعة الصدر في الاستماع الى انتقادات الزبون و احتياجاته لتتحول المنظمة عن مسارها وبكل مرونة لإرضائه و تحقيق احتياجاته وهو هدفها الرئيسي، كذلك في التعامل مع الموردين فأساس التعامل المرونة و الليونة في عمليات التسليم و الاستلام لاكتساب المورد و ضمان التوريد الدائم للمنظمة، أما المنافسين فالاحترام المتبادل و التغاضي و المنافسة الشريفة توصل المنظمة الى تحالفات إستراتيجية تخدمها، كما يمكن تشبيه رأس مال العلاقات المتميز بالمجتمع الذي يتطلب التعايش و التأقلم و المرونة لنجاحه فهذا ما يتطلبه نجاح رأس مال العلاقات، وهذا ما يقدمه للمنظمة مرونة في العمل و في العلاقات مع مختلف الجهات.

رابعاً- رأس مال العلاقات ودوره في تحقيق الكفاءة:

لطالما كانت الكفاءة المطلب الرئيسي للمنظمة و للزبون، ورأس مال العلاقات يضمن الكفاءة الفعالة للمنتج لما يقدمه من معلومات بخصوص نقائص و احتياجات الزبون، ومعارف جديدة من خلال التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات المنافسة، بالعموم رأس مال العلاقات المتميز قادر على تقديم معارف و كفاءات جيدة و فعالة للمنظمة بتوفيره للإبداع و الجودة و المرونة اللازمة للوصول الى الكفاءة المطلوبة .

كفاءة المنتج تظهر من خلال ما تقدمه المنظمة من سلع خدمات توفر رضا الزبون و راحته، وقائمة على موارد متاحة و مستغلة أحسن استغلال، وكذلك صعب وجود بديل لها في الأسواق المنافسة وهذا ببساطة ما يستلزمه رأس مال علاقات متميز يوصل المنظمة الى الكفاءة الفعالة التي تسعى إليها.

المبحث الرابع: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

بعد التأكد من فعالية رأس المال الفكري بجميع أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واثبت ذلك في معظم الأبحاث و الدراسات، فبعد اكتساب المنظمة للمعرفة اللازمة و استقطابها لرأس المال الفكري القادر على إحداث التغيير و خلق الميزة التنافسية المستدامة، وحب إتباع تسيير استراتيجي معين لرأس المال الفكري لخلق هذه العلاقة الفعالة بين المتغيرين.

المطلب الأول: متطلبات التسيير الفعال لرأس المال الفكري

لقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددًا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر له الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية. (قدي و محضيه، 30 ماي 2003 ، صفحة 02) وبالتالي فان العنصر الرئيسي لتسيير فعال لرأس المال الفكري بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو النشاط في اقتصاد المعرفة، وهنا نرى توجه جل الدول النامية الى هذا الاقتصاد بعد ما قطعت الدول المتطورة شوطا طويلا في هذا المجال، وهذا ما أدى الى نمو رأس مالها الفكري وظهور أدمغة و إبداع منقطع النظير في جميع المجالات و قطاع الاتصالات خاصة.

يكن مصدر نجاح المنظمة وسر بقائها في مدى استثمارها الصحيح و الفعال لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها، ويضمن المحافظة عليها حيث يهتم التسيير الفعال لرأس المال الفكري بقدرة المنظمة على التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية، ومدى التوافق بين القدرات التكنولوجية و القدرات الفكرية فضلا عن تعويض الهياكل التنظيمية التقليدية التي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات و متطلبات نظام المعرفة. (مخفي و مدوري، 14/13 ديسمبر 2011، صفحة 04) فمواكبة التطور التكنولوجي وعصرنة الهياكل الإدارية في المنظمة تحقق جوا مناسباً للإبداع، ولتسيير رأس مال فكري متميز وكما ذكرنا سابقا التكامل بين عناصر رأس المال الفكري هي المحرك الفعال للإبداع.

كما هو معلوم فإن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة على الإطلاق، بالتالي فإن استثمار المقدرة العقلية والعمل الذي يحقق الأداء الفكري المؤدي الى التفوق التنافسي، من خلال تحويل القيمة المهملة في عقول العمال الى معرفة جماعية، يعتبر أساس التفوق بين المنظمات فالقيمة الحقيقية للمؤسسة في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الجماعية والأداء العالي وبالتالي تحسن مهام موجوداتها الفكرية والقدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وحسب ما ذكر فإن المعرفة والذكاء هم الموجودات الفكرية لدى المؤسسة، وان الذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم بيعه وإنتاجه، وان القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجيدة ووضعها في حيز التنفيذ والتطبيق وبالتالي ضمان الأداء المتفوق عن المنافسين (بطاينية و النويران، 2020، صفحة 83)

التسيير الفعال لرأس المال الفكري يتطلب أرضية صلبة لضمان نجاح الاستثمار في هذا العنصر، فتوفر اقتصاد معرفي قوي وتكامل بين مكونات رأس المال الفكري، من وجود رأس مال بشري متميز قادر على تقديم معرفة جديدة وإبداع متواصل، ورأس مال هيكل مرن أفقي يستجيب لمتطلبات اقتصاد المعرفة، بالإضافة الى رأس مال علاقات متميز بحسن التعامل مع الزبائن و الموردين، وتربطه تنافسية صحية مع المنظمات المنافسة يضمن للمنظمة التسيير الفعال و الناجح لرأس المال الفكري بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري

من هذا المنطلق فإن إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير فعال لرأس المال الفكري، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من هم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات (بني حمدان، 2003، صفحة 12)

لا يتم التسيير الفعال و الاستراتيجي لرأس المال الفكري الى بتطبيق إدارة معرفة داخل المنظمة المستندة على البحث و التطوير العلمي، ومساندتها بقدرات فكرية قادرة على التغيير و معرفة قابلة للنشر والتوزيع وهذا لا يحدث إلا بتوافر متطلبات نشاط رأس المال الفكري، بالإضافة الى قيادة رائدة في مجال المعرفة لتحقيق الاستثمار

الفعال لرأس المال الفكري هذا بصفة عامة، أما التسيير اليومي لهذا العنصر الفعال يتطلب الارتكاز على مبادئ وجب اعتمادها في المنظمة وهي: (القاضي، 26/24 أكتوبر 1995، صفحة 61)

- أن تركز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية؛

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

- تعد عملية استثمارية مستمرة و متكاملة لتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاههم وولائهم؛

- تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛

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

فالتسيير الفعال لرأس المال الفكري يعتمد على الاهتمام الفردي، بكل رأس مال بشري يحدث التغيير و تطوير باقي الموارد البشرية للوصول الى المستوى المعرفي المطلوب، كما يتطلب التحديث المستمر لرأس المال الهيكلي و إكسابه المرونة الكافية للتصدي لكل التغيرات الداخلية و الخارجية، وتنمية رأس مال العلاقات بكل جوانبه للبقاء في المنافسة كما أن التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري إداريا مكون من أربعة خطوات هي: (نجم عبود، 2005، صفحة 384)

أ-الخطوة الأولى:تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عمليا في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردود أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.

ب-الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

ج-الخطوة الثالثة:وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

د-الخطوة الرابعة: تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإن إنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين:

الأولى: إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

الثانية: إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك أكثر قدرة من أي جهة أخرى على كونهم مسئولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي حسب رأي بيتر رايكر.

المطلب الثالث: نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة

أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث الى وجود علاقة ترابط بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، وتوصلت الى أن رأس المال الفكري قادر على تحسين و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وقد أثبتت الدراسة في العديد من القطاعات الاقتصادية سواء صناعية أو خدماتية وسيتم توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية من خلال استعراض :

*النظرية المتعددة الموارد؛

*إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد؛

*تطور مفهوم الكفاءات.

أولاً-النظرية المتعددة الموارد: أن النظرية القائمة على الموارد توضح أن الشركة تطور الميزة التنافسية، ليس فقط من خلال الاكتساب ولكن أيضاً من خلال كل من التطوير، الجمع، والنشر الفعال لمواردها المادية، البشرية، بطرق تضيف قيمة فريدة ويصعب على المنافسين تقليدها، وتمتد جذور معظم الحجج القائمة على الموارد إلى الموارد البشرية، المهارات، المعرفة وسلوك العاملين، الموارد المؤسسية، أنظمة التحكم، الإجراءات، آليات التعلم، والتي هي نتاج للبناءات الاجتماعية المعقدة والتي بنيت على مر الزمن، وبالتالي فمن الصعب فهمها وتقليدها، ذلك أن الاتصال القوي والواضح بالنظرية القائمة على الموارد يخدم مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بطريقتين: أولهما أنها تضع دور الموارد البشرية في المقدمة في المسائل الإستراتيجية، ورفع أهمية البحث والممارسة في الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية، وثانيهما أنها تشجع وجود تركيز أكثر ملائمة لإدارة الموارد البشرية، بعيدا عن ممارسات الموارد البشرية نفسها وتجاه تأثيرها على موارد الشركة (رفاعي، 2021، صفحة 6/5)

ثانيا- إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد: قدم بارني إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد سنة 1991 في عمله "موارد ثابتة ومزايا تنافسية مستدامة" حيث حدد المؤلف أربع سمات يجب أن تمتلكها موارد الشركة من أجل أن تصبح مصدراً لميزة تنافسية مستدامة وهي: (<https://managementmania.com/en/vrio-analysis>، 2021)

القيمة (Value): هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر ميزة تنافسية؛

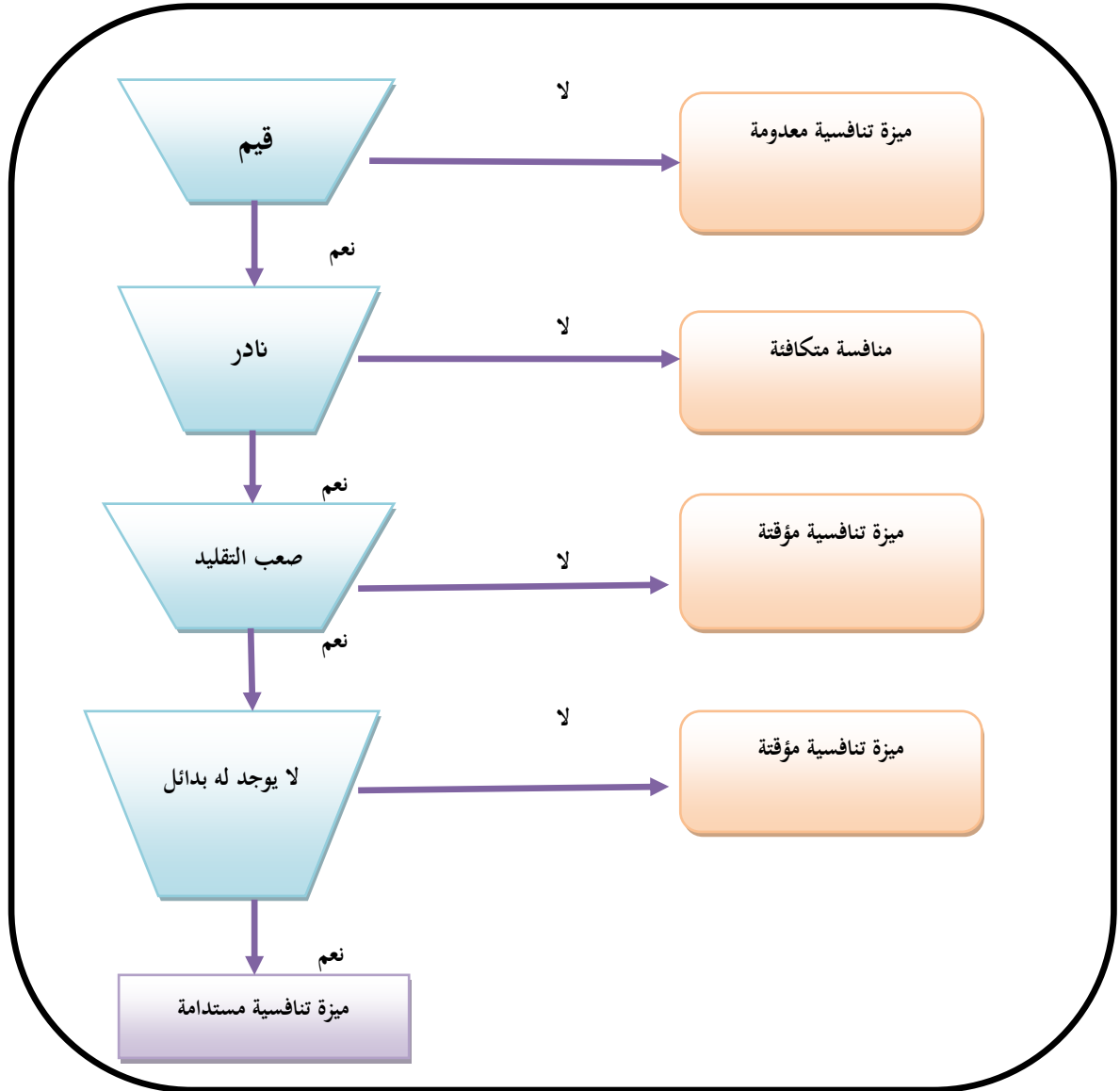
الندرة (Rareness): هل يمتلك المنافسون مثله؛

القابلية للتقليد (Imitability): هل تكلفه تقليده مرتفعة؛

التنظيم (Organization): هل يتيح تنظيم المنشأة استغلال هذا المورد هل هناك بدائل متاحة لهذا المورد هو إطار لتحليل الأعمال يشكّل جزءاً من المخطط الاستراتيجي الأكبر للشركة. تبدأ العملية الإستراتيجية الأساسية التي تمر بها أي شركة ببيان رؤية، وتستمر من خلال الأهداف، والتحليل الداخلي والخارجي والخيارات الإستراتيجية (على مستوى العمل ومستوى الشركات)، والتنفيذ الاستراتيجي وتأمل الشركة أن تؤدي هذه العملية إلى ميزة تنافسية في السوق الذي تعمل فيه.

يقع (VRIO) في خطوة التحليل الداخلي لهذه الإجراءات، ولكنه يستخدم كإطار عمل في تقييم جميع موارد الشركة وقدراتها، يتم استخدام هذا التقييم على سبيل المثال في الإدارة الإستراتيجية للتنمية في مجالات مختلفة أو لاتخاذ القرارات بشأن الاستفادة من عملية خارجية أو داخلية وخدمة تأمين (مثل قرار الاستعانة بمصادر خارجية) والشكل التالي يوضح إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد

شكل رقم(III-04):إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد



source(2021، <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>)

من خلال الشكل يتضح لنا أن الميزة لتنافسية المستدامة تتم من خلال اتحاد جميع الموارد من قيم وندرة وصعوبة التقليد، وندرة البدائل للوصول الى الهدف المنشود، فالقيم وحدها لا تكسبنا مزايا تنافسية والقيم مع الندرة توصلنا الى منافسة محايدة، يعني زيادة الصراع في السوق و تبقى المنظمة دائما في حالة خوف من فقدان مركزها، وفي حالة المزايا التنافسية المؤقتة فرغم توفير المنظمة للقيم و الندرة و صعوبة التقليد، إلا أن مزاياها تنافسية تزول بمجرد وصول معرفتها الى المنافسين.

ثالثاً-الكفاءات المحورية:تم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية"Organizational Competencies" التأكيد على أهمية موارد المنظمة، وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير إستراتيجيتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات وعمليات و تكنولوجيا ومعرفة والعلاقات بين الأفراد و الجماعات، وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ماتم طرحه من أدبيات نظرية المعتمدة على الموارد والقدرات، التي تعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين مهمين هما: (Barney, 1991, p. 101)

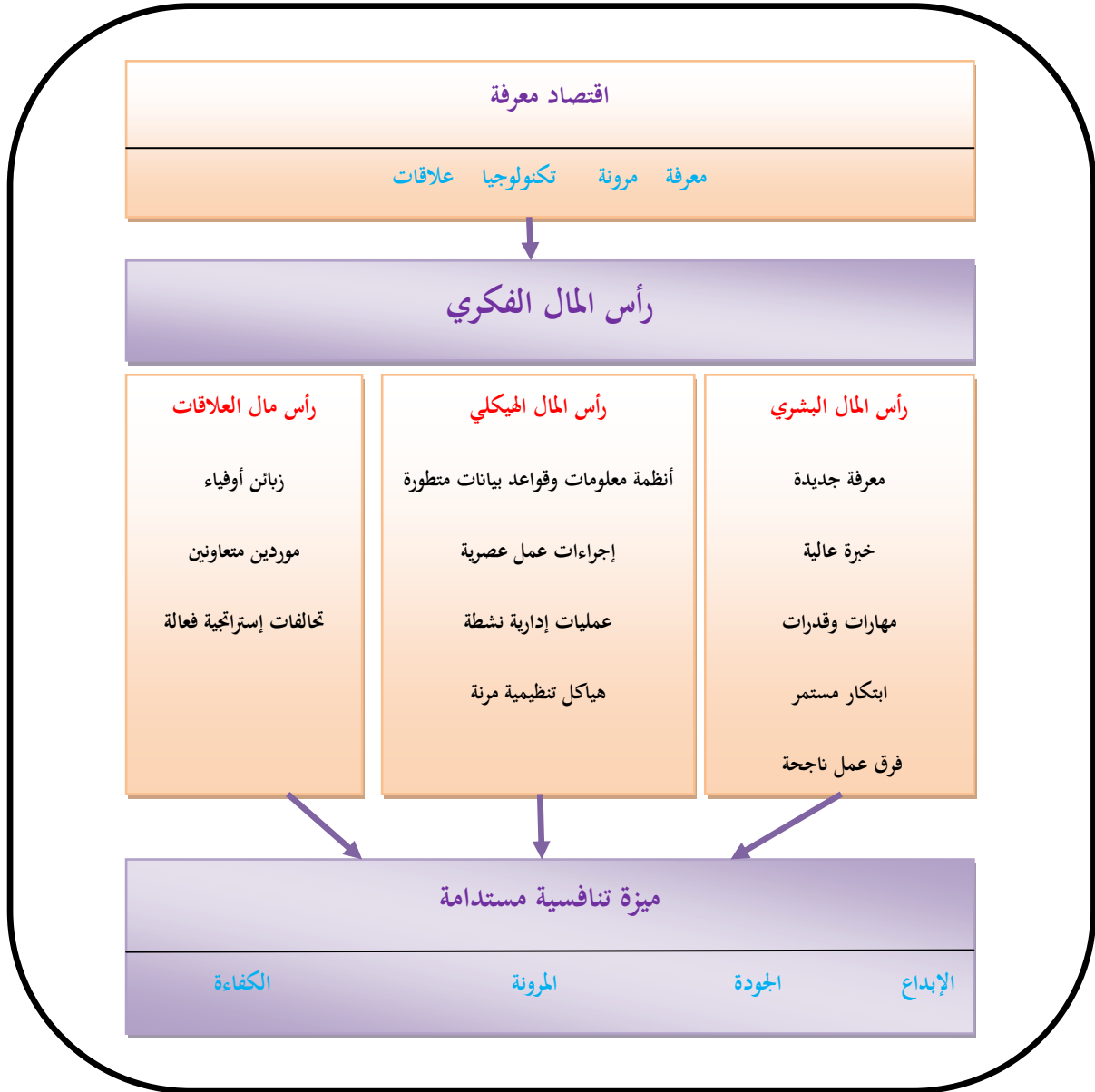
أ-إن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيمة من اجل اكتشاف و استغلال الفرص و تجنب التهديدات في البيئة المنافسة و التميز عن المنافين؛

ب-أن تكون هذه الكفاءات فريدة وان عدد قليل من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات .

تتجه أحدث الكتابات في التسيير إلى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية وليس الحالية للمؤسسة في السوق، ومن أهم العوامل في مدى نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات المحورية، ويتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة (أي رأس المال البشري للمؤسسة) ...وفي ظل تعاظم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات، ظهرت إلى الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة، ففي نطاق الإنتاج مثلا يعني مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة أنه ينبغي على المؤسسات حيازة قدرات تنافسية والسعي الدؤوب نحو المعرفة لتحقيق عملية تصنيع جيدة على المستوى العالمي، والقدرة على تطبيق معرفتها الفنية بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة فالقدرات من جملة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي من خلالها يستطيع أعضاء فريق الموارد البشرية من تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد البشرية. (شمطو، 2015)

من خلال ما تم طرحه نقترح الشكل التالي الذي يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة

شكل رقم(III-05): العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على المعارف المكتسبة من الدراسة

من خلال الشكل نستخلص أن رأس المال الفكري لا يحقق الميزة التنافسية المستدامة، إلا في جو معرفي بامتياز فتوفر الظروف المناسبة والبيئة الملائمة، تحول رأس المال الفكري الى مصدر هام للمعرفة داخل المنظمة، كما أن التكامل بين عناصر رأس المال الفكري أساس نجاح المنظمة وأساس قدرتها على التميز فإذا أخلينا بركن من أركانه فشلت المعادلة، ولن تصل المنظمة الى هدفها الرئيسي المتمثل في المزايا التنافسية المستدامة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والذي تم تقسيمه الى أربع مباحث رئيسية، حيث استهل الفصل بمبحث أول نتناول فيه علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث عالجنا مختلف أبعاد رأس المال البشري من معرفة وخبرة وإبداع... الخ، وتأثيرها على خلق وتعزيز المزايا التنافسية المستدامة كما اشرنا الى رأس المال البشري المتميز وكيفية التعامل معه و المحافظة عليه، أما المبحث الثاني فقد تناولنا رأس المال الهيكلي وعلاقته بالميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، متبعين نفس الخطوات بمعالجة الأبعاد من إجراءات العمال و الهيكل التنظيمي... الخ، وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة كذلك تطرقنا الى الهيكل التنظيمي المتميز الذي تستطيع المنظمة من خلاله التميز و التفوق، أما المبحث الثالث فعالجنا من خلاله علاقة رأس مال العلاقات والميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة فأبعاد رأسمال العلاقات من زبائن و موردين وتحالفات إستراتيجية.. ،كلها قادرة على صنع التميز أخيرا مبحث رابع يعالج التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري بهدف خلق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمة، بحيث ركزنا على متطلبات التسيير الفعال و الاستراتيجيات للمتابعة بالاطافة الى العلاقة الإرتباطية بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة.

من خلال هذا الفصل الذي تم الربط فيه بين ما قدم في الفصلين السابقين للوصول الى وجود علاقة نظرية ترابطية بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة، فكل الأدبيات و القراءات الاقتصادية تؤكد على نجاح رأس المال الفكري في خلق مزايا تنافسية للمنظمة المعرفية، بل و يضمن الاستدامة إذا تم التعامل معه بالشكل الصحيح و الحفاظ عليه وتطويره بشكل فعال.

الفصل الرابع:

دور رأس المال الفكري في

تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة في ظل اقتصاد

المعرفة بالمديرية الجهورية

موريليس شلف

تمهيد:

بعد دراساتنا في الفصول السابقة لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة من الناحية النظرية، و أثبتنا وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين نظريا، قمنا بإسقاط الدراسة على المديرية الجهوية لموبيليس شلف المتخصصة في قطاع الاتصالات الخليوية و المتعامل الأول في قطاع الاتصالات في الجزائر حيث سيتم في هذا الفصل تقديم مفصل للمديرية الجهوية لموبيليس شلف، والتعرف عليها مبادئها وقيمها و أهدافها وكذا إبراز واقع رأس المال الفكري في المديرية، كما سنحاول إبراز الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة و أدواتها، واهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة مع تحليل البيانات و اختبار الفرضيات، وفي الأخير سنقوم بتقديم نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في المديرية الجهوية لموبيليس شلف بهدف تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمديرية وذلك من خلال التطرق الى المباحث التالي:

المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية ناحية شلف موبيليس

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الرابع: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم المديرية الجهوية ناحية شلف لموبيليس

سنحاول في هذا المبحث التعرف على المديرية الجهوية لموبيليس ناحية شلف، تحت مظلة الاتصالات السلكية و اللاسلكية لموبيليس المختصة في الهاتف النقال في الجزائر، وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر أكبر متعامل اقتصادي في سوق الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: نظرة عامة حول منظمة موبيليس

موبيليس المتعامل الأول في الجزائر اثبت تفوقه في مجال التغطية و الاتصالات، وهذا لم يكن من فراغ بل عن طريق المثابرة والجد، وهنا نستعرض تاريخ منظمة موبيليس الأم التي تتفرع عنها المديرية الجهوية لموبيليس شلف المنظمة محل الدراسة.

أولا- بطاقة فنية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ 03 أوت 2003 براس مال برأس مال قدره 100 مليون دينار موزعة على 1000 سهم، بقيمة 100 ألف دينار للسهم، وأطلقت أول شبكة تجريبية لها في 14 ديسمبر 2004 وتفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر تسعى المنظمة منذ نشأتها إلى الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشركين لضمان وفائهم.
- الإبداع.
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.

باختيارها و تبنيها لسياسة التغيير و الإبداع ، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهرة على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة شعارها " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى إحرام التنوع الثقافي، أداءها لدورها

مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع. تقدم موبيليس أكبر تغطية وطنية للسكان أكثر من 178 وكالة تجارية، أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة أكثر من 5000 محطة تغطية B T S أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي (ملحق رقم 04)) أن مؤسسة موبيليس تتمتع بهيكل تنظيمي مرن أفقي، يتميز بوجود مستشارين على مستوى الإدارة العليا، مما يعكس أسلوب تسيير حديث، بالإضافة الى وظائف رقابية مهمة على مستوى الإدارة العليا تغطي عمل شبكات الاتصال و الاهتمام بالناحية المالية و المادية بالإضافة الى الرقابة الدائمة على امن المؤسسة، وجودة خدماتها والمحافظة على زبائنها لتتقسم الى ستة أقسام إدارية رئيسية:

✓ قسم إدارة الخدمات الذي يضم بدوره مديرية لمراقبة التسيير، ومديرية لمراقبة الإجراءات و الجودة الداخلية للمنظمة ب، بالإضافة الى مديرية للخدمات الديقيتال و اليقضة التكنولوجية، بالإضافة الى مديرية تهتم بالعلامة التجارية و الاتصالات، يتضح لنا من ما يحتويه هذا القسم اهتمام المديرية العامة بالتطور التكنولوجي و الأساليب الإدارية الحديثة .

✓ قسم إدارة التطوير الهندسي يهتم هذا القسم في مديرية التسويق و زيادة القيمة بأي عمل، يسمح بمخلق عروض تسويق جديدة و يضيف قيمة للمنظمة، يليه مديرية تطوير الشبكات و الخدمات هدفها مواكبة عصره القطاع، وضمان تغطية شاملة وخدمات مميزة مديرية تطوير طرق الأمن التي تضمن السلامة في الاستخدام للمتعاملين و للعمال في مختلف أدائهم لمهامهم .

✓ قسم إدارة العمليات يشمل مديرية النشاط التجاري (سوق العمل-العلاقة مع الزبائن-المشاريع و الخدمات الديقيتال) بالإضافة الى مديرية للعمليات ICT (مختلف أنواع الشبكات).

✓ قسم إدارة العمليات العامة و القانونية ويضم قسم الأعمال القانونية تهتم بمختلف الإجراءات و المعاملات و القضايا القانونية للمنظمة، مديرية المشتريات بما أن موبيليس هو متعامل اقتصادي ضخم، فمشترياته تخضع لصفقات دولية أو داخلية ووجب العمل على تسييرها بشكل فعال يضمن لموبيليس حقوقها، بالإضافة الى مديرية تطوير رأس المال البشري التي تضم مديرية الموظفين -مديرية التكوين-مديرية المناقصات.

✓ قسم تطوير رأس المال البشري هو من الأقسام المستحدثة في إدارة موبيليس، وهذا لوعي المنظمة بضرورة الاستثمار في رأس مالها البشري، فالقسم يعنى بطرق التوظيف و استقطاب اليد العاملة التي تخلق التغيير في المنظمة و يعمل على مختلف طرق التكوين، والإلمام بجميع المواضيع ليس فقط الاتصالات بل تعمل على التكوين في طرق الإدارة الحديثة و تطوير الذات، هذا ما يعد من الأسباب الرئيسية لتطبيق دراستنا على المنظمة التي تعد من القلائل التي تتواجد فيها مديريات تعنى بالموظفين .

✓ قسم الإدارة المالية و الأداء ويعني بكل الأمور المالية من مديرية المالية و المحاسبة بالإضافة الى مديرية للمحاسبة التحليلية ومديرية لعوائد التأمينات .

✓ قسم مكلف بمتابعة التواصل بين المديريات الجهوية و المديرية العامة يتكون من المديريات الجهوية الثمانية (الجزائر-سطيف-ورقلة-وهران-قسنطينة-عنابة-شلف)

أما هذه الوكالات فبدورها تضم العديد من الولايات لضمان تغطية لكامل التراب الوطني موحدة في الجدول

التالي:

جدول رقم(IV-01):توزيع الوكالات التجارية لموبيليس عبر كامل التراب الوطني

الناحية	عدد الوكالات	توزيع الوكالات
الناحية الوسطى	38	وكالة الأبيار/وكالة دالي براهيم/وكالة سيدي يحيى/الوكالة الجوية سوقرال/وكالة صوفيا/وكالة الحراش/وكالة باب الوادي/وكالة درارية/الوكالة الجوية ديدوش مراد/الوكالة الجوية سيدي عبد الله/وكالة الجوية زوالدة/الوكالة الجوية روية/وكالة القبة/مطار هواري بومدين/وكالة المطار الداخلي /وكالة سيدي فرج/الوكالة الجوية أول نوفمبر/الوكالة الجوية باب الزوار/الوكالة الجوية الدار البيضاء/الوكالة الجوية سطواوي/وكالة بئر مراد رايس/الوكالة الجوية المركز التجاري/وكالة أول ماي/City Center (Océano) /وكالة تيزي وزو/وكالة عزازقة/وكالة تيبازة/وكالة الحجوط/وكالة شرشال/وكالة القليعة/وكالة البويرة/الوكالة الجوية UNO البويرة،وكالة البليدة/وكالة بوفاريك/الوكالة الجوية أولاد ايعيش/وكالة بومرداس وكالة الجوية برج منايل /وكالة المعلمة.
ناحية ورقلة	20	الوكالة الجوية عين صالح/وكالة تمنراست/الوكالة الجوية جانت/الوكالة الجوية عين أمناس/وكالة إليزي/الوكالة الجوية متبلي/الوكالة الجوية القرارة/الوكالة الجوية المنيعه/وكالة

<p>غرداية/الوكالة الجوية القمار/الوكالة الجوية المغير/وكالة الواد/الوكالة الجوية طولقة/وكالة بسكرة/الوكالة الجوية وكالة أفلو/وكالة الأغواط/وكالة مطار حاسي مسعود/وكالة حاسي مسعود/الوكالة الجوية تقرت/وكالة ورقلة</p>		
<p>وكالة بجاية/الوكالة الجوية خراطة/وكالة أقبو/الوكالة الجوية بمطار بجاية/الوكالة الجوية واد أميزور/وكالة سطيف 1/الوكالة الجوية عين ولمان/وكالة العلمة/الوكالة الجوية سيدي عيسى/وكالة سطيف 2/الوكالة الجوية بوسعادة/الوكالة الجوية بوقاعة/الوكالة الجوية بوسعادة/وكالة المسيلة/الوكالة الجوية الحديقة التجارية بالمول/الوكالة الجوية راس الواد/وكالة برج بوغريج/الوكالة الجوية عين أزال/الوكالة الجوية المليية/الوكالة الجوية طاهير/وكالة جيجل</p>	<p>21</p>	<p>ناحية سطيف</p>
<p>وكالة قسنطينة/الوكالة الجوية سيدي مبروك/وكالة الخروب/وكالة ريتاج مول/وكالة مطار محمد بوضياف/الوكالة الجوية علي منجلي/الوكالة الجوية حامة بوزيان/الوكالة الجوية زيغود يوسف/وكالة ميله/الوكالة الجوية شلغوم العيد/الوكالة الجوية فرجيوه/الوكالة الجوية تجنانت/وكالة أم البواقي/الوكالة الجوية عين البيضاء/الوكالة الجوية عين مليلة 50 مدينة المجتمعية/الوكالة الجوية عين الفكرون/وكالة باتنة/وكالة بريكة/وكالة كاب باتنة/الوكالة الجوية عين توتة/وكالة خنشلة/الوكالة الجوية قايس</p>	<p>22</p>	<p>ناحية قسنطينة</p>
<p>وكالة القالة/وكالة الطارف/الوكالة الجوية سدراتة/وكالة سوق أهراس/الوكالة الجوية الحروش/الوكالة الجوية عزابة/وكالة القل/وكالة سكيكدة/الوكالة الجوية بوشقوف/الوكالة الجوية واد زنائي/وكالة قلمة/الوكالة الجوية الوزنة/الوكالة الجوية بئر العاتر/وكالة تبسة/الوكالة الجوية سيدي عاشور/الوكالة الجوية البوني/الوكالة الجوية حجار/الوكالة الجوية بن عميور/وكالة عنابة</p>	<p>19</p>	<p>ناحية عنابة</p>
<p>وكالة شلف/وكالة الجوية التنس/الوكالة الجوية الشطية/الوكالة الجوية واد الفضة/الوكالة الجوية بوقادير/وكالة عين الدفلة/الوكالة الجوية UNO/الوكالة الجوية خميس مليانة/وكالة المدية/الوكالة الجوية قصر البخاري/الوكالة الجوية بني سليمان/وكالة تيارت/الوكالة الجوية فرندة/الوكالة الجوية قصر الشلالة/وكالة الجلفة/الوكالة الجوية مسعد/الوكالة الجوية عين وسارة/وكالة غليزان/الوكالة الجوية مازونة/الوكالة الجوية واد الرهيو/الوكالة الجوية عمي موسى/وكالة تسمسيلت/الوكالة الجوية تنية الحد/الوكالة الجوية برج بونعامه.</p>	<p>24</p>	<p>ناحية شلف</p>

<p>وكالة وهران/الوكالة الجوية اريزو /وكالة وهران مقرّي/وكالة عين الترك/الوكالة الجوية السانية/الوكالة الجوية مارفال/الوكالة الجوية بلقايد/الوكالة الجوية مطار السانية/وكالة تلمسان/الوكالة الجوية مغنية/وكالة الجوية الرمشي/وكالة سيدي بلعباس/وكالة الجوية سيدي جيلالي/الوكالة الجوية بن باديس/وكالة عين تيموشنت/الوكالة الجوية بني صاف وكالة الجوية حمام بوحجر/وكالة معسكر/وكالة الجوية تيغنيف وكالة مستغانم/الوكالة الجوية سيدي علي/الوكالة الجوية UNO مستغانم/وكالة سعيدة</p>	<p>23</p>	<p>ناحية وهران</p>
<p>وكالة الجوية رقان/الوكالة الجوية تميمون/وكالة أدرار/الوكالة الجوية البيض سيد الشيخ /وكالة البيض/الوكالة الجوية عين الصفراء/الوكالة الجوية مشرية/وكالة النعامة/وكالة تندوف/الوكالة الجوية العبادلة/وكالة بشار</p>	<p>11</p>	<p>ناحية بشار</p>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (<https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>، 2021)

ثانيا-خدمات موبيليس

تقدم موبيليس العديد من الخدمات في مجال الاتصالات ، و تنافس في سوق لاتصالات بشراصة وتسعى دائما الى تصدر قوائم المنافسة من ناحية المتعاملين،التغطية،العروض...واهم الخدمات التي تقدمها هي :

✓ **خدمة البلوتوث:** هو معيار تبادل المعطيات بين الأجهزة بفضل موجات الراديو حيث تم طرحه سنة 2000 كما أنه يمكن من إرسال المعطيات بمسافة 10 أمتار و 360 درجة، كما يمكن من تشكيل شبكات صغرى لاسلكية سواء في المكتب أو حتى في المنزل

✓ **خدمة التجوال الدولي:** توفر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان، ولا حتى مصاريف التشغيل حيث تسمح لمشتركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات، مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، و بفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر و ذلك عبر شبكة موبيليس أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسيرها انطلاقا من أرضية تسعيرة موبيليس.

✓ **EDG:** يسمّى أيضا E GPRS، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM و تعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال

شبكة UMTS كما يشتغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشتغل بها الـ GPRS ، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216/ثانية.

✓**EMS:** يمكن هذا النظام من استقبال و إرسال رسائل قصيرة نصية قد تحتوي على رموز أو أصوات بسيطة. كما أنه متوفر على جميع الهواتف النقالة الحديثة.

✓**GPRS:** يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات، تكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة GSM، الشيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الانترنت، إرسال و استقبال الرسائل المصورة و الصوتية. نقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام و الأخذ بعين الاعتبار كمية المعطيات المرسله و المستقبله، وليس مدّة الاتصال إلا أنّه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة : "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة لـ GSM المحصل عليه بفضل التحديث.

✓**GSM:** يتمثل في الأرضية العالمية للهاتف النقال التي تتم بفضلها المكالمات عبر الهواتف النقالة، و ذلك عبر الصوت و النص (الرسائل القصيرة)، غير أنّها لا تمكن من الدخول للإبحار عبر شبكة الأنترنت و إرسال و استقبال الصور...

✓**MMS:** يسمح هذا النظام بإرسال و استقبال مختلف الرسائل الصوتية و المصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقا من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني. كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي و إرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

✓**Streaming:** تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت و الصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، و ذلك عبر شبكة UMTS. فبفضل تكنولوجيا Streaming ، سترسل محتويات لقطات الفيديو بتدفق مستمر دون أن يتطلّب ذلك وقتًا طويلا أو أيّ تسجيل. كما أنّها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

✓**UMTS:** إنّّه نظام جديد و مستقل تماما عن نظام GSM، إذ يمثل شبكة المستقبل. يشتغل مثل نظام GPRS ، أي بنظام "الباقات" تصل سرعة إرساله إلى 200 مرّة سرعة GSM و 10 مرّات سرعة GPRS. يتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام و مشاهدة برامج

التلفزيون انطلقا من هاتفك النقال. علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

✓ مكالمات الفيديو (Visiophonie): تمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، و ذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث. (UMTS)

تقدم موبيليس عروض متنوعة لزبائنها بين الدفع البعدي والدفع المسبق وخدمات دولية متعددة سنلخص مختلف العروض في الجداول التالية (ملحق رقم 05)

من خلال الجداول يتضح لنا أن موبيليس تقدم باقة من الخدمات المتنوعة، وتستهدف شريحة كبيرة من المجتمع وتسعى الى التطوير و التميز في خدماتها من خلال إلمامها بمختلف احتياجات الزبون (اجتماعية-ثقافية-يومية....)، وبأسعار تنافسية فهدفها الرئيسي تسهيل الاتصال لمختلف شرائح المجتمع و الوصول الى الزبون في أقصى منطقة في الجزائر، ومن خلال العروض المدروسة يتضح مدى سعي الشركة الى التميز، وهذا ما ينعكس في مراتبها التنافسية ومن خلال عروضها تظهر لنا صورة واضحة عن رأس مال فكري متميز يصنع الأحداث الترويجية ويشكل الفرق في السوق.

ثالثا- توجهات موبيليس نحو المعرفة

الاقتصاد العام للدولة حاليا موجه نحو تبني اقتصاد المعرفة لما له من عوائد ايجابية على المستوى الوطني و الدولي، وباعتبار موبيليس شركة رائدة في ميدان الاتصالات فإنها تعكس الواجهة المعرفية للبلاد في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية، وقد أبدت اهتمامها منذ بداياتها بالمعرفة وطرق الحصول عليها من إعادة رسكلة، ونقل للمعرفة من الأجانب بالإضافة الى اعتماد التخزين الرقمي للمعرفة، في المقابل اهتمت موبيليس و بشكل كبير بمراكزها التنافسية وبالسوق التنافسية، فهي تسعى دائما الى تحدي المنافسين وإبراز قدراتها التكنولوجية الحديثة والعمل على رضا الزبون وولائه للمنظمة، واتضحت خطوات موبيليس في ميدان المعرفة من خلال استراتيجياتها، فمن خلال قراءتنا لنشاطات موبيليس التجارية و المهنية نلمس اهتمام كبير بالمعرفة حيث لاحظنا ففي الخامس و العشرين من شهر سبتمبر سنة 2019، قامت موبيليس بتكريم النخبة الجامعية تطبيقا لسياسة

الشركة المواطنة ولبرنامجها الداعم للطلبة الجامعيين وذلك بإهداء جوائز قيمة للمتفوقين للسنة الجامعية 2019/2018.

كافأت موبيليس مائة و أربعون (140) من أوائل الطلبة والمعلمين الذين ارتقوا إلى مرتبة أستاذ، والذين تفوقوا في اختصاصاتهم الجامعية والتابعين للمؤسسات التعليمية الآتية:

(https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

- كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية؛

- كلية علوم الإعلام و الاتصال؛

- المعهد الوطني للاتصالات و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال؛

- المعهد الوطني للبريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال؛

-المدرسة الوطنية العليا للصحافة و علوم الإعلام؛

- جامعة البليدة 2 لونيبي علي.

موبيليس تقوم بمبادرة أخرى في السادس عشر من شهر أكتوبر سنة 2019، إذ تشرف على تكريم الطلبة

الأوائل المتفوقين في بعض الجامعات عبر الوطن، بإقامة حفل تخرج للطلبة الأوائل للمدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بالقطب الجامعي للقلعة، موبيليس سلمت الشهادات والجوائز للطلبة الواحد والعشرون المتفوقين في

الدفعة السابعة لطلبة الماستر (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

يتضح لنا من خلال هذا توجه أن موبيليس تشجع المعرفة و البحث عنها ، وترك صورة ايجابية للنخبة و أصحاب المعرفة و العلم وبهذا تغرس موبيليس صورة معرفية ايجابية لدى الأفراد، سواء كانوا زبائن أو موظفين في نفس الوقت موبيليس لم تهمل نشر المعرفة بين موظفيها ففي سابع عشر أكتوبر سنة 2019 ترعى لقاء حول تطوير الدفع الالكتروني ضمت هذه التظاهرة جميع الأطراف المتدخلة في مسار إدماج التاجر في أرضية الدفع عبر الانترنت، ليصبح مّون عبر الانترنت، حيث تقاسم الحضور خبراتهم ودرسوا الصعوبات التي تواجههم، كما قاموا بتحديد القيود ووصفها بغرض إزالتها وإرساء قواعد تفكير جماعي حولها.الهدف من هذا اللقاء هو الوصول إلى تدابير تهدف إلى تبسيط الإجراءات الإدارية والتقنية وجعلها مرنة بقدر الإمكان، لأجل ترقية التجارة الإلكترونية عن طريق تسهيل الدفع الإلكتروني عبر الانترنت وتعريفه.

(https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

وفي جانب المنافسة موبيليس منافس شرس تسعى دائما الى الريادة و الحضور بقوة بالسوق سواء بعروض

تنافسية قوية، و تغطية شاملة الى تمثيل الجزائر في المحافل الدولية و إعطاء صورة ايجابية للاتصالات في الواجهة الدولية، وفي هذا الإطار شاركت موبيليس في الخامس و العشرون من شهر نوفمبر لسنة 2019 في الطبعة الـ 20 للصالون الدولي للسياحة والأسفار، تحت الرعاية السامية لوزارة السياحة بقصر الثقافة "مفدي زكريا" بالجزائر العاصمة، تحت شعار "الجزائر أبهروا أحاسيسكم". عرف هذا الموعد السنوي مشاركة مائة عارض يمثلون الجزائر وخمسة بلدان أجنبية منها تونس والصين وإثيوبيا ومالي والنيجر، الهدف منه الترويج وترقية السياحة بالجزائر خاصة السياحة الصحراوية.

كما يعتبر فرصة مواتية للمتعاملين المحليين والأجانب للاحتكاك والاستفادة وتقاسم الخبرات والتجارب في مجال السياحة من خلال إقامة علاقات تبادلية ترقية وتجارية، من شأنها أن تعطي دفعا قويا يساهم في الترويج للمقصد السياحي الجزائري ذو الإمكانيات والمقومات السياحية الاستثنائية و الحصرية.ومن خلال هذه المشاركة يجدد موبيليس اهتمامه بتطوير الصناعة السياحية وتثمين الوجهة الجزائرية وتاكيدته على توفير افضل الخدمات لترقية قطاع السياحة. (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021) في نفس السنة شاركت موبيليس في المعرض الدولي للمنتجات البترولية بحاسي مسعود، بورقلة. هذا المعرض يعتبر حدثا هاما يجمع المتعاملين المحليين والأجانب العاملين في القطاع البترولي والغازي، ومختلف موردي المنتجات والخدمات التي لها صلة بقطاع المحروقات. جمع هذا المعرض أكثر من 10000 زائر محترف و 200 عارض من 15 بلد، لعرض منتجاتهم وخدماتهم التي لها صلة بقطاع المحروقات. موبيليس شارك بفضاء عرض مكون من مستشارين تجاريين باقتراح آخر العروض والحلول والإجابة على تساؤلات الزوار والمحترفين في هذا المجال. (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

موبيليس يشارك في الطبعة 28 لمعرض الإنتاج الوطني في طبعته الثامنة والعشرون، والتي تمتد من يوم 22 إلى غاية 30 ديسمبر 2019 بقصر المعارض، الصنوبر البحري، الجزائر تحت شعار: "اقتصاد متنوع، مبدع ومنافس". المعرض هو بمثابة حدث اقتصادي ذو أهمية كبرى حيث يعتبر هذا الموعد السنوي واجهة من أجل إبراز الاقتصاد الوطني وتسطير نظرة موحدة وشاملة للمنتوج الجزائري. ليؤكد موبيليس مرة أخرى بمشاركته الدائمة في مثل هذه الطبعات الاقتصادية، عن دوره كمتعامل جزائري يحتل الصدارة، كونه يواكب التطورات والتكنولوجيا الجديدة، كما يحرص على قربه من شركائه، بتوفير حلول حديثة تستجيب لتطلعات الشركاء الطلاب المتزايدة للزبائن. (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

سنة 2020 ورغم ظروف الجائحة موبيليس تشارك في في الطبعة 11 للمعرض الدولي للسياحة والسفر والنقل والمعدات الفندقية "سياحة" المنظم من 26 إلى غاية 29 فيفري 2020 بمركز المؤتمرات بوهران. يعدّ المعرض مرجعية سياحية ضمن أكبر وأرقى المعارض السياحية العالمية، وملتقى سنوي هام لمهني قطاع السياحة للتعارف وتبادل الخبرات. موبيليس او بصفته المتعامل الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر، سيبصم على مشاركته من قبل مستشاري الزبائن للمؤسسات، لعرض آخر حلول وعروض المؤسسة. كما يعتبر المعرض فرصة للمتعامل الوطني لإعلام الزوار عن مدى اتساع تغطية الشبكة خاصة للسياحة بالجنوب، إلى جانب اتفاقيات التجوال المبرمة مع 167 بلد لدى الـ 433 متعامل عبر العالم. (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

سنة 2021 موبيليس يشارك في المنتدى الاقتصادي الجزائري- الليبي وفي صالون الإنتاج الوطني الموجه للسوق الليبية الذي جرت فعاليته من 29 إلى 30 ماي بفندق الأوراسي في الجزائر العاصمة، والمنظم من قبل الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، كما يشارك في "صالون الإنتاج الوطني الموجه للسوق الليبية" الممتد من 30 إلى 31 ماي بقصر المعارض، الصنوبر البحري (سافكس). يعتبر هذا الحدث الاقتصادي مفترق طرق وخطوة هامة في سبيل تعزيز التعاون الاقتصادي والتجاري بين البلدين وإرساء أسس تعاون اقتصادية إستراتيجية شاملة بين رجال الأعمال الجزائريين ونظرائهم الليبيين، لاستكشاف فرص الشراكة والاستثمار التي توفرها الجزائر. سيحتضن الصالون مختلف القطاعات الاقتصادية المعنية بالسوق الليبية، وسيشكل فرصة للمتعاملين الاقتصاديين الوطنيين لإقامة شراكات مع نظرائهم الليبيين لوضع منتجاتهم في هذه السوق، وتشجيع فرص التصدير خارج قطاع النفط والغاز، وفقا لبرنامج الحكومة الجزائرية. موبيليس يشارك في الصالون من خلال فضاء عرض مخصص لمجمع اتصالات الجزائر، مؤطر من قبل مستشاري الزبائن للمؤسسات، لعرض آخر حلول وعروض المؤسسة. (https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php, 2021)

المطلب الثاني: المديرية الجهوية لموبيليس شلف

بعد التعرف على منتجات منظمة موبيليس و ما تقدمه من خدمات، بالاطافة الى مبادئها و قيمها و أهدافها ننتقل الى المديرية الجهوية لموبيليس شلف، وهي فرع يحمل نفس المبادئ و القيم و الأهداف، و تروج لنفس الخدمات و المنتجات وهنا نتعرف على المديرية بشكل أعمق.

أولا-التعريف بالمديرية الجهوية لموبيليس شلف

تضم المديرية الجهوية لموبيليس شلف تغطية سبع ولايات(شلف-عين الدفلى-تيسمسيلت-تيارت-غليزان-المدية-الجلفة) ، وأربعة وعشرون وكالة مذكورة سابقا بالإضافة إلى العديد من نقاط البيع بمختلف طرق الدفع و الخدمات المقدمة من طرف موبيليس موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(IV-09):توزيع نقاط البيع على مستوى المديرية الجهوية لموبيليس شلف

عدد نقاط الدفع القبلي	عدد نقاط الدفع البعدي	المناطق	
435	435	ابو الحسن -عين مران - بوزغاية-ام الدروع -اولاد عبد القادر -وادي الفضة -مصندق -سيدي عبد الرحمان -شطية- المرسى -واد سلي -زبوجة -سنجاس -اولاد عباس - ظهرة - واد قوسين-هرانفة -تلعصة -بني راشد- سيدي عكاشة -اولاد فارس -حرشون -صبحة -بني حوا-تاوقريت تاجنة -الكرمية -بنايرية -تنس -شلف	شلف
377	377	عين بوشقيف-تيارت-مدروسة-سيدي علي ملال-عين زاريت-عين ذهب - سيدي بختي-مدرسة -زمالت عبد القادر-مادنة -ملاكو -دهموني-رحوية مهديدة -سوقر -سيدي عبد الغاني -عين الحديد-مغيلة -سيدي حسني -جيللاي بن عمر -سبعين -توسنينا -فرندة-عين كرمة -قصر الشلالة -رشيقة ناظورة-واد ليلي -مشرع صافا-همادية -شحيمة-تخمارت-سيدي عبد الرحمان	تيارت
405	405	عين بوسيف-المدية -وزرة -ولاد معارف-العمرية -دراق -القلب الكبير -بوعايش -اولاد براهيم -تامسقيدة-الحمادنية-شلاله الثورة -بوسكن -ربية- بوشراحيل-اولاد هلال-بوغار-سيدي نعمان -بن شيكاو -عزيز-سواقي -زوييرية-قصر البخاري-العزيرية -جواب -شهبونية-مغراوة -شنيقل -ام جليل -ومري-سيدي محجوب-تلات الدواير -بني سليمان-برواقية-سغوان -ميهوب-بوغزول-طابلات -دراع سمار -بير بن لعابد-العوينات-بوعيشون-حناشا-سدريعة-خمس جوامع	المدية
145	145	عماري-تيسمسيلت-برج بونعامه -ثنية الحد -الازهرية -لارجام -الملعب -خالد-العيون-خميستي-اولاد بسام -لرباع -تملاحت-سيدي سليمان -	تيسمسيلت

		بوقائد	
381	381	عرب-عين الدفلى-مليانة-بومدفع-خميس مليانة-حمام ريغة-جليدة - العامرة-بوراشد-العطاف-العبادية-جندل-واد شرفة-عين الشيخ-واد الجمعة-الروينة-زدن-الحسنية-بير ولاد خليفة-عين السلطان-طارق بن زياد-برج الاميرخالد-عين تركي-سيدي لخضر-بن علال-عين البنيان- حسينية-جمعة ولاد الشيخ-مخاطرية-بطحية-تاشتي زقاغة-عين بويحيى-المالين- تبيركانين-بلعاس	عين الدفلى
255	255	عين رحمة-غليزان-واد رهيو-بلعسل بوزقرقة-سيدي عدة-ولاد عايش-سيدي لزرق-الحمادنة-سيدي محمد بن علي-مديونة-سيدي خطاب-عمي موسى- زمورة-بني درقون-جديوية-القطار-حمري-المطمر-سيدي بن عودة-عين طارق-واد السلام-واريزان-مازونة-قلعة-يلل-واد الجمعة-رمكة-منداس- لحلف-بني زنتي-حاد شقلال-بن داود	غليزان

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق من المديرية الجهوية لموبيليس شلف

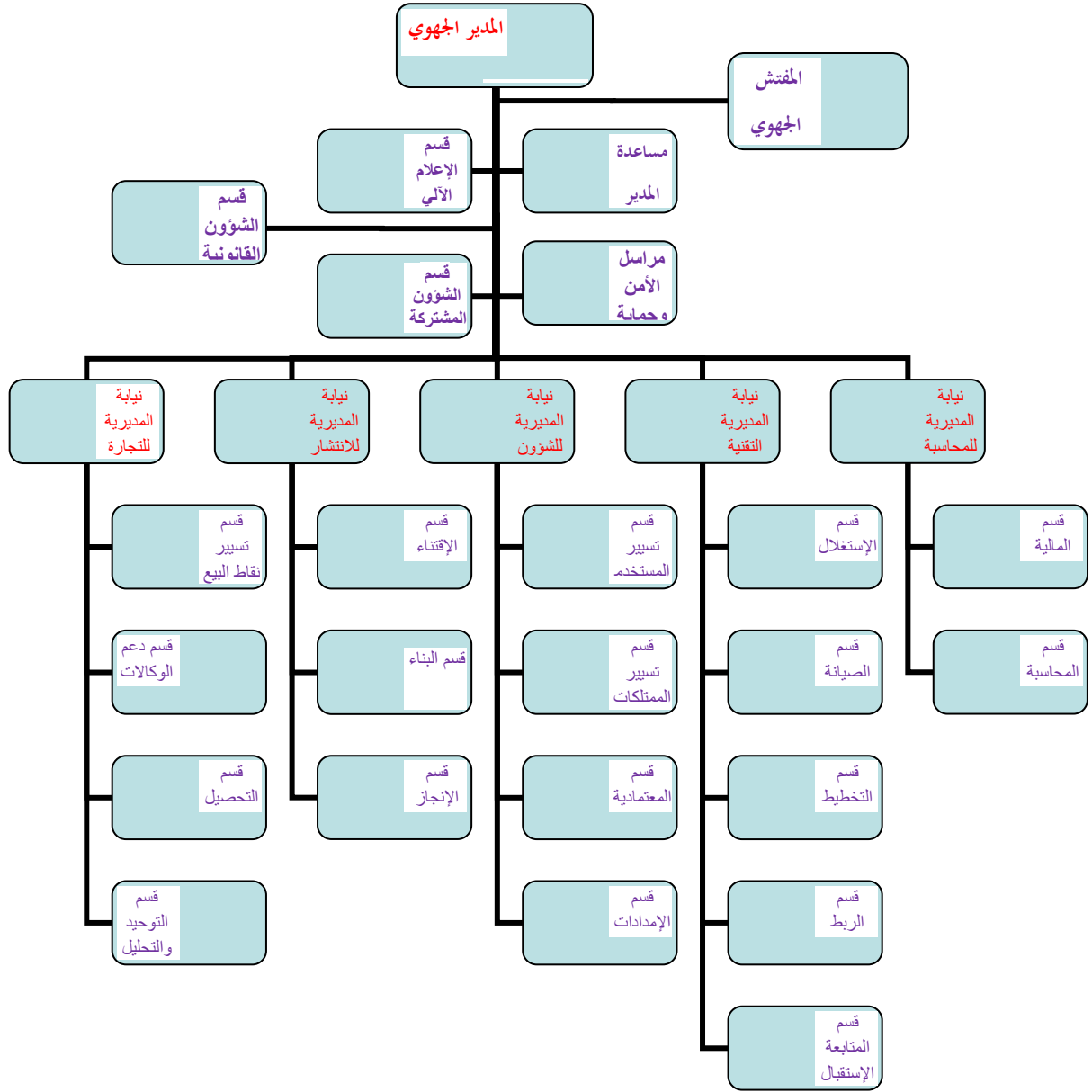
من خلال الجدول يتضح أن المديرية الجهوية لموبيليس شلف، تضم جزءا معتبرا و منطقة حيوية وذات كثافة سكانية معتبرة في الجزائر، وعليه فان التحدي مرتفع في المنافسة محتدمة خاصة أن المناطق المذكورة معروفة بأنها ملتقى تجاري بين الولايات الشرقية و الغربية، كما أنها تتميز بصعوبة تضاريسها بين جبال و تلال فالتغطية وتوفير الاتصال أساس المنافسة .

ثانيا-الموارد البشرية للمديرية الجهوية:

المديرية الجهوية لموبيليس -شلف- تتكون من عدد معتبر من الموظفين 357 موظفا موزعين على 24 وكالة

و سبع ولايات وفق الهيكل التنظيمي التالي:

شكل رقم (IV-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس -شلف-



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي الذي هو امتداد للهيكل التنظيمي للمديرية العامة، انه يحمل نفس التسلسل في الوظائف، ويهدف إلى التطوير في جميع المجالات، ويستخدم أساليب إدارية حديثة مع التركيز على الجودة و خدمة الزبائن و التواصل الجيد مع الوكالات التابعة لها، مع حل المشاكل بمهنية و احترافية كبيرة.

تزخر المديرية بموارد بشرية مهمة و متميزة مقسمة وفق التوزيع الآتي:

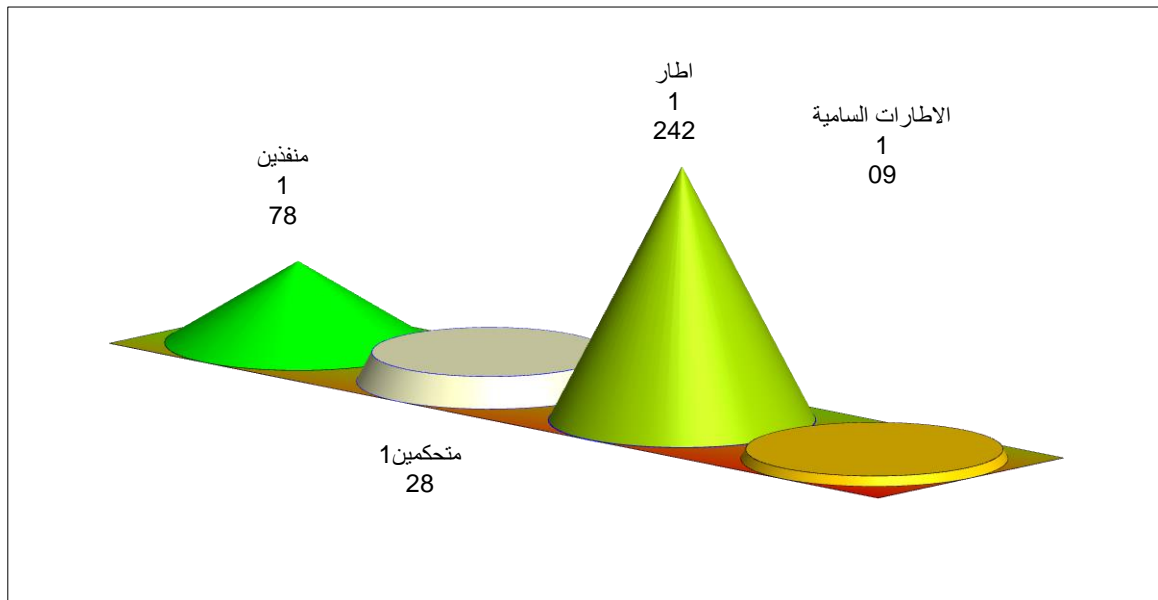
جدول رقم(03-IV):توزيع الموظفين من ناحية الوظائف و الجنس في المديرية الجهوية لموبيليس

النسبة	ذكور	النسبة	اناث	النسبة	العدد	
%89	08	%11	01	%3	09	اطارات سامية
%74	178	%26	64	%68	242	اطارات
%79	22	%21	06	%8	28	متحكمين
%77	60	%23	18	%22	78	منفذين
%76	268	%24	89	%100	357	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

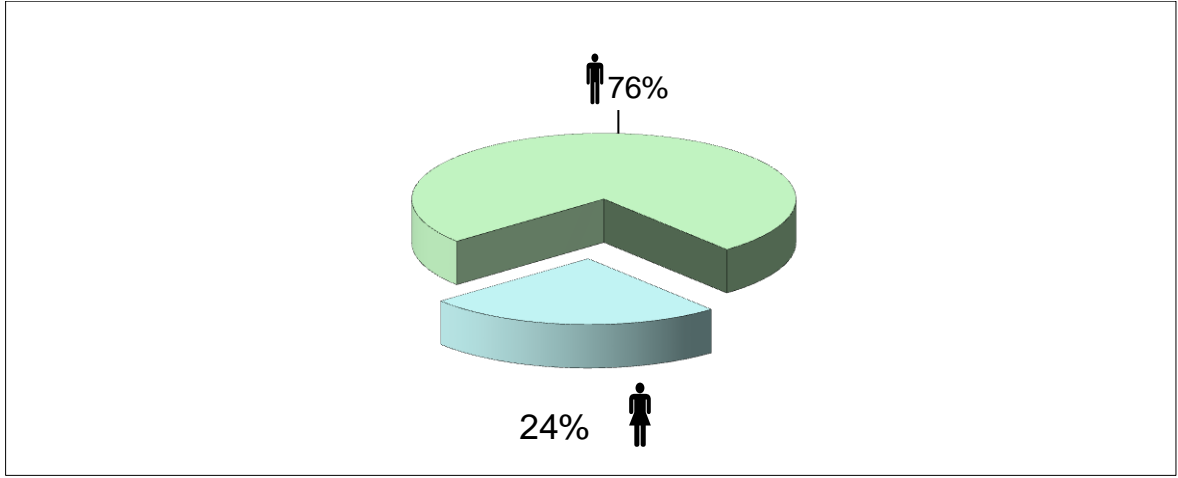
من خلال الجدول يتبين أن المديرية تحوي نسبة أكبر من الإطارات قدرت ب79%، مما يؤهلها للعمل بأريحية و يوصلها الى الأهداف المسطرة، بالازافة الى أنها تحوي نسبة ذكور أعلى من نسبة الإناث 76%، وهذا راجع الى طبيعة عمل الاتصالات الذي يتطلب عادة تقنيين للاتصالات، وتواجد في مواقع بناء الشبكات هذا ما يستهوي عادة العنصر الذكوري لكن لا ينفي التواجد الأنثوي خاصة في المجال الإداري و التجاري و التسويق

شكل رقم(03-IV):توزيع الموظفين حسب الوظائف في المديرية الجهوية لموبيليس شلف



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

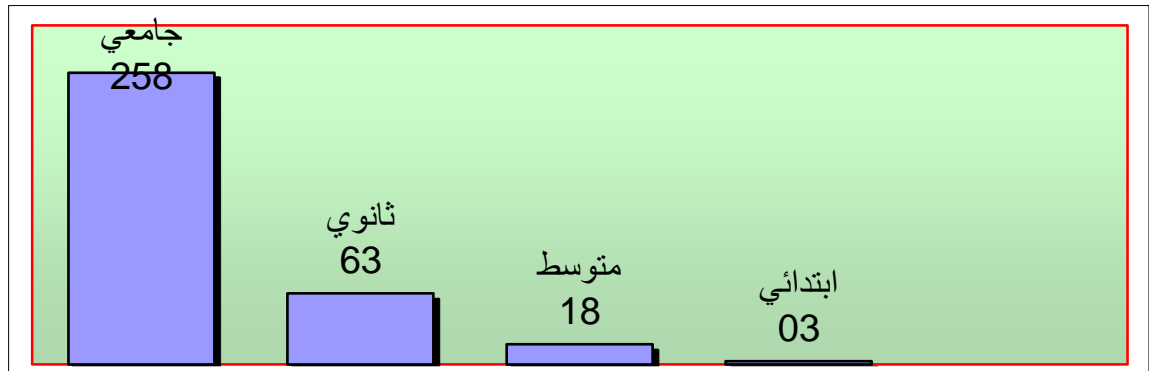
شكل رقم (IV-04): توزيع الموظفين حسب الجنس في المديرية الجهوية لموبيليس شلف



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

أما بالنسبة لتوزيع الموظفين حسب مستواهم العلمي، فتمتاز المديرية الجهوية لموبيليس شلف بنسبة عالية من الجامعيين بلغت 75%، مما يعكس مستوى عالي من الوعي العلمي داخل المنظمة، مما يسهل عليها أداء المهام ومرونة كبيرة في سير المعلومات، وبالتالي يضمن تحقيق أهداف المنظمة بسلاسة واحتل المستوى الثانوي نسبة 18%، وعادة ما يشغل هذه المناصب المعنيين بأعمال السكرتارية و الأعمال التي لا تتطلب بذل جهد فكري كبير ، وتقتصر أعمالهم على تطبيق الأوامر وتسهيل المهام الإدارية على الرؤساء نسبة العمال الذين يحملون شهادة تعليم متوسط 5%، وتقتصر مهامهم في السياقة و أعوان الأمن و الحراسة... الخ والشكل التالي يبين توزيع العمال وفق المؤهل العلمي.

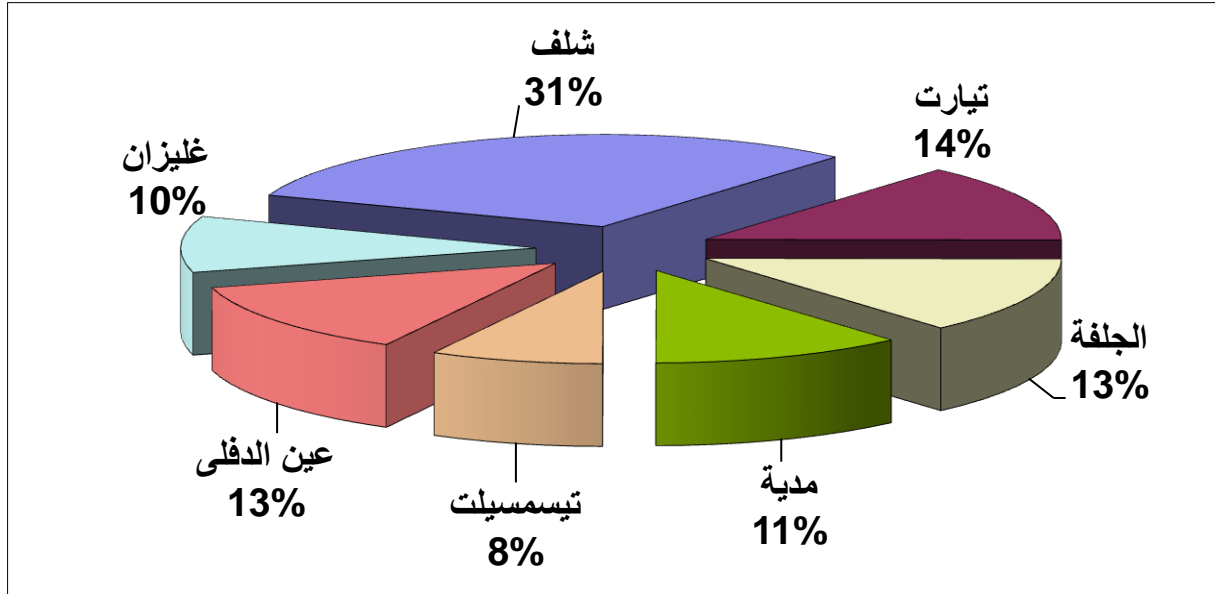
شكل رقم (IV-05): توزيع العمال وفق المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

أما بالنسبة لتوزيعهم على الولايات التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس فان ولاية شلف تستفيد بنسبة 31% من إجمالي العمال وهذا نظرا لكونها ولاية مليونية تليها تيارت بنسبة 14% و الجلفة و عين الدفلى 13% المدينة 11% تيسمسيلت 8% غليزان 10%

شكل رقم (IV-06): توزيع الموظفين على الولايات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

تمتاز المديرية الجهوية لموبيليس شلف بكادر بشري ممتاز، يتميز بتأهيل علمي عالي واستقرار اجتماعي، إذ يمثل نسبة المتزوجين فيه 72.39% والعزاب 24.79%، والمطلقين 1.69% والارامل 1.13% ومتوسط أعمار الموظفين هو 63 سنة ما بين 24 سنة كحد ادني و 61 سنة، كحد أقصى مما يعطي للمنظمة روح شبابية قادرة على الإبداع، والتحدي هذا الكادر المتميز سيعود بنتائج ايجابية حتما على المنظمة و يستطيع صنع التميز في سوق المنافسة.

ثالثا-التوصيف الوظيفي و الأجور للمديرية الجهوية لموبيليس الشلف

العمل في موبيليس عامة يستهوي العديد من الطلاب الجامعيين و تطور الأمر الى هجرة بعض الموظفين من منظماتهم، والانتقال للعمل لصالح موبيليس هذا الشغف بالمنظمة ليس نابعا من فراغ لان ما تقدمه المنظمة لموظفيها يعتبر ظاهرة في الجزائر، فمن خلال توصيفها لوظائفها فإنها تراعي عوامل المعرفة و الإبداع و الابتكار

التي عادة ما يكون القطاع العمومي خاليا منها، أما القطاع الخاص فيبحث عنها لكن بمقابل بخس، بالاضافة إلا ما تقدمه موبيليس من تحفيز مادية تعمل بها على خلق المنافسة الداخلية، التي تنعكس بصورة موجبة على المنافسة العامة للمنظمة إضافة إلى العديد من المنح والعروض التي تجعل الموظف يشعر بأنه جزء مهم في المنظمة، وأنه منتمي إليها، وانطلاقا مما سبق سنستعرض عينة من وظائف المديرية الجهوية لموبيليس و توصيفها الوظيفي واهم ما يميز الوظيفة في موبيليس. (ملحق رقم (06))

يتضح من خلال توصيف عينة من الوظائف في المديرية الجهوية لموبيليس شلف أن المنظمة تتبع إستراتيجية في التوظيف تضمن لها الكفاءات و اليد العاملة المؤهلة و الخبرة، الى جانب اعتمادها و بشكل كبير على معرفة الموظفين واستثمارها في الأداء مما ينعكس على منتجات المنظمة وخدماتها بالإيجاب، وفي المقابل تنتظر اليد العاملة أجور ورواتب تعكس قدراتهم و جهودهم المبذولة، فموبيليس تتمتع بنظام أجور جيد حيث تنطلق بسلم للأجور ما بين 06 و 10 بالأسلاك المشتركة أما الإطارات السامية فتصنف من A-H و اجر قاعدي للجامعين يتراوح ما بين 40.000.00 دج الى 80.000.00 دج بالإضافة الى العديد من المنح و المزايا التي تشجع الموظف سنذكرها مفصلة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV-04): مختلف المنح التي يستفيد منها موظفي المديرية الجهوية لموبيليس شلف

المنحة	مضمونها
Astreint	مبلغ ثابت 600 دج لكل يوم ولا تتعدى 15 يوما وتعلق بإسناد مهمة معينة لموظف تستوجب بقائه في مكان معين لأداء مهامه
Avance p performanc	الخاصة بالإطارات السامية وهي مردودية الأداء تقيم على 60 نقطة
Avance PRC PRI	خاصة ببقية العمال وهي مردودية العمل الفردي تخضع لتقييم المدير وتقيم كل شهرين على 30 نقطة أما الجماعية تحدها المديرية العامة وهي متغيرة حسب المبيعات وتقدم كل شهرين 15% ومرة سنويا 15%
Avance sur P.var	خاصة بالإطارات السامية تحسب وفق الاقدمية تخضع لجدول ثابت مع العلم الاقدمية تكون الدرجة كل سنتين
Echelon	كل سنتين درجة تستلزم شروط (التقييم الدوري للمردودية لا يقل عن 20 نقطة و الغياب
Heures Supplémentair	تستلزم شروط (تسخير) وهو نسبة من الأجر القاعدي 100% للمداومة الليلية 75 % للمداومة خلال العطلة الاسبوعية 50% ساعات خلال اليوم

نسبة ثابتة 2.5% من الأجر القاعدي	IEP
خاصة بلجان فتح الاظرفة ليست دائمة فقط في حالة حدوث الصفقات	IND.CEO
مصاريف المهمات و التنقلات من 05 كلم الى 50 كلم بمقابل 400 دج	Ind.frais de dépla
المهمات فهي مقدرة ب 800 دج للعمال و 1200 دج للإطارات و 2000 دج للإطارات السامية	Ind.frais de missi
خاصة بالإطارات السامية مقدرة بمبلغ ثابت	Indemnité de resta
مبلغ ثابت للمراقبين الذين يتعرضون للأخطار في مواقع بناء الشبكات وتصليحها	Indemnité de risqu
يستفيد موظفي ولاية الجلفة من 1000 دج شهريا تعويضا عن سكنهم في الجنوب	Log sud
مبلغ ثابت 1500 دج خاص بالأسلاك المشتركة و المراقبين	Nuisance
خاصة بالإطارات العليا و يستفاد منها في حالة التسيير الملحق	P.Rrsp.Comp
مقدرة ب 400 دج يوميا لجميع الموظفين	Panier
خاصة المتربصون إذ تضمن لهم موبيليس أجرا في فترة تربصهم في المنظمة	Pré-salaire
هي منحة خاصة بالتحدي إذ تعلن موبيليس تحدي بين الموظفين وتكون تصاعدي مع تحديد الأهداف ووصلت في بعض النواحي الى 200000 دج للموظف مثلا إعلان تحدي في عدد المبيعات في عدد استقبال الزبائن...	Prime challenge
خاصة بالموظفين الذين يتحملون مسؤولية النقد وتقدر ب 5000 دج	Prime de caisse
منحة تصرف حسب المسؤولية المتحملة تتراوح ما بين 6000 دج الى 15000 دج	Prime de responsable
منحة لتشجيع العمال المتفوقين والمتميزين تحدد من طرف المديرية العامة مثلا أحسن وكالة مبيعات على مستوى الوطني	Prime de encouragemt
خاصة ب فئة معينة وتصل الى 10000 دج ثابتة وهي منحة موازية	Prime dinetressem
منحة خاصة بالموظفين الذين يداومون على مستوى المطارات	Prime suj aéropor
في حالة أن الموظف استدعي خلال عطلته لمهام معينة تعوض له أيام عطلته بهذه المنحة	Rappel ind.conge
خاصة بعمال الجنوب نظرا لتنقلهم الى الشمال لقضاء عطلتهم وتمنح هذه المنحة مرة في السنة	Remb frais voyage
مقدرة ب 1500 دج لزوجة الموظف غير العاملة	Salaire unique
خاصة بالسائق إذا عمل أكثر من 40 ساعة بنسبة 20% ثابتة 3000 دج	Service permanent
خاصة بجميع العمال وتحسب بالكيلومتر من مقر الإقامة الى مكان العمل تبدأ من 1100 دج لتصل الى 2800 دج	Prime de transport

Travail poste	مبلغ ثابت 3000دج خاصة باستلام وتسليم الهام بين الموظفين خاصة في الواكالات التجارية المدائمة من 8 الى 14 زولا فعد مغادرة المنصب وانتظار المناوب لتسليم المهام من 14 الى 20 مساء
Véhicule	في حالة تنقل الموظف لأداء مهامه في سيارته الشخصية يعوض بمبلغ من 4000دج الى 8000دج

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

من خلال الجدول يتضح أن منظمة موبيليس تعنى بسلم الأجور، وتتميز بمنح تحفيزية جيدة مقارنة بباقي المنظمات خاصة أنها تعنى بالجانب التحفيزي للموظف، من خلال منح الجنوب المتعددة بهدف تعزيز وجودها في جنوب الجزائر الكبير، بالإضافة الى منح التشجيع و إطلاق التحديات بين الموظفين بهدف زرع روح المنافسة و اكتشاف المعرفة المخزنة داخل عقول أفرادها، كما أنها تسعى دائما للحفاظ على عمالها المتميزين أما من خلال ترقيةهم وزحلتهم تصاعديا في الدرجات و المراتب، وأما بتحويلهم الى المديرية العامة للعمل في أعلى السلطات ومن خلال أسئلتنا للعمال لاحظنا أن معظم الموظفين مرتاحين من الناحية المادية و لا يفكرون بالانتقال الى المنظمات المنافسة، بل بالعكس يرون أن مؤسستهم هي الأفضل من ناحية الأجور و المنح ومن خلال تجاربهم توصلنا الى أن القليل من العمال الذين قد غادروا المؤسسة، فقد حضوا بفرص عمل وفي نفس المجال (الاتصالات) خارج الوطن وهذا لخبرتهم العالية و معرفتهم المتميزة في ميدان الاتصالات.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري في المديرية الجهوية لموبيليس شلف في ظل اقتصاد المعرفة

من خلال قراءتنا للمعلومات و المعطيات السابقة الذكر يتبين لنا أن موبيليس حاملة في وعائها البشري لرأس مال بشري متميز، قادر على خلق التغيير داخل المنظمة كما أن المنظمة تتميز برأس مال هيكلي مرن قادر على التأقلم مع التحولات الداخلية و الخارجية، ومواكب لتغيرات أسواق الاتصالات كما أن موبيليس تتمتع برأس مال زبوني قوي، إذ تتمتع بعلاقات قوية سواء مع الموردين نظرا لكونها المنظمة الأولى في الجزائر في بناء الشبكات إذ أن مواقعها موجودة على كامل التراب الوطني، أما علاقاتها مع الزبائن فتعتبرها المنظمة إستراتيجية مهمة للمنظمة وهدفا من أهدافها الرئيسية.

لتشخيص واقع رأس المال الفكري في المديرية اعتمدنا على عدد من المقابلات، مع قياديين في المنظمة فمن خلال مقابلة مع السيد رئيس نيابة المديرية للتجارة، قد أكد على أن منظمته و رأس المال الفكري فيها قد اثبت براعة و تحمل مسؤولية عالية، خاصة خلال فترة الجائحة إذ استوجب على المنظمة العمل بتعداد اقل، وهنا ظهر

رأس مال فكري مميز كما أكد ومن خلال تواجده في المديرية أن العديد من الموظفين المميزين، اثبتوا تفوقهم وخرجوا من التصنيف ونقلوا إلى المديرية العامة حيث يخصص قسم معين للإبداع و الابتكار فقط خاصة في ميدان العروض الترويجية وذكر عروض التوفيق مخلوفي لموبيليس، كمثال لفكرة الأخذ بالعداء الجزائري كواجهة ترويجية لموبيليس وافتتحت المنظمة سوق الطلبة الجامعيين مع هذا العرض، مما غير مسار المنافسة في سوق الاتصالات كما أكد أن المديرية الجهوية تحمل رأس مال فكري منهم السيد فوكة كمال متخصص في المجال التقني في الاتصالات، وكرم من طرف موبيليس في مناسبات عدة وفي نفس المجال أثنى السيد المدير على مجهودات المنظمة لتكوين رأس المال البشري بتكوين إدارتها والعمل بكل الوسائل للتحكم في تكنولوجيا المعلومات .

مقابلة أخرى مع السيد رئيس مدير نيابة مدير المحاسبة أكد وفي نفس السياق أن رأس المال الفكري في المديرية الجهوية لموبيليس شلف متوفر، وتتواجد منافسة حادة بين الموظفين للتفوق لكنه يواجه عراقيل جمة أهمها التبعية في التسيير للمديرية العامة لموبيليس، فأى إبداع أو تميز يتطلب موافقة المديرية العامة مما يثبط من معنويات رأس المال البشري، وفي إشارة منه إلى منظمات الاتصالات العالمية التي أصبحت تتجه إلى إرضاء الموظف في أساليب التسيير أولا للوصول إلى رضا الزبون، عكس المنظمات الجزائرية التي لا تزال أولويتها الزبون، وعليه برأي السيد المدير فإن رأس المال البشري المتميز بالمعرفة متواجد لكننا نحتاج إلى رأس مال هيكلي أكثر مرونة للوصول إلى علاقات متميزة مع الزبائن.

مقابلة جمعتنا مع السيد مدير نيابة مديرية شؤون الموظفين تساءلنا عن طرق استقطاب رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه، تفاجئنا بان المنظمة لم تفتح مجالاً للتوظيف منذ سنة 2014 وتكتفي بما يقدمه موظفيها من خدمات رغم أنها تعاني من نقص حاد في اليد العاملة، وتبقى الأسباب حكرًا على المديرية العامة أما من ناحية أساليب المحافظة على رأس المال الفكري خاصة في المجال التقني فإن المنظمة تقدم تحفيزات جيدة لموظفيها من ترقية عن طريق الزحلقة الايجابية في الدرجات، يرافقها زيادة في الأجور أما من الناحية التجارية فموبيليس تعرض على موظفيها تحديات تجارية (أكبر استقبال لعدد من الزبائن / أكثر شرائح مباعه...) ، كنوع من المنافسة بين الموظفين مقابل تحفيزات مادية، وفي إشارة من السيد المدير أن المديرية الجهوية لموبيليس شلف خسرت العديد من رأس مالها الفكري باتجاهه إلى الخارج و العمل في شركات اتصالات خارج الوطن، لكنه يؤكد أن موظفين موبيليس لا يتجهون إلى المنظمات المنافسة المحلية إذ تعتبر موبيليس أحسن منظمة اتصالات في نظرهم.

من خلال المقابلات مع قيادي المديرية الجهوية لموبيليس شلف اتضح لنا أن المديرية غنية برأس المال الفكري، وقادرة على التميز و المنافسة إلا أنها مثل باقي المنظمات الجزائرية تعاني من عقم في التسيير، ومثبطات للإبداع و الابتكار رغم ذلك فإننا نلمس مجهودا من المنظمة لتحسين الوضع، من خلال دورات تكوينية في أساليب التسيير الحديثة و تحفيز مستمر و متجدد للموظفين لإثبات قدراتهم وكسر روتين العمل اليومي بهدف كسب زبائن أكثر واحتلال سوق المنافسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من خلال التعريف بالمديرية الجهوية لموبيليس شلف في المبحث السابق ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة، و الإجابة على الإشكالية سنحاول في هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة والكيفية التي تم من خلالها إختيار عينة الدراسة، إضافة إلى وصف وإعداد أداة الدراسة (الإستبانة) وتطويرها، والتأكد من مصداقيتها وثباتها.

المطلب الأول:مجمع وعينة الدراسة

مجمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة المدروسة ، كما انه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر بعبارة أخرى هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تم الباحث في دراسته و الذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة (فرحاتي، 2015-2016، صفحة 237) مما سبق يتضح لنا أن دراسة مجتمع المديرية الجهوية لموبيليس شلف مجتمع خصب للدراسة، وذلك نظرا لكونه ينشط في مجال حساس وسريع التأثير ألا وهو الاتصالات، الذي يعتبر من القطاعات الإستراتيجية الحاملة للإبداع و التميز، بالإضافة الى انه يعتمد في نشاطه بشكل كبير على اقتصاد المعرفة كما أن قيم المنظمة وأهدافها تسعى الى التميز و الإبداع و استغلال المعرفة لأقصى درجة، حيث قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي تتكون منه المديرية الجهوية لموبيليس شلف حيث تضم 375 عامل موزع على 23 وكالة، وبعد إقصاء 137 عامل (لا تتناسب مؤهلاتهم مع متغيرات الدراسة) توصلنا الى مجتمع دراسة يضم 220 موظف تتناسب مؤهلاته العلمية و الوظيفية و الشخصية مع متغيرات الدراسة .

ولتحديد العينة قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية علما انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول اختيار حجم العينة فمهم من يقول أن حجم العينة في البحوث الوصفية يجب أن يتراوح بين 20-25 في المائة من المجتمعات

الصغيرة و التي تعد بالمئات (سعد جلال، 2008، صفحة 37) إلا أننا اعتمدنا على جدول تحديد عينة البحث والذي أعده كل من (kerejcie & daryle) والذي يحدد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة كما يلي:

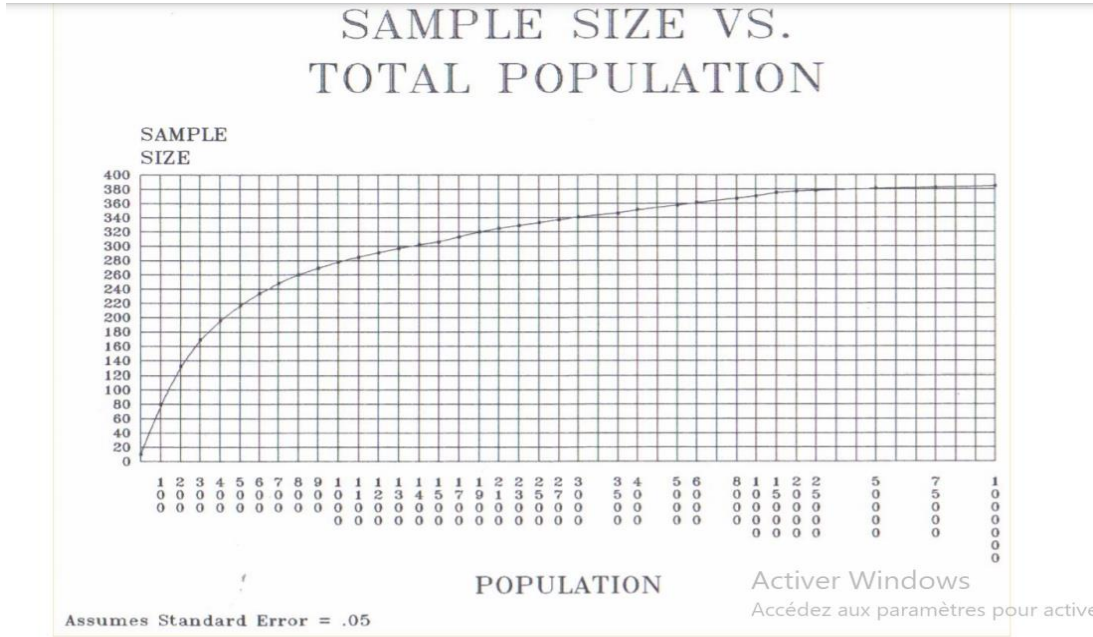
الجدول رقم(IV-05): تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة

العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة	العينة	مجتمع الدراسة
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	59	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	82	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180

382	50000	274	950	127	190
383	75000	278	1000	132	200
384	100000	285	1100	136	210

المصدر: (Kerejcie & Daryle, 1970, p. 608)

الشكل رقم(IV-07): تحديد عينة البحث من عدة مجتمعات مختلفة



المصدر: (Kerejcie & Daryle, 1970, p. 609)

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح ان حجم العينة 140 وهي تمثل حوالي 64% من مجتمع الدراسة، وتم توزيعها توزيعا طبقيا على المديرية والثلاثة والعشرون وكالة التابعة لها، والموزعة على سبع ولايات من الوطن وفقا للجدول التالي:

جدول رقم(IV-06): تحديد العينة الطبقية من مجتمع الدراسة

العينة	النسبة	المجتمع	الولايات
51	36%	80	الشلف
14	10%	23	تيارت
16	11%	25	الجلفة
14	10%	23	المدية
12	9%	19	تيسمسيلت

عين الدفلى	26	%13	18
غليزان	24	%11	15
المجموع	220	%100	140

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المديرية الجهوية لموبيليس شلف

تم توزيع 140 مفردة وفق التوزيع الطبقي المذكور في الجدول على الولايات السبع التابعة للمديرية الجهوية لموبيليس شلف، وتم استرجاع 120 استبانته أي بنسبة استرجاع 86% ، وقد تم استبعاد 20 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي، إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة و القابلة للتحليل الإحصائي 100 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 71.42% من العينة المختارة.

جدول رقم(IV-07): عدد الاستثمارات الصالحة للدراسة

مجتمع الدراسة					عينة الدراسة				
					الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة			
					الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات المستبعدة			
					النسبة				
موظفي المديرية الجهوية لموبيليس شلف					140	120	20	100	%71.42

المصدر: من اعداد الباحثة

-النموذج الدراسة: تم صياغة نموذج الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وعناصرها وبالرجوع إلى الأدبيات ذات العلاقة ويعكس متغيرات الدراسة السابقة الذكر، المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده الجزئية الثلاث والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعاده الجزئية الأربعة، كما يتحدد وفقه اختبار الفرضيات والعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، والعلاقة بينها بدلالة المتغيرات المتمثلة في الخصائص الديموغرافية بما يمكن ضبط العلاقة في إطار نظمي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و التحليل الإحصائي

لقد اعتمدنا على أدوات للدراسة و التحليل الإحصائي بهدف جمع البيانات، وتحليل متغيرات الدراسة متبعين مراحل البحث العلمي وخطوات التحليل الإحصائي اللازمة لبلوغ الأهداف

أولاً-أداة الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة و التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية الجهوية لموبيليس شلف، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات ذات أهمية في مجال البحث العلمي وهي:

أ-المقابلة الشخصية:المقابلة تعتبر من أهم أدوات البحث العلمي، إذ تسمح بالأخذ بردود الأفعال المباشرة و اكتشاف ما قد لا يظهر بواسطة الأدوات الأخرى، لذا فهي من أساليب البحث العلمي التي قد توصلنا الى نتائج مغايرة تؤثر في سير الدراسة، ولتحليل دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قمنا بمقابلات خصية مع مجموعة من إطارات المنظمة بهدف معرفة التوجه العام للمنظمة اتجاه رأس المال الفكري، و الرأي الخاص للإطارات في مدى قدرة رأس المال الفكري في إحداث التغيير .

ب-أسلوب الملاحظة:تم الاعتماد على أسلوب الملاحظة في هذه الدراسة وذلك من خلال الزيارات المتتالية للمديرية الجهوية لموبيليس شلف، تمكنا من ملاحظة توفر الجو المناسب وظروف العمل الملائمة لتوليد و نشر وتوزيع وتخزين المعرفة، إذ تحتوي المديرية على أسلوب أرشفة رقمي عصري بالاطافة الى اعتمادها على أسلوب تسيير حديث يتميز بتقديم التقرير عن المشاكل، وكيفية إيجاد حلولها مع الاعتماد على هيكل تنظيمي أفقي يسمح يتوزع المعلومات و المعرفة بشكل سلس بين المصالح كما لاحظنا أيضا، وجود رأس مال فكري متميز في المديرية باعتراف الإطارات السامية و أصحاب الإدارة العليا في المديرية العامة، إذ تسيير المديرية الجهوية لموبيليس شلف سبع ولايات تعتبر ذات كثافة سكانية كبيرة ومع ذلك تؤمن التغطية الكاملة، وتحصل إيرادات جيدة جدا وتقوم بصيانة وتحلل الأعطال في أرقام قياسية وهذا راجع لرأس مال فكري متميز يصنع الميزة التنافسية للمنظمة .

ج-الإستبانة:تعتبر من أدوات الدراسة الرئيسية التي يعتمد عليها في جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف معرفة وجهة نظر العينة لدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المديرية الجهوية لموبيليس شلف، ولبناء الاستبيان قمنا بالاعتماد على المراحل التالية للوصول إليه في شكله النهائي:

1-الاطلاع على المراجع و الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة و الاستفادة منها لصياغة فقرات الإستبانة؛

2-استشارة جملة من الأساتذة في التخصص (رأس المال الفكري-اقتصاد المعرفة-الميزة التنافسية المستدامة)؛

- 3-تحديد أبعاد الاستبيان بصورة دقيقة والفقرات التي تقع تحت كل مجال؛
- 4-تصميم الاستبيان في صورته الأولية والذي يتكون من ثلاثة أجزاء و سبعة أبعاد وثلاثة وخمسون فقرة؛
- 5-عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف مع تقديم النصائح للتعديل النهائي لتقديمه الى للتحكيم الى 04 أساتذة أصحاب تخصص من نفس الجامعة و02 أساتذة من جامعات الوطن 01 أستاذ من جامعة خارج الوطن و02 من الإطارات في المؤسسة محل الدراسة ليصل مجموع المحكمين 09 محكمين أسمائهم في قائمة الملحقات؛
- 6-بناء على ملاحظات المحكمين تم تغيير الإستبانة وتعديل بعض الفقرات ،و إعادة صياغتها مع ترجمة الاستبيان الى اللغة الفرنسية المناسبة للمؤسسة محل الدراسة والوصول الى الشكل النهائي للاستبيان الموجود في الملحقات؛
- 7-توزيع الاستبيان على موظفي المديرية الجهوية لموبيليس شلف بالاربعة و العشرون وكالة في سبع ولايات.

ثانيا-بناء أداة الدراسة

تضمنت الإستبانة مجموعة من الأسئلة والعبارات المطلوب من المبحوثين الإجابة عنها تخص موضوع الدراسة، مع مراعاة بناء إطار منهجي بعيدا عن الذاتية وهذا للوصول إلى نتائج ذات مصداقية، كما أن تصميم الإستبانة يتطلب مراعاة الجوانب العلمية وتوفير الدقة لينعكس ذلك على جودة البيانات المراد جمعها .و تم تقسيمها الى الأجزاء التالية:

الجدول رقم (VI-08): الأجزاء المشكلة للإستبيان

الأجزاء	المحتوى	الهدف
ديباجة الإستبانة	وفيها تم التعريف بموضوع الدراسة والغرض منها مع التأكيد على سرية المعلومات	طمأنة المستجوب
الجزء الأول	البيانات الشخصية	والهدف منها جمع المعلومات الوصفية عن عينة الدراسة من خلال توظيف الخصائص الديمغرافية الأكثر شيوعا والتي لها علاقة بأهداف الدراسة، و تضم الجنس، العمر، المستوى التعليمي.
الجزء الثاني	رأس المال الفكري	وذلك من خلال توظيف الأبعاد الثلاثة لقياسه
الجزء الثالث	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	وذلك من خلال توظيف الأبعاد الأربعة لقياسه

المصدر : من اعداد الباحثة

وقد تميز الاستبيان بالوضوح والبساطة في عباراته (انظر الملحق رقم (01))، و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن والذي أعطيت له 5 درجات و يتمثل في حقل الإجابة دائما إلى أدنى وزن الذي أعطيت له درجة 1 ويتمثل في حقل الإجابة أبدا وبينهما ثلاث أوزان(غالبا، أحيانا، نادرا). ولقد كُن الغرض من ذلك إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير المستجوب. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كونه يعد الأنسب لمثل هذه الدراسة نظرا لسهولة وشيوع استخدامه ، أما بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية فلقد تم استخدام المقياس الاسمي لأنه مقياس يساهم في تصنيف وتمييز الموظفين عن بعضهم البعض دون أن يكون للأرقام المستخدمة فيه أي دلالة.

وانطلاقا من هذه الأوزان الموضحة في الجدول وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى من خلال العلاقة التالية (5-1=4) ، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة (4=5÷0.8)، وتم بعدها إضافة هذا العدد الى أدنى قيمة وهي 1 الى 5 وكانت نتائج الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المعتمدة كالتالي:

الجدول رقم (IV-09): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

المتوسط المرجح	الوزن	خيارات الاجابة
(5-4.21)	5	دائما
(4.20-3.41)	4	غالبا
(3.40-2.61)	3	احيانا
(2.60-1.81)	2	نادرا
(1.80-1)	1	ابدا

المصدر : اعداد الباحثة بناء على ما سبق

ولتقدير مستوى الأبعاد يتم الاعتماد على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي مرتفع ومتوسط ومنخفض، ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء الى حساب المدى وفق العبارة التالية (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد فئات الفئات المقياس وهي 3 لتصبح العلاقة (4=3÷3) ثم يتم إضافة هذا العدد الى اقل قيمة في المقاس وهو 1 للحصول على طول الفئة وتستمر الإضافة للوصول الى أعلى قيمة في المقياس وهو العدد 5.

الجدول رقم (VI-10) المتوسطات المرجحة للأبعاد والمستويات الموافقة لها

درجة التوافر	مقياس ليكرت خماسي	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ابدا	1.00 - 1.80
منخفضة	نادرا	1.80 - 2.60
متوسطة	أحيانا	2.60 - 4.20
مرتفعة	غالبا	4.20 - 4.30
مرتفعة جدا	دائما	4.30 - 5.00

المصدر : اعداد الباحثة بناء على ما سبق

ويضم الإستبيان مجموعة من العبارات (الملحق رقم 01)) عبارات موزعة على ثلاث أبعاد تخص المتغير المستقل، وعبارات موزعة على أربعة أبعاد تخص المتغير التابع ، كما تضمنت الإستبانة المعلومات الديمغرافية الخاصة بعينة الدراسة.

ومن خلال الجدول التالي يتضح طبيعة الاستبيان:

الجدول رقم (VI-11) : أبعاد متغيرات الاستبيان

متغيرات الدراسة	أبعاد القياس	العبارات التي تقيس العوامل في المقياس
رأس المال الفكري		
رأس المال البشري	1. المعرفة	(3,2,1)
	2. الخبرة العملية	(5,4,6)
	3. المهارات والقدرات	(9,8,7)
	4. الابتكار	(12,11,10)
	5. فرق العمل	(15,14,13)
رأس المال الهيكلي	6. أنظمة المعلومات	(18,17,16)
	7. إجراءات العمل	(21,20,19)
	8. العمليات الإدارية	(24,23,22)
	9. الهيكل التنظيمي	(28,27,26,25)
رأس المال العلاقات	10. العلاقة مع الزبائن	(31,30,29)
	11. العلاقة مع الموردين	(34,33,32)
	12. التحالفات الإستراتيجية	(37,36,35)
الميزة التنافسية المستدامة	الميزة التنافسية المستدامة	
	1. الجودة	(04-01)
	2. الإبداع	(08-05)
	3. المرونة	(12-09)
	4. الكفاءة	(16-13)

المصدر: من إعداد الباحثة

وإجمالاً يكون مجموع عبارات الإستبانة (53) عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي

ثانياً-أدوات التحليل الإحصائي:

بعد جمع الاستبيانات الصالحة للدراسة وتفرغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS

V24) تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية في التحليل:

أ-أساليب الإحصاء الوصفي: تتمثل هذه الأساليب في النقاط التالية:

- التكرارات لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- النسب المؤوية لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- ب- أساليب الإحصاء الاستدلالي: حيث تم استخدام الأساليب التالية:
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
 - اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف-سميرنوف) للتأكد من أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً؛
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة و الارتباط بين متغيرات الدراسة؛
 - تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق الموجودة في استجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الديموغرافية؛
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط واختبار الانحدار المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
 - استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية والتي تتكون من خيارين فقط؛
 - تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
 - حساب معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وعناصره والمتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

للتأكد من جودة أداة الدراسة (الاستبيان) من ناحية الشكل و المضمون قد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال دراستنا بالاطافة الى إخضاع الاستبيان لاختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان.

أولاً-الصدق الظاهري: تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي، ومن أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً تم توزيع الاستبيان على مجموعة من إطارات من الشركة محل الدراسة و أساتذة متخصصين في متغيرات الدراسة من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قمنا بإجراء ما يلزم من تغييرات، وتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 03)

ثانياً-ثبات صدق الأداة: من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) و الذي تنحصر قيمته بين الصفر و الواحد ($0 < \alpha < 1$). وطالما اقتربت هذه القيمة من واحد يتأكد ثبات الإستبانة وقد تم التأكد من فعالية المقياس و الجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (12-IV): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات رأس المال الفكري في مؤسسة محل الدراسة

رأس المال الفكري							
رأس المال البشري							
المعرفة		الخبرة المهنية		المهارات و القدرات		الابتكار	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
,673**	01	,645**	04	,637**	07	,699**	10
,612**	02	,691**	05	,654**	08	,695**	11
,670**	03	,661**	06	,688**	09	,689**	12
رأس المال الهيكلي							
فرق العمل		انظمة المعلومات وقواعد البيانات		اجراءات العمل		العمليات الادارية	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
,767**	13	,619**	16	,770**	19	,765**	22
,725**	14	,687**	17	,784**	20	,794**	23
,698**	15	,753**	18	,679**	21	,820**	24
الهيكل التنظيمي							
		الارتباط	العبارة				
		,805**	25				
		,832**	26				
		,787**	27				
		,783**	28				
رأس المال العلاقات							
العلاقة مع الزبائن		العلاقة مع الموردين		التحالفات الاستراتيجية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
,623**	29	,821**	32	,802**	35	,736**	36
,840**	30	,797**	33	,806**	37		
,784**	31	,873**	35				

**دال عند Sig(,001)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج أن جميع عبارات رأس المال الفكري مرتبطة ارتباطاً ذو دلالة إحصائية مع الدرجة المحور التابعة له، فقد تبين أن معامل الارتباط لعبارات المتغير المستقل محصورين (0,612 و 0,873) وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي بين العبارات والدرجة الكلية للمحور، ودالة إحصائية، حيث أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من مستوى دلالة (0.05)، ومنه تعتبر فقرات صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه. ولنفس الطريقة تم قياس الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ، ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها

الجدول رقم (IV-13): الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة محل الدراسة .

الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة							
الجودة		المرونة		الإبداع		الكفاءة	
العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط	العبرة	الارتباط
01	0,844**	09	0,837**	13	0,856**	01	0,844**
02	0,883**	10	0,805**	14	0,923**	02	0,883**
03	0,900**	11	0,880**	15	0,891**	03	0,900**
04	0,903**	12	0,833**	16	0,905**	04	0,903**

دال عند Sig(,001)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط للميزة التنافسية المستدامة دالة إحصائية، ويشير ذلك إلى أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها التي تراوحت بين (**0,805 و 0,923)..

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان الى أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط ، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، و الذي تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) .

الجدول (IV-14): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الدراسة

المقياس	الأبعاد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
رأس المال الفكري	المعرفة	03	0,699
	الخبرات العلمية	03	0.777
	المهارات والقدرات	03	0.642
	الابتكار	03	0.823
	فرق العمل	03	0.869
	انظمة المعلومات	03	0.826
	اجراءات العمل	03	0.849
	العمليات الادارية	03	0.885
	الهيكل التنظيمي	04	0.904
	العلاقة مع الزبائن	03	0.754
	العلاقة مع الموردين	03	0.897
	التحالفات الاستراتيجية	03	0.847
الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	04	0.905
	الابداع	04	0.852
	المرونة	04	0.939
	الكفاءة	04	0.916
الإستبيان ككل		53	0.979

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الاستبيان ككل بلغ (0,97)، في حين كانت كل القيم أكبر من (0,60) وهو معامل ثبات جيد يدل على وجود علاقة اتساق وترابط عالي جداً بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد، وفقرات الأبعاد الرئيسية، وكذلك على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث ستم الإشارة الى النتائج التي أفرزتها عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة بعد استخدام برنامج (spss v24)، والتعرف على نتائج التحليل

الوصفي لخصائص عينة الدراسة، وكذلك تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة اتجاهات أفراد العينة نحوها، واشتمل المبحث على المطالب التالية.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية

خضعت البيانات المتحصل عليها إلى العمليات التحليلية الإحصائية، من تحليل وصفي للعينة وتوصيف الخصائص العامة للعينة المدروسة وفقا لمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (النوع، المؤهل العلمي، و المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) ويعتمد ذلك على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة للعينة. وقد كانت النتائج كما على النحو التالي:

أولا- توزيع أفراد العينة وفقا للجنس:

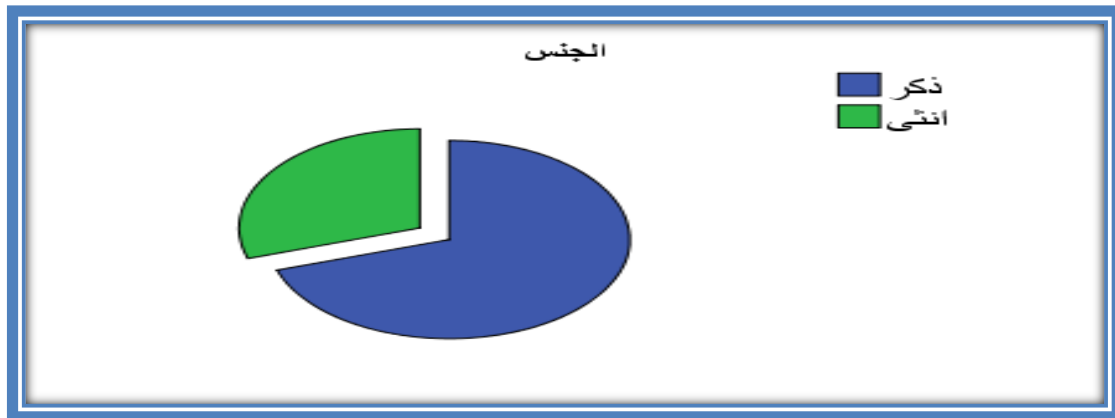
جاءت نتائج متغير النوع لأفراد العينة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-15): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	70	70.00%
أنثى	30	30.00%
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (VI-09): توزيع أفراد العينة وفقا للجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (70 ذكر)، وبنسبة مئوية (70,0%) في حين قدرت فئة الإناث بنسبة 30,0% أي بتكرار (30 انثى). وهي نسبة تشير الى اعتماد المؤسسة على اليد العاملة الذكورية وذلك ضمن وظائف تتطلب ذلك : الصيانة، الأمن، مواقع البناء، الإدارة، الوكالات التجارية.... على اعتبار أن المؤسسة تنشط في قطاع الاتصالات .

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

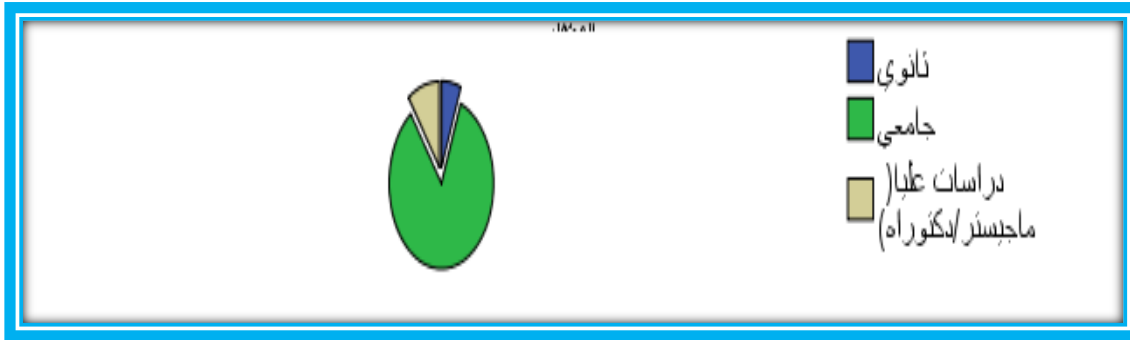
جاءت نتائج متغير المؤهل العلمي لأفراد العينة محل الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (VI-16): توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	06	06.0%
جامعي	84	84,0%
دراسات عليا (دكتورا ماجيستر)	10	10.0%
المجموع	100	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (VI-26): توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن الفئة السائدة هي الفئة الجامعية ذوو المؤهل العلمي (جامعي) بتكرار 84 وبنسبة مئوية (84%)، تليها فئة حاملي الشهادات العليا بتكرار (10) وبنسبة مئوية (10%)، وهذا يعود إلى تركيز المؤسسة على الفئة الجامعية وهو مؤشر ايجابي، فهي الفئة التي تتوفر لديها القدرة على فهم واستيعاب المتغيرات الحاصلة بالمؤسسة وتحمل المسؤوليات، وفي المرتبة الأخيرة تأتي فئة ثانوي بتكرار (06) ، وهو ما يبين أن المؤسسة تضمن الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام والأنشطة الموكلة إليهم، إضافة الى أن المديرية تتوفر على تركيبة بشرية أغلبها من حاملي الشهادات العلمية والذين يمثلون رأس مال فكري بإمكانه

إعطاء ميزة للمؤسسة خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب مورد بشري يتميز بالكفاءة والمعرفة و البحث والتطوير مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثا-توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي:

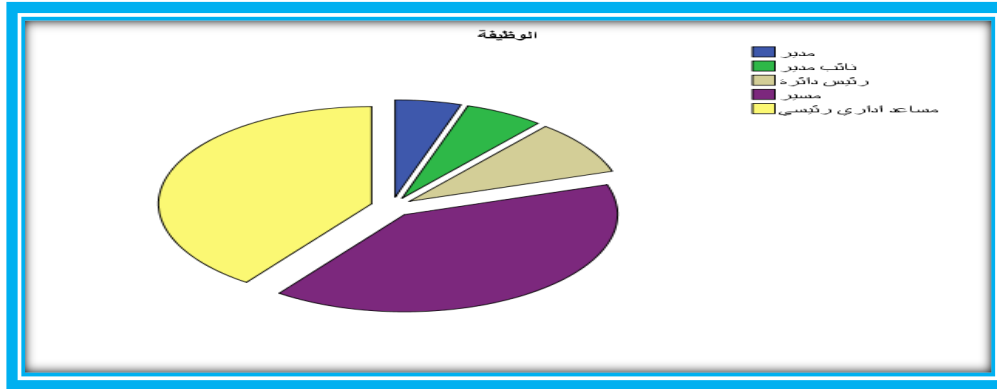
لتوضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي لدينا الجدول التالي:

الجدول رقم(IV-17): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
	05	5.0%
مدير	06	6.0%
رئيس دائرة	09	9.0%
	40	40.0%
مساعد اداري رئيسي	40	40.0%
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(VI-11): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

استنادا إلى نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن (40%) يشغلون منصب (40 مسير)، ونفس النسبة تحصلت عليه منصب مساعد إداري رئيسي، في حين هناك ما نسبته (09%) من العينة (09 رئيس الدائرة) يشغلون منصب رئيس الدائرة ، و تأتي بعدها منصب نائب مدير من ذوي الخبرة العالية ومستواهم الإداري بنسبة (06%)

وأخر نسبة عادت لمستوى مدير بتكرار (05)، وهذا التوزيع منطقي باعتبار أن كون عدد المرؤوسين يغلب دائما على الرؤساء، وباعتبار المؤسسة خدمية فهي تعتمد على عدد كبير على الإطارات و المسيرين.

رابعا- توزيع أفراد العينة وفقا للخبرة المهنية:

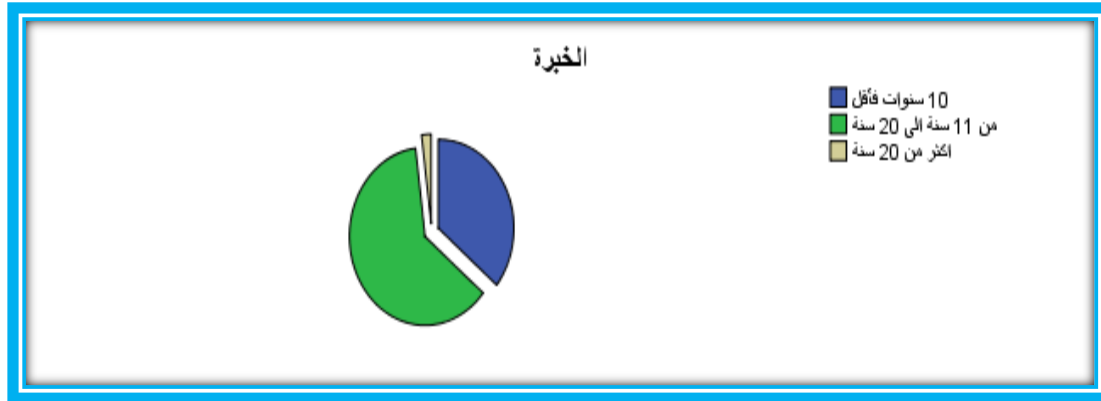
جاءت نتائج متغير الخبرة المهنية لأفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

احتمالات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
10 سنوات فأقل	36	36.0%
من 11 سنة إلى 20 سنة	62	62.0%
أكثر من 20 سنة	02	02.0%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (VI-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

بينت نتائج الجدول السابق أن نسبة (62%) لديهم خبرة تتراوح من (من 11 سنة إلى 20 سنة) أي بتكرار (62)، وفي المرتبة الثانية أصحاب الخبرة التي (10 سنوات فأقل) بنسبة (36%) أي بتكرار (36)، أما الذين كانت سنوات الخبرة لهم (أكثر من 20 سنة) فقد بلغت نسبته (02%)، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نسبة كبيرة من العينة لها من الخبرة ما يجعلها مطلعة على شؤون المديرية. والمعلوم أنه كلما زادت الخبرة أدى هذا إلى تحمل أكبر للمسؤوليات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تحاول إيجاد مزيج من التنوع في سنوات الخبرة للاستفادة من الخبرات المتراكمة عبر الوقت رغم حداثة المؤسسة.

الفصل الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة بالمديرية الجهوية موبيليس شلف

مرتفعة	01	,000	43,2	,797	4,03	100	00	04	18	49	29	التكرار	موظفينا ذوي خبرة عملية عالية	04
						100	00	04.0	18.0	49.0	29.0	%		
مرتفعة	03	,000	48,5	,954	3,76	100	01	10	24	42	23	التكرار	مؤسستنا تحتم بأصحاب الخبرة	05
						100	01.0	10	.24	42.0	23.0	%		
مرتفعة	02	,000	56,9	,906	3,87	100	01	06	24	43	26	التكرار	خبرتنا العالية تساهم في حل مشاكل مؤسستنا	06
						100	01.0	06.0	24.0	43.0	26.0	%		
مرتفعة	04	,000	36,6	,738	3,88	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الخبرة العلمية								
مرتفعة جدا	02	,000	50,6	,780	4,24	100	00	03	12	43	42	التكرار	موظفينا يمتازون بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم المناسب	07
						100	00	03.0	12.0	43.0	42.0	%		
مرتفعة جدا	01	,000	96,8	,837	4,31	100	01	03	09	38	49	التكرار	موظفينا لديهم قدرة على تحمل المسؤولية	08
						100	01.0	03.0	09.0	38.0	49.0	%		
مرتفعة	03	,000	47,8	,933	3,76	100	01	07	31	37	24	التكرار	تسعى مؤسستنا الى تبني برامج تدريبية متطورة لتنمية قدرات ومهارات موظفيها	09
						100	01.0	07.0	31.0	37.0	24.0	%		
مرتفعة	02	,000	36,2	,650	4,10	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهارات والقدرات								
مرتفعة	01	,000	22,0	,890	3,88	100	00	05	31	35	29	التكرار	موظفينا قادرين على تقديم أفكار جديدة	10
						100	00.0	05.0	31.0	35.0	29.0	%		
مرتفعة	02	,000	59,0	,903	3,54	100	01	13	29	45	12	التكرار	موظفينا يقدمون ابتكارات في مجال تخصصهم	11
						100	01.0	13.0	29.0	45.0	12.0	%		
مرتفعة	03	,000	26,3	1,11	3,45	100	06	13	29	34	18	التكرار	مؤسستنا تشجع موظفيها على الابتكار	12
						100	06.0	13.0	29.0	34.0	18.0	%		

			0	3			0	0	0	0	0				
مرتفعة	05	0.00	47,3 6	,837	3,62	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الابتكار									
مرتفعة	03	,000	49,5 0	1,01 4	3,96	100	02	05	26	29	38	التكرار	مؤسستنا تحتم بالعمل الجماعي وترزع روح الفري	فرق العمل	13
مرتفعة	02	,000	59,9 0	,926	4,01	100	01	06	18	41	34	التكرار	مؤسستنا تمتاز بروح التعاون بين مصالحها		14
مرتفعة	01	,000	63,5	,904	4,03	100	01	05	18	42	34	التكرار	مخرجات مؤسستنا تكون أفضل أثناء العمل كفريق واحد		15
مرتفعة	03	,000	59,7 2	,844	4,00	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده فرق العمل									
مرتفعة		,000	51,6 4	,620	3,96	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده رأس المال البشري									

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعده المعرفة

- وقعت العبارة "تناسب مؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة إليهم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.895) وبدرجة تبني مرتفعة جدا، حيث أن ما نسبته (85%) من أفراد العينة تتناسب مؤهلاتهم مع الأعمال الموكلة إليهم بمديرية موبيليس، مقابل ما نسبته (04%) من أفراد العينة رأيهم مختلف إذ يرون أن الوظائف الموكلة إليهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم.
- وقعت العبارة "مؤسستنا تحتوي على المعرفة الكافية لأداء العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.782) وبدرجة تبني مرتفعة جدا حيث أن ما نسبته (82%) من أفراد العينة يقرون بوجود المعرفة الكافية لأداء عملهم بمديرية موبيليس، في المقابل، ما نسبته (02%) لا يؤيدون ذلك.
- وقعت العبارة "مؤسستنا تشارك معرفتها الحديثة مع موظفيها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة أبدوا أن المؤسسة تشارك المعرفة الجديدة معهم، مقابل نسبة (05%) من أفراد العينة رأيهم غير ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4.18) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر المعرفة كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائياً لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائماً إلى أبداً) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. وتشير هذه النتيجة إلى قدرة موبيليس على إنتاج المعرفة ومشاركتها بين موظفيها واعتبار أنها المحرك الأساسي للمنافسة، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة

ب- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الخبرة المهنية

- وقعت العبارة "موظفينا ذوي خبرة عملية عالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.797) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (78%) من أفراد العينة يرون أنهم من ذوي الخبرة العالية، مقابل نسبة (4.0%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "خبرتنا العالية تساهم في حل مشاكل مؤسستنا" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.906) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (69%) من أفراد العينة يرون أن خبرتهم تساهم في حل المشكلات التي تواجههم في عملهم، في المقابل، ما نسبته (9.0%) لا يرون أن خبرتهم لا تسمح لهم بحل مشكلات العمل.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تهتم بأصحاب الخبرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.954) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (65%) من أفراد العينة يرون أن مديرية موبيليس تهتم بأصحاب الخبرة، مقابل نسبة (11%) من أفراد العينة ابدوا عدم تفاعلهم مع العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات بعد الخبرة المهنية (3,88) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد -توحيد- الخبرة المهنية كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائياً لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبداً إلى دائماً) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. وتبين النتيجة إن قدرة موبيليس مرتفعة وتتمتع بخبرات عالية.

ج-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد المهارات والقدرات

- وقعت العبارة "موظفينا لديهم قدرة على تحمل المسؤولية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (0.837) وبدرجة تبني مرتفعة جدا ، حيث أن ما نسبته (87%) من أفراد العينة يقرون أن لديهم القدرة على تحمل مسؤولية العمل بالمديرية، مقابل نسبة (04.0%) لا يرون ذلك .
- وقعت العبارة "موظفينا يمتازون بالمهارات اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المناسب" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.780) وبدرجة تبني مرتفعة جدا، حيث أن ما نسبته (85%) من أفراد العينة يرون أن موظفي المديرية يمتازون بالمهارات اللازمة لأداء عملهم بالشكل المناسب، في المقابل، ما نسبته (03.0%) لا يؤيدون بذلك.

- وقعت العبارة "تسعى مؤسستنا الى تبني برامج تدريبية متطورة لتنمية قدرات ومهارات موظفيها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.933) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (61%) من أفراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تسعى الى تبني برامج تدريبية متطورة لتنمية قدراتهم، مقابل نسبة (08.0%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4.10) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر المهارات والقدرات كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. كما أن النتيجة هذه تشير إلى أن أفراد العينة المدروسة تتمتع بمهارات وقدرات عالية تستطيع المنافسة من خلالها.

د-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الابتكار

- وقعت العبارة "موظفينا قادرين على تقديم أفكار جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (890) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (62%) من أفراد العينة يرون أنهم قادرين على تقديم أفكار جديدة ، مقابل نسبة (03.00%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك.
- وقعت العبارة "موظفينا يقدمون ابتكارات في مجال تخصصهم" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.903) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (55%) من أفراد العينة يقرون على

أهم يقدمون ابتكارات في مجال تخصصهم بالمديرية، مقابل ما نسبته (14.0%) لا يرون بذلك أي أنهم لا يقدمون أي ابتكارات.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تشجع موظفيها على الابتكار" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.11) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (52%) من أفراد العينة يرون أن مديرية موبيليس تشجع موظفيها على الابتكار، مقابل نسبة (19%) من أفراد العينة يرون غير ذلك من خلال عدم تفاعلهم مع العبارة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.62) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الابتكار كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائياً لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: دائماً إلى أبداً) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويشير عنصر الابتكار إلى قدرة موبيليس على استخدام أساليب لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند موظفيها، ومع ذلك فالمؤسسة عليها زيادة فاعلية عملية الابتكار من خلال الأساليب الحديثة. كطريقة عصف الأفكار مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم، تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية.

هـ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد فرق العمل

- وقعت العبارة "مخرجات مؤسستنا تكون أفضل أثناء العمل كفريق واحد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.904) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (76%) من أفراد العينة أبدوا أن المؤسسة مخرجاتها أفضل عندما يتم العمل في فرق عمل، مقابل نسبة (4.00%) من أفراد العينة لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تمتاز بروح التعاون بين مصالحها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.926) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (75%) من أفراد العينة يرون أن مديرية مؤسسة موبيليس تمتاز بروح التعاون بين مصالحها، في المقابل ما نسبته (9.00%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تهتم بالعمل الجماعي وتزرع روح الفريق" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67%) من أفراد العينة أن المؤسسة تعطي اهتمام للعمل الجماعي وتزرع روح الفريق، مقابل نسبة (7.00%) من أفراد العينة ابدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4,00) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد فرق العمل كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويشير عنصر فرق العمل العالية الى الواقع المعكوس في المديرية المحل الدراسة التي تساند النشاط وفق طريقة فرق العمل و تؤكد على روح الفريق.

إجمالاً :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,96) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد ادارة رأس المال البشري كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: دائما إلى أبدا) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. يشير بعد رأس المال البشري الى الكفاءات البشرية و المعرفة الضمنية الموجودة في ذهن موظفي مؤسسة موبيليس وهو يمثل دخلها والتي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة. وتعزو النتيجة الى اهتمام مؤسسة موبيليس بالعنصر البشري على اعتبار أنه أهم مواردها، فهي تعمل على رعايته وتطويره ورفع قدراته بما يحقق التميز المهني والمعرفي، كما تعمل موبيليس على تشجيع العمل الجماعي من اجل تحقيق ميزة تنافسية في ظل المنافسة الذي يشهدها القطاع الذي تنشط فيه في ظل اقتصاد قائم على المعرفة . رغم ذلك فعلى المؤسسة زيادة الاستثمار في قدرات موظفيها أكثر مما سيساهم في الاستفادة من طاقاتهم من خلال تحسين بيئة العمل ، والتركيز أكثر على برامج تدريبها وتنميتها والإستجابة لحاجاتهم بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا: تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بأبعاد رأس المال الهيكلي

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة التبادلية

الجدول رقم (IV-20): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأبعاد رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارة	التكرار و النسب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	الجميع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (كا ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة المرافقة
16	تتماز نظم المعلومات و قواعد البيانات في مؤسستنا بالتطور و التحسين المستمرة	التكرار	35	36	25	04	00	100	4,02	,875	26,48	,000	02	مرتفعة
		%	35	3	25	04	00	100						
17	مؤسستنا تحرص على تزويد كل الوحدات الإدارية بقواعد بيانات متكاملة	التكرار	32	48	18	02	00	100	4,10	,758	46,24	,000	01	مرتفعة
		2	32	48	18	02	00	100						
18	توفر نظم معلومات مؤسستنا متخذي القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت و الظرف المناسب	التكرار	25	53	16	5	01	100	3,96	,839	85,80	,000	03	مرتفعة
		%	25	53	16	05	01	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها أنظمة المعلومات													
19	إجراءات العمل في مؤسستنا تضمن الدعم للمعرفة الجديدة	التكرار	31	38	24	07	00	100	3,93	,912	21,20	,000	01	مرتفعة
		%	3	3	2	0	00	100						
20	تسعى مؤسستنا الى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية	التكرار	29	35	27	08	01	100	3,83	,974	43,00	,000	02	مرتفعة
		%	2	2	3	0	0	100						
21	تشارك مؤسستنا موظفيها في وضع سياسات و إجراءات العمل	التكرار	17	40	25	11	07	100	3,49	1,11	34,20	,000	03	مرتفعة
		%	1	7	40	25	11	07	100					
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إجراءات العمل													
22	تعمر مؤسستنا على تطوير إجراءاتها الإدارية بصفة دورية للتقليل من أخطاء العمل	التكرار	33	40	15	09	03	100	3,91	1,05	50,20	,000	02	مرتفعة
		%	33	40	15	09	03	100						
23	تهدف مؤسستنا الى تحسين عملياتها الإدارية مقارنة بمنافسيها	التكرار	44	30	19	06	01	100	4,10	,979	61,70	,000	01	مرتفعة
		%	44	30	19	06	01	100						
24	تراقب العمليات الإدارية بمؤسستنا باستمرار لإلغاء الأنشطة غير الضرورية	التكرار	33	32	25	08	02	100	3,86	1,03	40,30	,000	03	مرتفعة
		%	33	32	23	08	2	100						

				4				00		.0		.0		.0			
مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العمليات الادارية																	
مرتفعة	02	,000	59,36	,923	3,95												
مرتفعة	03	,000	39,50	1,04	3,75	100	03	10	22	39	26	التكرار	مؤسستنا تمتاز بهيكل تنظيمي مرن يضمن تدفق المعلومات اللازمة لجميع المستويات الإدارية				25
												%					
مرتفعة	01	,000	41,60	1,02	3,86	100	02	07	27	31	33	التكرار	الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يمتاز بالوضوح ويحدد المسؤوليات في مختلف المستويات				26
												%					
مرتفعة	04	,000	33,50	1,09	3,72	100	04	10	23	36	27	التكرار	يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بتفويض (السلطة-المسؤولية)				27
												%					
مرتفعة	02	,000	34,40	1,11	3,78	100	03	13	18	35	31	التكرار	مؤسستنا تعادل من هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة التنافسية				28
												%					
مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الهيكل التنظيمي																	
مرتفعة	03	,000	37,60	,944	3,77												
مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية رأس المال الهيكلي																	
مرتفعة		,000	37,36	,752	3,87												

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد أنظمة المعلومات

- وقعت العبارة "مؤسستنا تحرص على تزويد كل الوحدات الإدارية بقواعد بيانات متكاملة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1,20) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (60,7%) من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تحرص على تزويد الوحدات الإدارية بقواعد بيانات متكاملة، مقابل نسبة (13,4%) من أفراد العينة كشفوا عن عدم فعل المؤسسة ذلك .
- وقعت العبارة: "تمتاز نظم المعلومات و قواعد البيانات في مؤسستنا بالتطور و التحسين المستمرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.875) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (71%) من أفراد العينة بينوا أن المؤسسة تتوفر على نظم معلومات وقواعد بيانات متطورة ، في المقابل، ما نسبته (04%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة " توفر نظم معلومات مؤسستنا متخذي القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت و الظرف المناسب " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.96) وبانحراف معياري (0.839) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (78%) من أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر نظم معلومات لتخذي القرار بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، مقابل نسبة (06.0%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4.02) بانحراف معياري بلغ (970)، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد انظمة المعلومات كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. تشير النتيجة الى التطور في انظمة المعلومات داخل المديرية محل الدراسة ومدى فعاليتها ورضا أفراد العينة عليها

ب-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد اجراءات العمل

- وقعت العبارة " إجراءات العمل في مؤسستنا تضمن الدعم للمعرفة الجديدة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.912) وبدرجة تبني مرتفعة ، حيث أن ما نسبته (69%) من أفراد العينة يؤكدون على أن اجراءات العمل المتخذة بالمؤسسة تضمن الدعم للمعرفة الجديدة، مقابل ما نسبته (07.0%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "تسعى مؤسستنا الى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.974) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (64%) من أفراد العينة بينوا أن مؤسسة موبيليس تعمل على استقطاب الكفاءات البشرية، مقابل ما نسبته (09.0%) لا يتفقون مع هذا.

- وقعت العبارة "تشارك مؤسستنا موظفيها في وضع سياسات و إجراءات العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.11) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (57%) من أفراد العينة اقرروا على المؤسسة تشارك موظفيها في وضع سياسات واجراءات العمل، مقابل نسبة (18.00%) من أفراد العينة من يرون عكس ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4.02) بانحراف معياري بلغ (970)، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد اجراءات العمل كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار

كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. وتشير النتيجة عن الرضا والقبول باجراءات العمل المطبقة من طرف افراد العينة

ج-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد العمليات الإدارية

- وقعت العبارة "تهدف مؤسستنا الى تحسين عملياتها الإدارية مقارنة بمنافسيها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.979) وبدرجة تبني مرتفعة ، حيث أن ما نسبته (74%) من أفراد العينة يؤكدون على أن موبيليس تهدف الى تحسين عملياتها الادارية مقارنة بالمنافسين لها، مقابل ما نسبته (7.0%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "تعمل مؤسستنا على تطوير إجراءاتها الإدارية بصفة دورية للتقليل من أخطاء العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (73%) من أفراد العينة بينوا أن موبيليس تعمل على تطوير اجراءاتها الإدارية بصفة دورية بغية التقليل من اخطاء العمل، في المقابل، ما نسبته (12.0%) لا يتفقون مع هذا.

- وقعت العبارة "تراقب العمليات الإدارية بمؤسستنا باستمرار لإلغاء الأنشطة غير الضرورية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (65%) من أفراد العينة اقروا على موبيليس مراقبة عملياتها الادارية باستمرار لإلغاء الأنشطة غير الضرورية، مقابل نسبة (10%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.95.) بانحراف معياري بلغ (0.923) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد العمليات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. تشير النتيجة الى ان اجراءات العمل تير بطريقة سلسلة ومقبولة داخل المديرية محل الدراسة

د-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

- وقعت العبارة "الهيكل التنظيمي لمؤسستنا يمتاز بالوضوح ويحدد المسؤوليات في مختلف المستويات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته

(64%) من أفراد العينة يقرون بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس يحدد المسؤوليات في مختلف المستويات بشكل واضح ، مقابل نسبة (09.0%) من أفراد العينة كشفوا غير ذلك .

- وقعت العبارة " مؤسستنا تعدل من هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة التنافسية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (1.11) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66%) من أفراد العينة أن موبيليس تقوم تعديلات على مستوى هيكلها بما يتناسب والبيئة التي تنشط فيها، في المقابل، ما نسبته (16%) لا يرون بذلك.

- وقعت العبارة "يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسستنا بتفويض (السلطة-المسؤولية)" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (1.09) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (63%) من أفراد العينة يرون أن الهيكل التنظيمي لموبيليس يسمح بتفويض السلطة والمسؤولية مقابل نسبة (14%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.77) بانحراف معياري بلغ (0.944) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. تشير النتيجة الى ان الهيكل التنظيمي في المديرية محل الدراسة تتمتع بهيكل تنظيمي يلقي القبول لدى افراد العينة

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.87) بانحراف معياري بلغ (0.944) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد رأس المال الهيكلي كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. يشير بعد رأس المال الهيكلي الى المعرفة الصريحة التي تحتفظ بها مؤسسة موبيليس في هياكلها وأنظمتها وإجراءاتها ، فهو و التي تدعم رأس المال البشري. وتشير النتائج الى توفر مؤسسة موبيليس على بنى وقدرات تنظيمية وقواعد معلومات تمكن موظفيها من استخدامها لتحقيق اهدافها، كما تبين النتائج اهتمام موبيليس بالمتطلبات الهيكلية لرأس المال الفكري، إدراكا منها لأهميتها ، كما يتضح أن المؤسسة تقوم بتطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات باستمرار الخاصة بها ،ومن خلال المقابلة التي اجريناها تبين لنا أن

موبيليس تتيح للعاملين الاطلاع على التحديثات التي تطرأ نظام العمل لتحسين أدائهم ، كما أن مؤسسة موبيليس تتمتع بمبكل تنظيمي مرن ليتلاءم مع أهدافها وتحقيق ميزة تنافسية .

ثالثا: تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة برأس مال العلاقات

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة برأس المال العلاقات

الجدول رقم (IV-21): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة برأس مال العلاقات

الرقم	البعد	العبارات	النسب والتكرارات	دائما	غالباً	أبداً	أبداً	نادراً	أبداً	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (كا ²)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
29	العلاقة مع الزبائن	مؤسستنا تعمل جاهدة من اجل إرضاء زبائنها	التكرار	57	25	15	03	00	100	4,36	,847	64,32	,000	01	مرتفعة	
			%	57.0	25.0	15.0	3.0	0.0	100							
30	العلاقة مع الزبائن	تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية مستمرة بهدف التعرف على رغبات الزبائن بشكل مسبق	التكرار	28	44	20	07	01	100	3,91	,922	58,50	,000	02	مرتفعة	
			%	28.0	44.0	20.0	7.0	1.0	100							
31	العلاقة مع الزبائن	تمنح مؤسستنا عملائها الأوفياء مزايا إضافية	التكرار	26	34	23	14	03	100	3,66	1,10	28,30	,000	03	مرتفعة	
			%	26.0	34.0	23.0	14.0	3.0	100							
		مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العلاقة مع الزبائن														
32	العلاقة مع الموردين	لدى مؤسستنا بيانات حديثة حول مورديها	التكرار	24	43	26	07	00	100	3,84	,872	26,00	,000	02	مرتفعة	
			%	24.0	43.0	26.0	7.0	0.0	100							
33	العلاقة مع الموردين	تتمتع مؤسستنا باختيار الموردين الأحسن لسير العمل	التكرار	30	40	22	07	01	100	3,91	,943	51,70	,000	01	مرتفعة	
			%	30.0	40.0	22.0	7.0	1.0	100							
34	العلاقة مع الموردين	تتمتع مؤسستنا بحل مشاكلها مع الموردين وتسعى الى تقليصها	التكرار	32	33	22	12	01	100	3,83	1,04	37,10	,000	03	مرتفعة	
			%	32.0	33.0	22.0	12.0	1.0	100							
		مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العلاقة مع الموردين														
35	التحالفات	مؤسستنا تبني تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف إنجاز أعمالها	التكرار	23	40	27	09	01	100	3,75	,946	47,00	,000	03	مرتفعة	
			%	23.0	40.0	27.0	9.0	1.0	100							

مرتفعة	01	,000	54,40	,926	3,97	100	01	05	23	38	33	التكرار	تتم مؤسستنا بما يقدمه المنافسون بهدف تحسين خدماتنا	36
						100	01	05.0	23	38	33.0	%		
							.0	.0	.0	.0				
مرتفعة	02	,000	21,20	,902	3,88	100	00	07	26	39	28	التكرار	تضيف التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا قيمة مضافة للمنظمة	37
						100	00	07.0	26	39	28.0	%		
							.0	.0	.0	.0				
مرتفعة	02	,000	38,60	,809	3,86	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التحالفات الاستراتيجية								
مرتفعة		,000	29,50	,746	3,90	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس مال العلاقات								

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد العلاقة مع الزبائن

- وقعت العبارة "مؤسستنا تعمل جاهدة من اجل إرضاء زبائننا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.847) وبدرجة تبني مرتفعة جدا، حيث أن ما نسبته (62%) من أفراد العينة أكدوا أن موبيليس تعمل على إرضاء زبائننا، مقابل نسبة (8،09%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .

- وقعت العبارة "تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية مستمرة بهدف التعرف على رغبات الزبائن بشكل مسبق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.922) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (72.0%) من أفراد وضحو أن موبيليس تقوم بدراسات استطلاعية وهذا للتعرف على رغبات الزبائن ، في المقابل ما نسبته (8%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "تمنح مؤسستنا عملائها الأوفياء مزايا إضافية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (60.0%) من أفراد العينة يتفاعلون إيجابا على أن موبيليس تهتم بعملائها الأوفياء من خلال منحهم مزايا إضافية، مقابل نسبة (17.0%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.97) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول نمط قيادة عدم التدخل كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

ويشير بعد العلاقة مع الزبائن الى الإصغاء الجيد للعميل واعتباره مصدرا ذهبيا للمعلومات، والعمل على إشباع رغباته، وعلى هذا الأساس تقوم موبيليس بتوفير مراكز اتصال لتقديم خدماتها وتستمد من خلاله المعلومات من عملائها مما يسمح لها باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب. كما يمكن للمشاركين من خلال الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن سواء لطلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح حول الخدمات كما قامت موبيليس بالعديد من المرات من استطلاعات دورية لمعرفة آراء مشتركها حول مدى رضاهم من الخدمات المقدمة ومتطلباتهم.

ب- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد العلاقة مع الموردين

- وقعت العبارة "تتم مؤسستنا باختيار الموردين الأحسن لسير العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.943) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تهتم باختيار الموردين الأحسن لسير العمل، مقابل نسبة (8.00%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك أي لا تهتم باختيار الموردين الأحسن.

- وقعت العبارة " لدى مؤسستنا بيانات حديثة حول مورديها:" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (0.872) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67.0%) من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تملك بيانات حديثة حول الموردين الذين تتعامل معهم ، في المقابل ما نسبته (7%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة " تهتم مؤسستنا بحل مشاكلها مع الموردين وتسعى الى تقليصها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (65%) من أفراد العينة يتفاعلون إيجابا على المؤسسة تهتم بحل مشاكلها مع الموردين وتسعى الى تقليصها، مقابل نسبة (13.0%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.86) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد العلاقة مع الموردين كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. ويسير بعد العلاقة مع الموردين الى الناحية الايجابية بين المؤسسة و المورد كما يعكس التعامل الطيب من طرف المديرية محل الدراسة مع متعاملها.

ج- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد التحالفات الإستراتيجية

- وقعت العبارة "تهتم مؤسستنا بما يقدمه المنافسون بهدف تحسين خدماتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.926) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (71%) من أفراد العينة أكدوا أن موبيليس تهتم بما يقدمه المنافسين بغية تحسين خدماتها، مقابل نسبة (06.0%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

- وقعت العبارة "تضيف التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا قيمة مضافة للمنظمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.902) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67.0%) من أفراد العينة بينوا أن التحالفات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة تضيف قيمة للمؤسسة، في المقابل ما نسبته (07%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تبني تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف إنجاز أعمالها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.946) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (63,0%) من أفراد العينة يتفاعلون ايجابا على أن موبيليس تقوم بالتحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى لإنجاز أعمالها، مقابل نسبة (10.0%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.86) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول التحالفات الإستراتيجية كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

تشير التحالفات الإستراتيجية الى الوضعي الجيدة التي تتمتع بها المديرية محل الدراسة في سوق المنافسة بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3,90) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول بعد رأس المال العلاقات كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. إجمالا يشير بعد رأس المال العلاقات الى العلاقة مع كل الذين تتعامل معهم مؤسسة موبيليس والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

تعزى هذه النتيجة الى أن موبيليس تعمل على الاهتمام بتطوير علاقتها مع الذين تتعامل معهم، من خلال عقد الاتفاقات مع مؤسسات المجتمع المدني بهدف تطوير الخدمات، وعقد المؤتمرات العلمية، وتشجيع الموظفين على بناء العلاقات الإيجابية، ومتابعة إنجازاتهم في ذلك والتحفيز على تقليل الشكاوي والقيام بكافة الخدمات الإيجابية مع كافة المستفيدين، إلا أنها تبقى بحاجة إلى المزيد إلى من البرامج التي تؤهل العاملين لفتح الأفاق في التعامل مع مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة، وزيادة برامج التطوير المهني للعاملين في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين من أجل دعم العلاقات والذي يمكن أن يكون شكل من أشكال التميز في العمل والخدمات المقدمة أو العمليات بهدف تلبية احتياجات المجتمع والمحافظة على العلاقات والتشجيع على المنافسة.

الجدول رقم: (IV-22) المتوسطات الحسابية لرأس المال الفكري وأبعاده

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
رأس المال البشري	3.96	0,620	01	مرتفعة
رأس المال الهيكلي	3.87	0,752	03	مرتفعة
رأس المال العلاقات	3,90	0,746	02	مرتفعة
رأس المال الفكري	3,91	0,633		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمتغير رأس المال الفكري قد أشار إلى (3,91) وهو يقع ضمن الفئة العالية، وأن إجابات أفراد العينة تشير إلى اهتمام المؤسسة بشكل كبير برأس المال الفكري، وقد يرجع ذلك إلى معرفتها بأنهم يمثلون المحور الرئيسي في عملها، و وأن ذلك من شأنه العمل على سد العديد من الثغرات في عمل موبيليس، ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي إلى التجانس التام في إجابات أفراد العينة.

يبين الجدول أن رأس المال البشري احتل المرتبة الأولى وانه من أكثر مكونات رأس المال الفكري التي توليها مؤسسة موبيليس اهتماماً حيث .أما عن رأس المال العلاقات الذي احتل الرتبة الثانية فأن النتيجة تشير إلى موبيليس تهتم بالأطراف التي تتعامل معهم وتعمل على رضا زبائنها وتطوير علاقة جيدة معهم وتقديم أفضل الخدمات لهم، كما أنها تسعى من خلال العروض التي تقدمها إلى كسب متعاملين جدد. أما رأس المال الهيكلي فاحتل المرتبة الثالثة.ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتهم وقواعده وإجراءاته.والملاحظ أن مستوى الارتكاز موبيليس محل الدراسة على رأس المال الفكري مستوى مرتفع ومقبول . ومنه أن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال

مرتفعة	02	,000	28,0	,890	4,07	100	00	04	24,0	35	39	%	معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها
مرتفعة		000.	38,7	789.	4,05	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجودة							

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الجودة

- وقعت العبارة "مؤسستنا تقدم خدمات وفق المواصفات المطلوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.831) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (75%) من أفراد العينة أكدوا أن مديرية موبيليس تقدم خدمات ذات جودة وبمواصفات مطلوبة، مقابل نسبة (3.0%) من أفراد العينة أجابوا بالعكس .

- وقعت العبارة "تتم مؤسستنا بتطبيق معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.890) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (72%) من أفراد العينة أشاروا إلى أن مديرية موبيليس تهتم بتطبيق معايير الجودة في كافة الأنشطة التي تقوم بها، في حين ما نسبته (4.0%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة "يساهم موظفي مؤسستنا بما يقدمونه من إبداع في تحسين جودة الخدمات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.948) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (74%) من أفراد العينة بينوا أن مؤسسة موبيليس تساهم موظفيها في تحسين جودة الخدمات، مقابل نسبة (9.00%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (04.05) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر الجودة كانت بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وتدل هذه النتائج على حسب رأي الباحثين أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات ذات جودة من

خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال

ثانيا- تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالإبداع:

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإبداع

الجدول رقم (IV-24): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالإبداع

رقم العبارة	العبارة	النسبة والنسب	التكرار	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المجموع	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	قيمة (sig)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
05	تتم مؤسسة بإبداعات موظفيها بهدف إنتاج خدمات جديدة	التكرار	42	32	21	04	01	100	4,10	,937	62,3	0,00	03	مرتفعة	
		%	42.0	32.	21.	04.	01.	100							
06	مؤسستنا تمتاز بثقافة تنظيمية تراع عامل الإبداع و المبادرة	التكرار	34	32	20	14	00	100	3,86	1,04	11,0	0,00	04	مرتفعة	
		%	34.0	32.	20.	14.	00	100							
07	تتم مؤسستنا بتطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين	التكرار	44	34	19	03	00	100	4,19	,84	38,4	0,00	01	مرتفعة	
		%	44.0	34.	19.	03.	00	100							
08	مؤسستنا تقوم بتحديث أجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتواكب الخدمات الجديدة في مجال نشاطها	التكرار	36	40	22	02	00	100	4,10	,81	35,3	0,00	02	مرتفعة	
		%	36.0	40.	22.	02.	00	100							
مرتفعة	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الإبداع								4,06	0,76	41,4	0,00			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الإبداع

- وقعت العبارة "تتم مؤسستنا بتطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وبانحراف معياري (0.849) وبدرجة تبنى مرتفعة، حيث أن ما نسبته (78%) من أفراد العينة يشيرون الى أن مؤسسة موبيليس تهتم بتطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين ، مقابل نسبة (3.0%) من أفراد العينة يرون غير ذلك.

- وقعت العبارة "مؤسستنا تقوم بتحديث أجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتواكب الخدمات الجديدة في مجال نشاطه" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (0.810) وبدرجة تبنى مرتفعة، حيث أن ما نسبته (76%) من أفراد العينة أكدوا على أن مؤسسة موبيليس تقوم بتحديث أجهزة شبكات الاتصال باستمرار مواكبة بذلك الخدمات الجديدة في مجال نشاطها، في المقابل، ما نسبته (2.0%) لا يرون ذلك.

- وقعت العبارة " مؤسسنا تمتاز بثقافة تنظيمية تراعى عامل الإبداع و المبادرة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (66 %) من أفراد العينة يتفاعلون مع أن مديرية موبيليس تمتاز بثقافة تنظيمية تراعى عامل الإبداع ، مقابل نسبة (14.0%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (4.06) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر الإبداع بدرجة مرتفعة. أما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع. وتشير النتيجة إلى أن الإبداع يعد نشاط البحث و التطوير المغذي الرئيس للإبداعات التكنولوجية والعروض المقدمة خاصة بالنسبة لمؤسسة تنشط في قطاع الاتصالات

ثالثا- تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالمرونة

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة

الجدول رقم (IV-25): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالمرونة

الرقم	العبرة	التكرار والنسبة	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	الجمع	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	قيمة (sig)	احتمال sig	الترتيب	درجة الموافقة
09	مؤسستنا تستجيب و بسرعة لتغيرات أذواق الزبائن	التكرار	23	39	27	11	00	100	3,74	,938	16,0	,000	04	مرتفعة
		%	23	39	27	11	00	100						
10	تركز مؤسستنا على دراسة السوق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير مشبعة	التكرار	30	35	23	11	01	100	3,82	1,01	38,8	,000	03	مرتفعة
		%	30	35	23	11	01	100						
11	مؤسستنا مستعدة لمواجهة أي تحولات مفاجئة في السوق	التكرار	37	30	21	12	00	100	3,92	1,03	14,1	,000	02	مرتفعة
		%	37	30	21	12	00	100						
12	سياسة مؤسستنا تضمن مرونة التأقلم مع تغيرات البيئة المنافسة	التكرار	36	33	21	10	00	100	3,95	,988	17,0	,000	01	مرتفعة
		%	36	33	21	10	00	100						
	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة								3,85	,914	29,4	,00		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أ-تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد المرونة

وقعت العبرة "سياسة مؤسستنا تضمن مرونة التأقلم مع تغيرات البيئة المنافسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.988) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (69%) من أفراد العينة وافقوا على أن سياسة مؤسسة موبيليس تضمن مرونة التأقلم مع تغيرات البيئة المنافسة ، مقابل نسبة (10%) من أفراد العينة لا يوافقون على هذا.

وقعت العبرة "مؤسستنا مستعدة لمواجهة أي تحولات مفاجئة في السوق" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.03) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67%) من أفراد العينة يرون أن مديرية موبيليس تسعى لمواجهة اي تحولات تطرا في السوق الذي تنشط فيه، في المقابل، ما نسبته (12%) لا يرون بذلك.

وقعت العبارة "مؤسستنا تستجيب و بسرعة لتغيرات أذواق الزبائن" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.938) وبدرجة تبني متوسطة، حيث أن ما نسبته (62%) من أفراد العينة يتفاعلون مع أن المؤسسة تستجيب وبسرعة لتغيرات أذواق الزبائن، مقابل نسبة (11.00%) من أفراد العينة ابدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.85) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر المرونة. اما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

وتدل النتيجة على أن المؤسسة مستعدة للتصرف والتكيف مع التغيرات التي تواجهها ، الا أن الاعتماد على المرونة العملية غير كاف ، بل يجب التركيز على المرونة الاستراتيجية اي التحول من البحث مرونة الأنظمة الفرعية الى البحث عن توسيع مجال الاختيارات الإستراتيجية..

رابعاً- تحليل إجابات المبحوثين حول العبارات المتعلقة بالكفاءة: يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالكفاءة

الجدول رقم (IV-26): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالكفاءة

درجة الموافقة	الترتيب	حساب sig	قيمة (كا2)	انحراف المعياري	وسيط حسابي	الجمع	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	التكرارات	العبارة	
مرتفعة	02	,000	52,8 0	,937	3,90	100	01	07	22	41	29	التكرار	تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية	13
						100	01.	07.	22.	41.	29.	%		
مرتفعة	01	,000	14,1 6	1,00	3,91	100	00	11	22	32	35	التكرار	يساهم نظام المعلومات في مؤسستنا في زيادة التكامل بين الإدارات في تنفيذ العمليات	14
						100	00	11.	22.	32.	33.	%		
مرتفعة	04	,000	41,2 0	,987	3,79	100	01	10	25	37	27	التكرار	تسعى مؤسستنا الى تبني استراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها	15
						100	01. 0	10. 0	25. 0	37. 0	27. 0	%		
مرتفعة	03	,000	48,8 0	,985	3,83	100	01	11	19	42	27	التكرار	تسعى مؤسستنا الى تقييم كفاءة عملياتها الإدارية بما يحقق مواكبة التغير المستمر في البيئة التنافسية	16
						100	01. 0	11.	19.	42.	27.	%		
مرتفعة		,00 0	28,9 6	,875	3,85	مجموع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكفاءة								

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أ- تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد الكفاءة

- وقعت العبارة "يساهم نظام المعلومات في مؤسستنا في زيادة التكامل بين الإدارات في تنفيذ العمليات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ("3.91) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (67%) من أفراد العينة يؤكدون على أن مديرية موبيليس يساهم نظام معلوماته الخاصة بها في زيادة التكامل بين الإدارات في تنفيذ العمليات، مقابل نسبة (11%) من أفراد العينة يرون عكس ذلك .
- وقعت العبارة "تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.937) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن

ما نسبته (70%) من أفراد العينة يشيرون الى أن مديرية مؤسسة موبيليس تسعى لخفض تكاليفها من خلال الاستخدام الامثل لمواردها البشرية ، في المقابل، ما نسبته (0,08%) لا يرون بذلك.

وقعت العبارة " تسعى مؤسستنا الى تبني استراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.987) وبدرجة تبني مرتفعة، حيث أن ما نسبته (64%) من أفراد العينة يرون أن موبيليس تسعى الى تبني استراتيجيات تسمح لها بتطوير كفاءة العمليات فيها، مقابل نسبة (11,0%) من أفراد العينة أبدوا عدم تفاعلهم مع ذلك.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على عبارات هذا المحور (3.85) مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول عنصر **بعد الكفاءة** بدرجة مرتفعة. اما اختبار كاي مربع دال إحصائيا لكل عبارات المحور مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الاستجابة حول الخيارات (من: أبدا إلى دائما) لكل عبارات المحور، وهذا يدل على أن الاختلافات المنسوبة إلى العينة هي نفسها الخاصة بالمجتمع.

تعتبر الكفاءة المحرك الرئيسي لنشاطاتها ومقوم أساسي لنجاحها وتحقيق مستويات الأداء التنظيمي المطلوب لها، وهذا قصد التحكم في انشطتها ومنه تقديم خدمات ذات جودة أفضل من المنافسين، وتشير النتائج الى أن مؤسسة موبيليس تتمتع بكفاءة تظهر جليا في بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا من خلال إحداث التنسيق والتعاون بين مختلف وظائفها.

الجدول رقم (IV-27): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
الجودة	4,05	0,786	02	مرتفعة
الابداع	4,06	0,761	01	مرتفعة
المرونة	3,85	0,914	04	مرتفعة
الكفاءة	3,85	0,875	03	مرتفعة
الميزة التنافسية المستدامة	3,95	0,773		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

استنادا الى وجهة نظر العينة ووفقا لنتائج المتوسطات الحسابية وبقراءة مفصلة للجدول يمكن ملاحظة مايلي:

- احتلت عنصر الإبداع والجودة المرتبة الأولى والثانية في اهتمامات المؤسسة ، وهذا مؤشر جيد خاصة مع توجه مقاربات التحليل نحو اعتبارها اهم عنصرين لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة؛

- تحرص موبيليس على اقتناء وسائل التكنولوجيا على اعتبار أن مجال نشاط المؤسسة مرتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعرف تغيرات سريعة؛

- احتلت عنصر الكفاءة الرتبة الثالثة والذي تركز عليه إدارة المؤسسة في قائمة العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية المستدامة، وتشير النتائج إلى اهتمام المؤسسة بتشجيع الإبداع.

المبحث الرابع: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يعتبر التأكد من صحة الفرضيات من بين أهم الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، ، وفي هذا يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار الفرضيات المعتمدة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين المتغير المستقل(رأس المال الفكري) بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) بأبعاده الأربع حسب الترتيب الذي وردت به وشملته مقدمة الدراسة، و للتأكد من صحة الفرضيات تمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة .وشملت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية مقسمة الى فرضيات فرعية تم التحقق من صحتها في المطالب التالية

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة المتعلقة بدور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن أجل التحقق من وجوده أو عدمه وبهدف بلوغ أهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)موبيليس ناحية شلف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لدراسة العلاقة الإحصائية الارتباطية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة وذلك لمعرفة مقدار التغير في الميزة التنافسية المستدامة تم استخدام معامل بيرسون الذي يهدف الى قياس قوة العلاقة بين المتغيرين .

الجدول رقم(IV-28): علاقة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

درجة الارتباط	النتيجة	الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط مع الميزة التنافسية المستدامة	ابعاد رأس المال الفكري
مرتفعة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية	,000	0,750	رأس المال البشري
مرتفعة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية	,000	0,788	رأس المال الهيكلي
مرتفعة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية	,000	0,857	رأس المال العلاقات
مرتفعة	توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية	,000	0,872	رأس المال الفكري

المصدر : من اعداد الباحثة بناء مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين رأس المال الفكري مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة ضمن مستوى معنوية (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) ، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0,872) وهي علاقة ارتباط طردية مرتفعة وذلك حسب المجال من (0,50 الى 0,69).

كانت بقية النتائج على النحو التالي

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابداع، المرونة، الكفاءة) إذ بلغ الارتباط بينهما(0,750) وهو ارتباط قوي .

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابداع، المرونة، الكفاءة) إذ بلغ الارتباط بينهما(0.788) وهو ارتباط قوي . كون المؤسسة موبيليس تتابع التطورات الحاصلة على المستوى التطورات العلمية والتكنولوجية بسبب نشاطها في مجال الاتصالات الذي يتطلب الابتكار والابداع.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابداع، المرونة، الكفاءة) إذ بلغ الارتباط بينهما(0,857) وهو ارتباط قوي . ويعود هذا كون موبيليس تستثمر في قدراتها وخبراتها، و تحرص على بناء قاعدة بيانات عن عملائها تسعى من خلالها لتحقيق رضاهم ويعزز ثقتهم خاصة في ظل العروض التي تقدمها المؤسسات المنافسة .

- وعليه يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس اثر رأس المال الفكري (X) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Y) على النحو التالي:

$$Y=0.210+0.65x$$

ومن خلال المفاضلة بين تأثير عناصر رأس المال الفكري الثلاثة ذات التأثير الدال إحصائياً، نجد أن عنصر رأس مال العلاقات حل في المرتبة الأولى يليه بعد رأس المال الهيكلي، بينما يُرتب بعد رأس المال البشري أخيراً. وتفسر هاته النتائج على اهمية رأس المال الفكري في التأثير على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة موبيليس، وبالتالي وجب على موبيليس الاستثمار في المورد البشري وتعزيز المقدرة العقلية وتسييرها بشكل فعال. كما أن القدرات والخبرات والمهارات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المؤسسة وخدماتها وحصتها السوقية.

وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمن استمرار ولائهم للمؤسسة وكسب زبائن جدد ، ولذلك تصوره الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتكوين و بناء علاقات مع الزبائن. خاصة وأن المنافسة اليوم أصبحت قائمة على رأس مال فكري وقدرتها على تطويره عن طريق التعلم بشكل موسع في جميع أنحاء المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية لمعرفة مقدار التأثير بين رأس المال الفكري بأبعاده الأربعة وتحقيق الميزة التنافسية ، الأمر الذي سيساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية .

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي :

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الإبداع، المرونة، الكفاءة) بالمديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف موبيليس عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تقسيمها الى أربعة فرضيات فرعية ، وتم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمديرية موبيليس على النحو التالي :

أولاً-الفرضية الفرعية الأولى :

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحقيق الجودة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة على تحقيق الجودة بمديرية موبيليس . كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (29-IV): إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة بالمديرية

البيان	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الإنحدار المتعدد		المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		
	قيمة R	قيمة R ²	قيمة المحسوبة (F)	مستوى المعنوية	T	B	درجة الحرية
تحقيق الجودة	0.844.	0,712	79,003	0.00	الثابت	0,147	0,521
					رأس المال البشري	0,210	1,965
					رأس المال الهيكلي	0,346	3,591
					رأس المال العلاقات	0,443	4,369

المصدر من اعداد الباحثة بناءا مخرجات SPSS

يوضح الجدول وجود تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) على تحقيق الجودة بمديرية موبيليس، وأظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الجودة ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.844$)، ومستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0,712$) ، أي ما قيمته (71.2%) من التغيرات في الجودة ناتج عن التغيير في رأس المال الفكري بأبعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B '(0,210)، لرأس المال البشري، (0,346) لرأس المال الهيكلي ، (0,443) لرأس المال العلاقات، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة (79,003) ، عند درجة حرية (3-96) وهي دالة عند مستوى معنوية

المعتمد (0.05)، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص :

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) على تحقيق الجودة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحقيق الإبداع المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (30-IV): اختبار الإحذار الخطي المتعدد لقياس أثر لرأس المال الفكري في تحقيق الابداع بالمديرية

البيان	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الإحذار المتعدد		المعنوية الجزئية/ معاملات الإحذار			
	قيمة R	قيمة R ²	قيمة المحسوبة (F)	مستوى المعنوية	T	B	درجة الحرية	
تحقيق الابداع	0,858	0,736	89,370	0.00	الثابت	0,251	0,962	
					رأس المال البشري	0,201	2,028	3
					رأس المال الهيكلي	0,207	2,317	96
					رأس المال العلاقات	0,568	6,041	99

المصدر : من اعداد الباحثة بناء مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى:

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري بأبعاده وتحقيق الإبداع ($R=0,858$) وهو معنوي ، ومستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، ودرجة الحرية (3-96)، وأن قيمة

معامل التفسير (R^2) بلغت ($R^2=0,736$) وهذا يعني أن رأس المال الفكري بأبعاده قد فسر ($73,6\%$) من التغير الذي يطرأ في الإبداع ، أما النسبة الباقية ($26,4\%$) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج. وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الإنحدار الخطي بلغت ($89,370$) عند مستوى معنوية ($0,05$)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الإنحدار لرأس المال البشري ($B=0,201$) ، رأس المال الهيكلية ($0,207$)، رأس المال العلاقات ($0,568$) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي، وبناءا عليه يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده على الإبداع .

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص :

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ، رأس المال العلاقات) على تحقيق الجودة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات) في تحقيق المرونة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المحتمل لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة على تحقيق المرونة بمديرية موبيليس .

كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول رقم (31-IV): إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لقياس أثر رأس المال الفكري في تحقيق المرونة بالمديرية

البيان	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الإنحدار المتعدد		المعنوية الجزئية/ معاملات الإنحدار		
	قيمة R	قيمة R ²	قيمة المحسوبة (F)	مستوى المعنوية	B	T	
تحقيق المرونة	0,810	0,656	60,982	0.00	الثابت	1,398	
					رأس المال البشري	0,272	2,001
					رأس المال الهيكلية	0,195	1,595
					رأس المال العلاقات	0,647	5,018

المصدر : من اعداد الباحثة بناء مخرجات SPSS

يوضح الجدول وجود تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات) على تحقيق المرونة بمديرية موبيليس، وظهرت النتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق المرونة ، إذ بلغ معامل الارتباط $(R=0.810)$ ، ومستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد، أما معامل التحديد فقد بلغ $(R^2=0,656)$ ، أي ما قيمته (65.6%) من التغيرات في المرونة ناتج عن التغيير في رأس المال الفكري بأبعاده ، كما بلغت قيمة درجة التأثير B ' $(0,272)$ ، لرأس المال البشري، $(0,195)$ لرأس المال الهيكلية ، $(0,647)$ لرأس المال العلاقات، وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة $(60,982)$ عند درجة حرية $(3-96)$ وهي دالة عند مستوى معنوية المعتمد (0.05) ، وهذا ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الاولى ،وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات) في تحقيق المرونة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM)موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) في تحقيق الكفاءة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم (IV-32): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر لرأس المال الفكري في تحقيق الكفاءة بالمديرية

البيان	القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد		المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
	قيمة R	قيمة R ²	قيمة المحسوبة (F)	مستوى المعنوية	B	T
تحقيق الكفاءة	0,789	0,622	52,672	0.00	الثابت	0,760
					رأس المال البشري	0,301
					رأس المال الهيكلي	0,231
					رأس المال العلاقات	0,525
					درجة الحرية	3
	96	99				

المصدر : من اعداد الباحثة بناء مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى:

بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) وتحقيق الكفاءة ($R=0,789$) وهو معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية ($96-3$)، وأن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت ($R^2=0,622$) وهذا يعني أن رأس المال الفكري بأبعاده قد فسّر (62.2%) من التغير الذي يطرأ في الكفاءة، أما النسبة الباقية (37.8%) فتعود إلى تأثيرات أخرى خارج النموذج.

وتشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي بلغت ($52,672$) عند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار لرأس المال البشري ($B=0,301$) ، رأس المال

الهيكلية (0,231)، رأس المال العلاقات (0,525) وهذا ما يعني ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي ، وبناءا عليه يوجد تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده على الكفاءة.

وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات) في تحقيق الكفاءة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية).

ولاختبار هاته الفرضية تم تقسيمها الى أربعة فرضيات فرعية:

أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات

الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار 't-test' (ستودنت) للدلالة على الفروق بين المتوسطات

لعينتين مستقلتين لفتي الجنس. وكانت النتائج مبينة في الجدول الموالي

الجدول رقم (IV-33): نتائج تحليل لمتغيرات الدراسة وفقا للجنس

المتغير	النوع	المتوسط الحسابي	الإختراف المعياري	(T) الاحسوبة	(T) الجدولية	مستوى الدلالة sig	الفروق
رأس المال البشري	ذكر	4,01	,631	1,413	3.402	0,161	لا توجد فروق
	أنثى	3,82	,583				
رأس المال الهيكلية	ذكر	3,89	,742	,496	3.402	0,621	لا توجد فروق
	أنثى	3,81	,785				
رأس المال العلاقات	ذكر	3,96	,700	1,314	3.402	0,192	لا توجد فروق
	أنثى	3,75	,837				
رأس المال الفكري	ذكر	3,96	,620	1,143	3.402	0,256	لا توجد فروق

				3,80	أنتى	
لا توجد فروق	0,230	3.402	1,207	,661	ذکر	الميزة التنافسية المستدامة
				,712	4,01	
				,895	أنتى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وفقا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1,143) وهي اقل من T الجدولية البالغة (3.402)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,256) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ومنه قبول الفرضية الصفرية . ويبين الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة للميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الأربعة وفقا لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1,207) وهي اقل من T الجدولية (3.402)، كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,230) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ومنه قبول الفرضية الصفرية

بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي لا توجد اختلافات بين الذكور والاناث في إدراك متغيرات الدراسة في المديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) .

وتعكس النتيجة أن كلا الجنسين هم أصحاب دراية بكافة أدوار موبيليس نحو رأس المال الفكري، فكلا الجنسين يعمل في نفس البيئة، ويقومون بتنفيذ سياسات المؤسسة وأهدافها، وانهم يمتلكون المواصفات الفكرية والمعارف المطلوبة، وبالتالي لا توجد فروق بينهما في إدراك متغيرات الدراسة.

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات

الدراسة في المديرية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (34-IV): نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
رأس المال البشري	بين المجموعات	2,267	2	1,133	3,063	0,051	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	35,893	97	0,370			
	المجموع	38,160	99				
رأس المال الهيكلية	بين المجموعات	,042	2	0,021	0,036	0,965	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	56,026	97	0,578			
	المجموع	56,067	99				
رأس المال العلاقات	بين المجموعات	,378	2	0,189	0,335	0,716	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	54,755	97	0,564			
	المجموع	55,133	99				
رأس المال الفكري	بين المجموعات	,571	2	0,285	0,706	0,496	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	39,187	97	0,404			
	المجموع	39,758	99				
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	1,000	2	0,500	0,833	0,438	لا يوجد فروق
	داخل المجموعات	58,209	97	0,600			
	المجموع	59,209	99				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لرأس المال الفكري وأبعاده في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,706) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.098) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0,496) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية ويبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة للميزة التنافسية وأبعادها في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,833) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.098) عند درجة حرية (2-97)

97)، ومستوى الدلالة (438)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

بالتالي نقبل الفرضية الصفرية H_0 أي لا توجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة في المديرية محل

الدراسة عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ($\alpha \leq 0,05$).

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار ' تحليل التباين الأحادي' للدلالة على الفروق بين المتوسطات متغير (المركز الوظيفي) و تنص قاعدة القبول إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولة عند مستوى الدلالة (0.05) أو إذا كانت قيمة SIG أقل أو تساوي مستوى دلالة (0.05) فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (IV-35): نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للمركز الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
رأس المال البشري	بين المجموعات	1,353	4	,338	0,873	0,483	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	36,807	95	,387			
	المجموع	38,160	99				
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	5,311	4	1,328	2,485	0,049	توجد فروق
	داخل المجموعات	50,756	95	0,534			
	المجموع	56,067	99				
رأس المال العلاقات	بين المجموعات	4,440	4	1,110	2,080	0,089	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	50,693	95	0,534			
	المجموع	55,133	99				
رأس المال الفكري	بين المجموعات	2,679	4	0,670	1,716	0,153	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	37,079	95	0,390			
	المجموع	39,758	99				
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	4,679	4	1,170	2,038	0,095	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	54,529	95	0,574			
	المجموع	59,209	99				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لرأس المال الفكري وأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال العلاقات) في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (1,716) وهي اقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.473) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0,153) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية .

وتعزو هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة وفقا للمناصب الإدارية التي تشغلها عينة الدراسة و ايا كان طبيعة العمل فجميعهم يحرصون على التميز بأدوارهم وكسب الرضا الوظيفي، والحصول على أكبر معرفة وتوظيفها في أدوارهم والأعمال المكلفون بها بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

-ويبين الجدول أعلاه الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة لرأس المال الهيكلية في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (2,485) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.473) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0,049) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) .

-ويبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في ادراك افراد العينة للميزة التنافسية وأبعادها في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (2,038) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.473) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) .ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

بما أن نتائج الجدول اظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية بين فئات المركز الوظيفي بالنسبة لرأس المال الهيكلية وعليه لا بد من القيام بالاختبارات اللاحقة (POST- hoc) لمعرفة المجموعات التي تسببت في هذا الفرق ولهذا الغرض تم استخدام اختبار (sheffe) حيث اشار الى أن المجموعة مدير ونائب مدير هي الاكثر ادراكا لرأس المال الهيكلية

رابعا-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة) استنادا إلى متغير سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (VI-36): نتائج تحليل التباين لمتغيرات الدراسة وفقا للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	النتيجة
رأس المال البشري	بين المجموعات	,677	2	0,338	0,875	0,420	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	37,483	97	0,386			
	المجموع	38,160	99				
رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	1,118	2	0,559	0,987	0,377	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	54,950	97	0,566			
	المجموع	56,067	99				
رأس المال العلاقات	بين المجموعات	,487	2	0,243	0,432	0,650	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	54,646	97	0,563			
	المجموع	55,133	99				
رأس المال الفكري	بين المجموعات	,040	2	0,020	0,049	0,952	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	39,718	97	0,409			
	المجموع	39,758	99				
الميزة التنافسية المستدامة	بين المجموعات	,167	2	0,083	0,137	0,872	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	59,042	97	0,609			
	المجموع	59,209	99				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

- يبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لرأس المال الفكري وأبعاده في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,049) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.098) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0,952) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية.

- ويبين الجدول أعلاه الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة للميزة التنافسية وأبعادها في مديرية موبيليس تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لأن قيمة (F) المحسوبة لهذا المحور بلغت (0,137) وهي أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.098) عند درجة حرية (2-97)، ومستوى الدلالة (0,872) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05). ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة

لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية

و تعزو النتيجة إلى أن الموظفين يعملون في نفس البيئة ونفس الظروف دون التأثير بسنوات الخبرة ، إضافة الى اقتناع الجميع بأهمية رأس المال الفكري ، ضف الى ذلك تعمد المؤسسة الى استقطاب الكفاءات البشرية، وتوظيفها في مختلف الوظائف التي تتمتع المقدرة العقلية القدرة على توليد الأفكار.

المطلب الرابع: نموذج مقترح لإدارة المعرفة و رأس المال الفكري في المديرية محل الدراسة لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة

من خلال ما تم تقديمه من دراسة نظرية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة ، وبإسقاط الدراسة على الجانب التطبيقي ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نقترح نموذجا لإدارة رأس المال الفكري في المديرية الجهوية لموبيليس شلف ، نراعي فيه النقائص الملحوظة في الدراسة ونهدف من خلاله تحسين وضعية رأس المال الفكري في المديرية واستثماره بهدف خلق مزايا تنافسية مستدامة .

أولا-استقطاب رأس المال الفكري : من خلال ما تم ملاحظته في المديرية محل الدراسة وبناء على نتائج الاستبيان توصلنا الى وجود نقص كبير في الكمية و النوعية من المورد البشري، وهذا راجع الى توقف عملية التوظيف مند سنة 2014، و الاكتفاء باليد العاملة المتواجدة حاليا و يرجع هذا الى مركزية قرارات التوظيف في المؤسسة الأم ، وعدم السماح للمديريات بالتوظيف وحتى في حالة الترقية تكون بحضور رئيس لجنة من المؤسسة المركزية لذا نقترح النقاط التالية لتسهيل اكتساب رأس المال الفكري في المديرية:

1-إتباع إستراتيجية لامركزية القرار ،أو على الأقل تمكين المديريات الفرعية من عملية اختيار و تعيين موظفيها سيمكن المديرية من اختيار ما يناسب المؤسسة من عدة نواحي(طبيعة المنطقة/عادات وتقاليد/خبرة بعض الراغبين في الانضمام...);

2-موبيليس ترعى المتفوقين في الجامعات بمختلف التخصصات ،وهذا ذكر سابقا إلا أنها لا توظفهم ويقتصر

توظيفها على خريجي المعهد الوطني لتكنولوجيا الاتصالات، فاقترح عقود عمل أو على الأقل عقود تربصات متوسطة المدى مع الطلبة المتفوقين، سيضيف المزيد للمؤسسة في الجوانب الإدارية و التجارية خاصة في مجالات

التسويق وإدارة الموارد البشرية، علوم الاتصال وغيرها من المجالات الحيوية، التي تعتمد فيها المديرية على تحويل الموظفين من اتصالات الجزائر أو خبراتهم الشخصية فقط؛

3- لاحظنا من دراستنا للموضوع أن رأس المال الفكري المغادر من المديرية، اغلبه توجه للعمل خارج الوطن وفي مؤسسات اتصال مرموقة مثل Orange، هذا دليل أن المديرية تحمل رأس مال فكري متميز فعال وطموح اما رأس المال الفكري فيها يرغب في الهجرة؛

4- موبيليس لا تبذل جهود في استقطاب رأس المال الفكري من المؤسسات المنافسة، رغم إبداء رغباتهم الواضحة بالانضمام، فالتفاوض على انضمام عناصر فعالة للمديرية قد لا يضيف المزيد لكن سيضعف المنافس ويعزز من مكانة المؤسسة؛

5- استقطاب رأس المال بشري من الطلبة المترشحين في المديرية، إذ يتوجه إليها المئات من الطلبة لإجراء تربصات نهاية الدراسة، أو مناقشات أطروحاتهم في المقابل لا تستفيد المؤسسة من اقتراحاتهم ومشاريعهم، فوجب دراسة هذه الأعمال واختيار الأفضل و المناسب للمنظمة والعمل على تنقيحه بما يناسب أهدافها؛

6- تعديل وعصرنة شروط التوظيف وتوصيف الوظائف وتجديدها بشكل مستمر يناسب التطور الرهيب الذي يشهده قطاع الاتصالات .

ثانيا- إدارة رأس المال الفكري داخل المنظمة: للحفاظ على رأس المال الفكري داخل المديرية وتطويره وجب إتباع الأساليب النظرية المنصوص عليها في أدبيات التسيير، الا انه قد يتعذر في بعض المؤسسات لخصوصية طبيعتها أو لعدم قدرتها المادية ومحدودية مستواها الفكري، إلا أن المديرية لاحظنا فيها نوعا من الاهتمام و التركيز على موظفيها، بهدف إحساسهم بالاهتمام و الرغبة في تطويرهم هذا لا يعني نجاحها في مهمتها و الدليل على ذلك هجرة الأدمغة منها لذا نرى على المديرية تفعيل النقاط التالية:

1- اقتراح دورات تدريبية ميدانية بمواضيع مختلفة من اختيار الموظفين، وبقيادة رأس مال فكري ترى فيه المنظمة القدرة على توزيع المعرفة، هذا سيوزع المعرفة ويعزز قيمة رأس المال الفكري ويعطيه مجال للإبداع في كونه قائد لمجموعة يسيرها وفق تصوراته ويقترح موضوعا من اختياره؛

2- توجيه رأس المال الفكري الى دورات تدريبية عالية المستوى، وفي مؤسسات عالمية للتطوير من قدراته وتوسيع أفاقه بالتنسيق مع أهداف المؤسسة؛

3- التركيز على جانب التحفيز المعنوي مثلا ،فدعوى رأس المال الفكري المتميز من المديرية الى تمثيل المؤسسة الأم في المناسبات و النشاطات الرسمية و العالمية للمؤسسة ،يخلق من نوعا من الولاء عند الموظف و التكريم و التشكر على العلن يحفز رأس المال الفكري بشكل ايجابي جدا؛

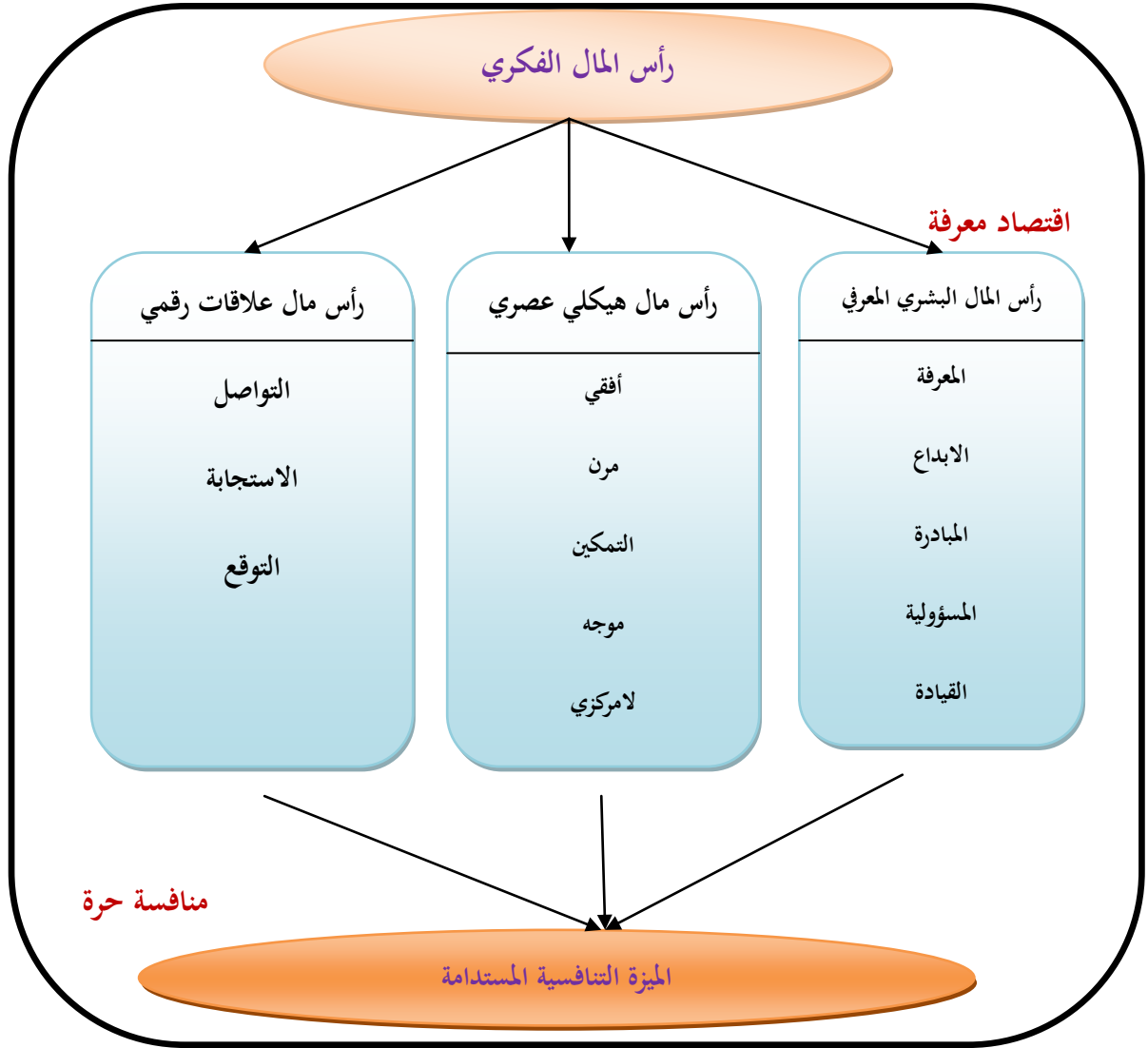
4- من خلال ملاحظتنا في المديرية محل الدراسة أن معظم الموظفين لديهم الرغبة في المبادرة وتقدم الجديد ،إلا أنهم يصطدمون بالإجراءات و القوانين المعقدة ،فتجديد الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة و انسيابية سيحقق الكثير داخل المديرية، أولا سيسمح بانتقال سهل و سريع للمعلومة وبالتالي انجاز المهام بدقة وبسرعة ،ثانيا تمكن الموظفين وتحميلهم قدرا من المسؤولية سينمي حسه العملي و يرقى إحساسه بروح المسؤولية ويزرع روح القائد داخله، ثالثا على المستوى الخارجي سيضيف سمعة طيبة للمنظمة بسهولة العمل داخلها والثقة في موظفيها مما سيجلب رأس مال فكري إضافي للمديرية؛

5-المديرية محل الدراسة تجمعها علاقات طيبة مع الموردین، وتحمل قاعدة بيانات محينة عنهم إلا أنها كغيرها من المؤسسات تخضع في عملها الى شروط الصفقات العمومية ،مما يفقدها بعض الموردین كذلك لاحظنا شكاوي من الزبائن وتذمر واضح من نوع الخدمات في الفترة الأخيرة ،وفي المقابل لم تقدم المديرية أي تفسيرات لذا نقتح الاستثمار في رأس المال الفكري الرقمي ، ووضع قاعدة للاتصال بالزبائن وتوصيل المعلومة بسرعة مثلا التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي للربط المباشر من الزبون و المديرية.

ثالثا- اقتراح نموذج لإدارة رأس المال الفكري بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمديرية محل الدراسة:

من خلال ما تم تقديمه نقدم نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري داخل المديرية نحتزم فيه خصوصية المناطق التابعة للمديرية وطبيعتها وأهدافها المسطرة .

شكل رقم (VI-13): نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف



المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الشكل اقترحنا هذا النموذج المبسط لإدارة رأس المال الفكري داخل المديرية محل الدراسة بحيث اعتمدنا على النقاط الرئيسية التالية:

✓ لإدارة رأس المال البشري وجب الاعتماد على استقطاب رأس مال بشري معرفي، يتمتع بطاقات معرفية قوية ورغبة في التعلم و التأقلم مع المستجدات التكنولوجية الحديثة، مع القدرة على الإبداع وتقبل التغيير و السعي إليه ، كما وجب زرع روح المسؤولية داخله و الاتكال عليه في مختلف المهمات، مع التمتع بروح المبادرة وروح قيادة

الفريق، إذا استطعنا التوصل الى هذا النوع من المورد البشري فمعناه أن المؤسسة بشريا قادرة على تخطي جميع العراقيل وتنافس بطاقتها البشرية قبل منتجاتها؛

✓ رأس المال الهيكلي وجب تمتعه بالأفقية التي تبني على المشاورة، و اتخاذ القرارات الجماعية هذا ما سيوسع الأفاق و الرؤى، و يحمل المسؤولية للجميع كما أن المرونة تسهل مرور المعلومة و انتقالها بالشكل الصحيح، وتوجيه رأس المال الهيكلي وفق أهداف المؤسسة ورؤيتها سيضمن العصرية للمؤسسة، و يحددها و المشكل العقيم الذي تواجهه المديرية محل الدراسة، فهي مركزية القرارات فلو تتمتع باللامركزية ستخلق نوعا جديدا من المنافسة وهي المنافسة الداخلية بين المديرية التابعة لموبيليس الأم وهذا سيرز مواطن قوة المؤسسة الأم ونقاط ضعفها؛

✓ رأس مال العلاقات الرقمي هو الحل الوحيد لانعدام الاتصال بين المديرية وزبائنها، فمواجهة الزبون مباشرة عبر المنصات الرقمية سيسمح للمديرية بتبرير موافقها، أو حتى تكذيب الشائعات التي تلقى على كاهلها وعادة ما تكون من المنافسين، بالاطافة الى تمكينها التوقع بالاحتياجات المستقبلية لزبائنها قبل طلبها؛

✓ رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أصبح بديهية ونظرية اقتصادية قائمة، لكن يبقى على المنظمات إتباع المسار الصحيح الذي يوصلها الى أهدافها من خلال هذا المتغير؛

خلاصة

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه قد تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على شركة للهاتف النقال موبيليس، التي أصبحت تنشط في ظل محيط تنافسي، وكأن الهدف معرفة دور رأس المال الفكري بمؤسسة موبيليس في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، حاولنا من خلاله بداية تقديم لمحة شمولية تعريفية حول مؤسسة موبيليس " والوقوف على أهم المعطيات المتعلقة برأس المال الفكري بالمؤسسة ، والاستراتيجيات متبعة لتحقيق ميزة تنافسية، ثم تناولت الدراسة أساليب التحليل المنهجية والإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة الميدانية لتحليل الفرضيات والحكم على مدى صحته امن عدمه.

وعموما تم التوصل الى وجود علاقة ايجابية بين جميع مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن المؤسسة تمت إدارته بشكل جيد وأعطت نتائج أفضل لتحقيق ميزة تنافسية، كما أن المديرية محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل أنشطة وظائفها.

خاتمة

خاتمة:

إن من أهم متطلبات التحول و الإندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، فما تمتلكه المؤسسة من مورد بشري يمتاز بالمهارات و القدرة و المعرفة، يوصلها الى اكتساب ثروة الفكرية تؤهلها الى الإبداع، بالإضافة الى الهياكل التي تمتاز بها المؤسسة الاقتصادية من قواعد و إجراءات سلسلة في العمل و هياكل تنظيمية مرنة، وعلاقات سليمة مع الزبائن و الموردين وحتى المنافسين، كلها مؤهلات تستطيع المؤسسة من خلالها بناء مزايا تنافسية مستدامة تضمن ديمومتها في الأسواق، و تصنع التميز من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري.

تؤكد جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري، ومختلف المتغيرات الاقتصادية قدرة هذا الأخير على التأثير بشكل ايجابي وسريع على مصير المؤسسات، رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة. وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في تحقيق أهدافها، فكيف للمؤسسات الاقتصادية وهي الباحث الرئيسي عن رأس المال الفكري أن لا تستغل هذه الثروة الكامنة فيها وتستثمرها لتحقيق النجاح و التميز في عالم الأعمال، كما أن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة، إلى كونه مورداً يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين حالياً ومستقبلاً والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة .

قطاع الاتصالات و ما يقدمه من خدمات أصبح يشغل حيزاً اقتصادياً كبيراً لضرورته و كبر سوقه ،في هذا القطاع بذات سطح نجم رأس المال الفكري نظراً لاعتماده الكبير على ما يمتلكه الفرد من فكر ومعرفة جديدة ،و مغايرة لما هو متوفر ،فاستغلت المنظمات الذكية هذا العنصر بتوفير الجو الملائم و البيئة الصحية ،لاستخراج الابتكارات و الإبداع من هذا العنصر الفعال، فقطاع الاتصالات زادت أهميته واحتدمت المنافسة فيه نتيجة ما قدمه من معرفة جديدة و خلق لاحتياجات جديدة لم يكن الزبون يفكر فيها حتى ،وعززت الجائحة الأخيرة التي مست العالم دور الاتصالات في الحياة اليومية للزبون، فأصبحت الخدمات المقدمة هي من الضروريات الأساسية للحياة في ظل التباعد الاجتماعي.

فكان هدفنا من خلال هذه الدراسة إبراز الدور الحساس الذي يلعبه رأس المال الفكري في مؤسسة الاتصالات موبيليس -المديرية الجهوية الشلف-، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة المتبنى من

طرف الدولة الجزائرية، فحاولنا في الجزء النظري الإمام بمختلف أدبيات متغيرات الدراسة، مع التركيز على المتغير المستقل رأس المال الفكري نظرا لحساسيته وقابلية التغيير فيه، وفي محاولة منا لإسقاط معارفنا النظرية على المؤسسة محل الدراسة، استكشفنا واقع رأس مالها الفكري ومدى تأثيره على الميزة التنافسية المستدامة لقطاع الاتصالات خاصة أن هذا الأخير يتميز بالحدثة الدائمة و المنافسة الشرسة، وتوصلنا الى العديد من النتائج التي تعزز معارفنا النظرية و ما زادتنا الى يقينا و إيمانا بما تكتسبه المؤسسات الجزائرية من رأس مال فكري متميز.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا سواء في الجزء النظري و التطبيقي و أيضا أهم التوصيات المقترحة للمديرية محل الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها و التي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تحتاجها لتعزيز ميزتها التنافسية من خلال الاهتمام برأس مالها الفكري .

نتائج الدراسة: من خلال معالجتنا لهذه الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- ✓ هناك أهمية كبيرة لرأس المال الفكري في إحداث الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة بمديرية موبيليس، وكانت تأثيرات أبعادها متقاربة على التوالي (رأس المال العلاقات، رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري)؛
- ✓ المديرية محل الدراسة لا تعمل على الاستثمار في مواردها الفكرية الكامنة في عقول موظفيها، وتحويلها من معارف الى ممارسات حتى يتسنى لها الاستفادة منها لزيادة حصتها السوقية في ظل اقتصاد المعرفة؛
- ✓ المديرية محل الدراسة لا تركز على الاستثمار في رأس المال البشري، لا تعتبره أهم مورد استراتيجي من خلال تطبيق المناهج والطرق الحديثة في التفكير، كطريقة الإدارة على المكشوف بهدف استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد؛
- ✓ المديرية محل الدراسة مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاط الاتصال على اعتبار أن المنافسة في هذا المجال في البيئة الجزائرية قائمة على رأس المال الفكري، بسبب صعوبة تقليده و بطء تقادمه في ظل اقتصاد المعرفة ؛
- ✓ رغم ما حققته المديرية محل الدراسة الا انه هناك فجوة رقمية كبيرة التي خلفتها ثورة المعلومات والاتصالات بين المستوى المحلي والمستوى العالمي من المهارات والممارسات في قطاع الاتصالات؛
- ✓ تعتمد المديرية محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات متمثلة في حواسيب متطورة وبرمجيات تساعد في معالجة البيانات؛

✓ وجود تأثير طردي دال إحصائيا لكل من رأس المال البشري ، رأس المال العلاقات ، رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية، حيث أنه كلما تحسنت مستويات عناصر رأس المال الفكري الثلاثة المذكورة كلما تحسن الميزة التنافسية المستدامة؛

✓ يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛

✓ يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) على تحقيق (الابداع، الجودة، المرونة، الكفاءة) الجودة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؛

✓ لا توجد اختلافات بين الذكور و الاناث في إدراك متغيرات الدراسة في المديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)؛

✓ لا توجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة في بالمديرية محل الدراسة عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ($\alpha \leq 0,05$)؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في إدراك أفراد العينة لمتغيرات الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

التوصيات و الاقتراحات: على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح التوصيات التالية

♦ ضرورة الاهتمام برأس المال البشري في المديرية محل الدراسة من خلال :

✓ دعم المديرية و تخصيص عوائد مادية و حوافز معنوية للمميزين في الانجازات العلمية، الحفاظ على رأس المال البشري المؤهل ذو الخبرة والحفاظة عليهم من التسرب إلى المنافسين ،من خلال تحسين مواقعهم الوظيفية مما يساعد على نقل خبراتهم لغيرهم من رأس المال البشري؛

✓ وضع برنامج واضح و آليات للترقية في تولي المناصب يعكس الشفافية، ويعزز الثقة بين رأس المال الفكري و الجامعة من جهة و يخلق التنافس و ينمي الطموح لرأس المال البشري.

♦ ضرورة إعادة هيكلة رأس المال الهيكلي في المديرية خصوصا أن الدراسة أسفرت على تأثيره عن الميزة التنافسية المستدامة من خلال :

✓ تطوير المرافق المستخدمة في المديرية وتخصيصها كل حسب مهامها من اجل المساهمة في تحسين الخدمة المقدمة؛
 ✓ الحرص على أن يراعي الهيكل الوظيفي للمديرية الأمان الوظيفي الذي يبحث عنه رأس المال الفكري؛
 ✓ دعم تشكيل فرق العمل في المهام التي تقوم بها المديرية مما يساعد على رفع مستويات الأداء من خلال تناقل الخبرات و المهارات في مجموعات العمل؛

✓ التخفيف من الروتين الإداري و تجنبه و الابتعاد عن الرتابة في الإجراءات و التماشي مع متطلبات المعرفة.

♦ الاهتمام بدعم إجراءات رأس المال العلاقات في المديرية وذلك من خلال :

✓ تقوية العلاقات مع المتعاونين مع المديرية نظرا لما له من اثر بالغ في عكس الصورة المشرفة للمديرية محل الدراسة؛
 ✓ فتح أبواب المديرية للتعرف على خدماتها و إنجازاتها و التوجه الى المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي؛

✓ تفعيل التعامل و العلاقات مع المنافسين لرفع مجال التعاون و التنافس؛

✓ الأخذ باقتراحات الإطارات و آراء الخبراء في إنجاز الأعمال و تقديم الخدمات .

ثالثا: أفاق الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجزء التطبيقي فإنه من الممكن القيام بالدراسات الآتية وهذا لما له من فائدة تنعكس بالإيجاب على قطاع التعليم العالي بشكل خاص وبقية القطاعات في بيئة الجزائر بشكل عام نذكر منها:

-رأس المال الفكري الرقمي ودوره في تطوير الاقتصاد الرقمي-دراسة حالة المؤسسات الناشئة startup-

-رأس المال الفكري النسوي ودوره في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة-دراسة حالة المؤسسات العائلية-

-اثر رأس المال المعرفي في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة.-دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية-

الرقم	المصدر
	باللغة العربية
	الكتب
01	ابراهيم درة عبد الباري، و ناصر محمد سعود جرادات. (2014). الادارة الاستراتيجية في القرن العشرين - النظرية و التطبيق. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع
02	احمد عبد السلام سليم. (2010). الادارة الاستراتيجية،الميوه التنافسية المستدامة في المنظمات الحديثة (المجلد ط1). الاسكندرية: مكتبة الاسكندرية.
03	احمد سعد جلال. (2008). مبادئ الاحصاء النفسي تطبيقات و تدريبات عملية على برنامج spss. القاهرة مصر: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
04	العلي عبد الستار (2009) المدخل الى ادارة المعرفة (المجلد الطبعة الثانية). عمان الاردن: دار ميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
05	الحسين عداوي الحسيني فلاح. (2000). الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها،مداخلها،عمليات معاصرة (المجلد ط01). عمان الاردن
06	بن حبتور، و عبد العزيز صالح. (2004). الادارة الاستراتيجية-ادارة جديدة في عالم متغير-. عمان الاردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة
07	تناي الزبيدي غني دحام، و حسين عباس حسين وليد. (2014). المقدرا الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع
08	حامد هاشم محمد الراشدي. (2017). ادارة راس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية (المجلد الطبعة 1). مكة المكرمة-المملكة العربية السعودية: دار طيبة الخضراء للنشر و التوزيع
09	حسن عداوي الحسيني فلاح. (2006). الادارة الاستراتيجية -مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
10	رجحي مصطفى عليان. (2008). ادارة المعرفة (المجلد ط1). الاردن: دار صفاء للنشر و التوزيع
11	رجحي مصطفى عليان. (2012). اقتصاد المعرفة (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
12	زكريا مطلق الدوري. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (المجلد الطبعة العربية). عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
13	سارة بوقصري، الجيلالي بن عبو، و الحبيب الثابتي. (2017). راس المال الفكري مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. الجزائر: دار نور للنشر

14	سعد علي العنزي، و احمد علي صالح. (2008). ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال. دار اليازوري.
15	سعدون حمود جيثر الرباعي، و حسين وليد عباس. (2015). راس المال الفكري (المجلد الطبعة الاولى). عمان الاردن: دار الغيداء.
16	سيد محمد جاد الرب. (2006). ادارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الاعمال المعاصرة. القاهرة: مطبعة العشيري.
17	طاهر الغالي، و وائل الادريسي. (2009). الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل). عمان الاردن: دار وائل النشر و التوزيع.
18	عامر ابراهيم القنديلجي. (2005). نظم المعلومات الادارية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع
19	عبد الرحمان الهاشمي، و فائزة محمد العزاوي. (2008). المنهج و الاقتصاد المعرفي. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
20	عبد الرحمان كساب عامر. (2014). راس المال المعرفي . دار كتاب للنشر و التوزيع
21	عبد الرحمان ادريس ثابت. (2002). الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. الاسكندرية: الدار الجامعية
22	علاء فرحان طالب، و زينب مكى محمود البناء. (2012). استراتيجية المحيط الازرق و الميزة التنافسية المستدامة. عمان: دار الحامد.
23	عبد الستار العلي، عمار قنديلجي، و غسان العمري. (2009). المدخل الى ادارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
24	علي السلمي. (2003). ادارة التميز (المجلد ط1). مصر: دار غريب للنشر و التوزيع
25	علي السلمي. (1998). ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة
26	ليث عبد الله القهوي. (2013). استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية (المجلد ط1). عمان الاردن: دارالحامد للنشر و التوزيع.
27	محمد السعيد هاني. (2008). راس المال الفكري انطلاقة ادارية معاصرة . القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع
28	محمد توفيق ماضي، و اسماعيل السيد. (2001). ادارة المواد و الامداد. الاسكندرية: الدار الجامعية.
29	محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع
30	ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الادارة الاستراتيجية - مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. عمان

	الاردن: دار ميسرة للنشر و التوزيع.
31	محمد رفاعي رفاعي، و سيد احمد عبد المتعال. (بدون سنة). شارلز هيل وجارث جونز مترجمة الادارة الاستراتيجية (المجلد الجزء الاول). الرياض: دار المريخ الرياض
32	محمد فليح الكناي. (2020). المنظمة الصناعية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المجلد الطبعة الاولى). عمان: دار الرضوان للنشر و التوزيع.
33	محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2010). تسويق الخدمات. عمان الاردن: دار الميسرة
34	ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، و اسماء رشاد الصالح. ادارة المعرفة. عمان: ثراء للنشر و التوزيع
35	نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
36	نجم عبود نجم. (2001). ادارة العمليات، النظم و الاساليب و الاتجاهات الحديثة. الاردن: معهد الادارة العامة
37	نجم نجم عبود. (2005). ادارة المعرفة: المفاهيم و و الاستراتيجيات و العمليات. الوراق للنشر
38	نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). ادارة المعرفة (المجلد الطبعة الاولى). اربد الاردن: ام الكتاب الحديث للنشر و التوزيع
39	نعيم ابراهيم مظاهر. (2009). الادارة الاستراتيجية، المفهوم، الاهمية، التحديات. عمان: دار جدار للكتاب العالمي
الرسائل و الأطروحات	
01	ابوبكر بوسالم. (2013/2012). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف 1-الجزائر
02	حمزة بعلي (2016). دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لادارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة. جامعة محمد خيضر -بسكرة-. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
03	حياة قمري. (2017/2016). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي و ادارة المنظمات.
04	دلال عجالي. (2017). ادارة راس المال الفكري كمدخل لدعم و تحسين تنافسية شركات التامين-دراسة

	ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الاقتصادية تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهدي ام البواقي الجزائر
05	رومي ،س .م .(2015-2016). ادارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل .رسالة ماجستير في ادارة الاعمال جامعة الخليل -فلسطين
06	رحمون ،ر .(2016). مساهمة راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .الجزائر ,اطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
07	عبد المطلب بيار. (2017). دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير.
08	عماد سحمدي. (2013). دور راس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة-دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر واوراسكوم تيلكوم الجزائر. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال و تنمية مستدامة . جامعة سطيف 01 الجزائر
09	عمر بن سديرة. (2006). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة واقع وافاق. رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس . سطيف الجزائر
10	عبد الحكيم عبد الله السور. (2009). الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي. اطروحة دكتوراه جامعة تشرين اللدقية.
11	لويذة فرحاتي. (2016/2015). دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة -باتنة-. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم موارد بشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر
12	محي بن خلف عيد المطيري. (2008). ادارة راس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح). المملكة العربية السعودية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في الادارة التربوية و التخطيط (ادارة التعليم العالي)جامعة ام القرى
13	مريم يوسف. (2016). اثر راس المال الفكري على جودة التعليم العالي-جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجاً-. مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات. جامعة باتنة 1 الحاج لخضر
14	يحصية سمالي. (2005). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة). اطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر
المقالات العلمية	

01	اسماء بلعلمي.(2020/07/14) اساليب خلق المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة. مجلة دراسات اقتصادية المجلد 22 العدد 01، الجزائر
02	السعيد معطوب، و عمر بن سديرة.(جويلية 2020) نماذج و مؤشرات قياس راس المال الفكري. المجلة الجزائرية للامن الانساني.
03	الشريف عمر، و حياة قمري(2016). دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية. مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 11 ديسمبر.
04	بسام الطائي، و اسراء قاسم السبعوي.(2013) الاثر التتبعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداية. مدلة الادارة و الاقتصاد العدد 10.
05	ب كاستكا.(2001) العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء. إدارة أداء فريق العمل، المجلد 07، العدد ،، جامعة سالفورد مانشيستر.
06	ثامر البكري، و خالد بني حمدان. (2013).الاطار المفاهيمي للاستدامة و الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية العدد 9.
07	حمد سلمان فاضل.(2012) اثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 32، بغداد.
08	حميدة زواوي(2020). اثر ابداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية المجلد 13 العدد 01.
09	حياة قمري.(13 ديسمبر 2017) اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال. مجلة الاقتصاد الصناعي
10	حسيبة ياسف(2019). اثر نمط الهيكل التنظيمي في فعالية المؤسسة. Revue déconomie et de statistique appliquée المجلد 10 العدد 01.
11	خيرة شريفني(2014). راس المال الفكري لدعم الابداع دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد و التنية البشرية المجلد 05 العدد 02.
12	خديجة لحمري.(ديسمبر 2015) تحليل جاهزية الاقتصاد الجزائري للاندماج في اقتصاد المعرفة. مجلة ابحت اقتصادية و ادارية العدد الثامن عشر
13	دلال فيصل.(2018) دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية دراسة حالة فندق صبري بعنابة. المجلد 9 العدد 4. مجلة المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية.
14	راي باجات، بولا هارفيستون، هاري تريانديس، و ابراهيم ترجمة الملحم. (2003)الاختلافات الثقافية في نقل

	المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود , معهد الادارة العامة في الرياض المجلد43 العدد 01، المملكة العربية السعودية.
15	ربيع قرين. (اكتوبر 2018) نموذج ادارة المعرفة في المنظمات بين عناء البحث عن الحلقة المفقودة وصعوبة التطبيق. التواصل في الاقتصاد و الادارة و القانون المجلد 24 العدد03
16	راضية بوزيان، و رشيدة مذكور.(2018) الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية :المؤسسة المينائية بسكيكدة امودجا-الاهمية الابعاد-. مجلة التراث المجلد08 العدد01.
17	سعدان شبايكي، و مليكة حفيظ.(ديسمبر 2014) واقع وآفاق اقتصاد المعرفة في الجزائر. مجلة جديد الاقتصاد عدد رقم 09.
18	سعدان شبايكي، سعدون حمود جثير، و رائد فاضل جميل الشخيلي(2018). تأثير اقتصاديات المعرفة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الادارة و الاقتصاد -جامعة بغداد). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة-العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن.
19	سماح صولح، و ريمة عمري. (2015)ادارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة. حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الانسانية العدد13.
20	سمية بوران، و عبد اللطيف شليلجوان (2018). تنمية الاصول الذكية و الاندماج في اقتصاد المعرفة. مجلة اقتصاديات المال و الاعمال العدد السادس.
21	سهام قوت.(ديسمبر 2019) دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ ادارة المعرفة في منظمات الاعمال الحديثة دراسة ميدانية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائرية DOT قسنطينة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية مجلد12 العدد2.
22	سناء عبد الرحيم سعيد. متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال، دراسة فكرية تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد العدد73.
23	شافية غليط.(2020) ادارة المعرفة في المنظمة الجزائرية. مجلة انسة للبحوث والدراسات (333-319) 11(02).
24	عاشور مزريق، و احمد يوسف.(2017) راس مال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيلس". مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارية العدد18 المجلد10.
25	عقيلة اقنبي.(2018) الاساليب الادارية للمؤسسة المعاصرة في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة. مجلة الاقتصاد الجديد المجلد02 العدد19

26	علي عبد الرزاق العبودي، سعود جايد مشكور، و جعفر فالح ناصر. (2019) اثر قياس كفاءة راس المال الفكري على الاداء المالي للوحدات الاقتصادية دراسة في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية. مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد9 العدد04133-150.
27	عيسى بلخوخ، و لخضر خلاف. (ديسمبر2016) واقع اقتصاد المعرفة في الجزائر. مجلة الاقتصاد الصناعي العدد11.
28	عبير فاروق اكبر. ممارسة القيادات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية العدد18.
29	فاروق حريزي. (مارس 2019) دور استخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر مسيلة. مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة المجلد4 العدد01.
30	محمد جبار الشمري، و حامد كريم الحدراوي. (2019) عمليات ادارة المعرفة و اثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لاراء عينة من المؤسسات الرقمية. الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية.
31	محمد كنوش. (2015) دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد13، الجزائر
32	مريم بن جيمة(2018). اقتصاد المعرفة ومبررات التحول اليه. مجلة البشائر الاقتصادية.
33	منار تيسير بطاينة، و ثامر علي النويران(2020). دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الاسلامية الاردنية دراسة حالة البنك الاسلامي الاردني. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة المجلد 05 العدد02.
34	وهيبة داسي. (2012) دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية- مجلة الباحث العدد11.
المدخلات العلمية	
01	الحاج مداح عرابي. (14/13 ديسمبر 2011). البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة . الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري ومنظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن ببوعلي شلف
02	الشيخ الداودي. (10/09 مارس 2004). التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الكتاب الجامعي للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.

03	امين مخفي، و نور الدين مدوري. (14/13 ديسمبر 2011). التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الاداء التنافسي. الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. كلية علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف
04	تواقي بن علي، ف & .، نادي م، (14/13 ديسمبر 2011) فعالية راس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير شلف
05	خالد محمد طلال بني حمدان. (2003). تحميل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري. المؤتمر العممي الأول لكمية الاقتصاد والعموم الإدارية حول: " اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"، كلية الاقتصاد والعموم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية.
06	عاشور مزريق، و نعيمة قويدري قوشيح. (14/13 ديسمبر 2011). دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال. ملتقى دولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
07	عبد الله بن صالح، و سحنون بونعجة. (13-14 ديسمبر 2011). اساليب القياس و الافصاح المحاسبي عن راس المال الفكري من منظور المعايير المحاسبية الدولية. الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف الجزائر.
08	عبد المجيد قدي، و سمالي يحييه. (30 ماي 2003). 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. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
09	محمد قاسم احمد القريوتي. (15-16 مارس 2005). ادارة المعرفة التنظيمية (المفهوم و الاساليب و الاستراتيجيات). المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة و الابداع (استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة). جامعة فيلاديلفيا الاردن.
10	يحيية سمالي. (8-9 مارس 2005). تسيير المعرفة وتحسين الاداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية. المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات. جامعة ورقلة الجزائر.
11	يوسف احمد ابو فارة. (26-28 افريل 2004). العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء. المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي. جامعة الزيتونة عمان، الاردن

المنشورات و التقارير	
01	سعود جايد مشكور العامري. (2020). راس المال الفكري اساس صناعة القرارات
02	عادل حرحوش المبرجي، و احمد علي صالح. (2008). راس المال الفكري: طرق قياسه و اساليب المحافظة عليه. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
03	توفيق عبد الرحمان. (1996). استراتيجيات الاستثمار البشري. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للادارة.
04	فؤاد القاضي. (26/24 اكتوبر 1995). استراتيجيات تخطيط الاستثمار البشري في المؤسسات العربية. المؤتمر السنوي الثاني للتدريب مركز الخبرات المهنية للإدارة
المواقع الالكترونية	
01	احمد فرعون، و احمد اليفي. (25 07, 2021). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة موسوعة الاقتصاد و التمويل الاسلامي . تم الاسترداد من iefpedia.com .
02	دعاء نجار. (23 ديسمبر, 2018). مفهوم الهيكل التنظيمي . تم الاسترداد من mawdoo3.com .
03	شمطو, س. خ. (25 افريل 2015) دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية Récupéré sur https://tourism.uokerbala.edu.iq/wp/blog .
04	صادق علي طعان. الاقتصاد المعرفي ودوره في التنمية الاقتصادية. http://www.docudesk.com . الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية.
05	على السعد المساوي. (01 مارس, 2020). طبيعة ومتطلبات تصميم الهيكل التنظيمي . تم الاسترداد من : https://www.researchgate.net/publication/339782802
06	علي سعد المساوي. (04 07, 2020) فرق العمل تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/342674544
07	محمد جبار طاهر الشمري. دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي/مصر نموذجاً. الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية http://www.docudesk.com .
08	محمد قريشي. (جوان, 2019). ادارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة. تم الاسترداد من : https://www.researchgate.net/publication/333646458
09	ممدوح عبد العزيز رفاعي. (17 08, 2021). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " HRSM " من منظور النظرية القائمة على الموارد " RBV ". تم الاسترداد من HTTP://dr-mamdouhrefaiy.com

باللغة الأجنبية	
Books	
01	A Brooking .(1996) .Intellectual Capital : core asset For The Third millennium enterprise .,Chicago: Thomas business presse
02	Balogun, J., & Hailey, V. (2004). Exploring Strategic Change Harlow. England: prentice Hall.
03	Catalan-Matamoros, D. (2012). Advances in Customer Relationship Management (Vol. 1st edition). Croatia: In Tech.
04	Christine, G., & Mark, R. Innovation Intellectual Property and Economic Growth. Princeton university press and oxford, USA.
05	Chun, W. C., & Nike, B. (2002). The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York: Oxford university press
06	DEBRA, A. (2003). The Innovation Super highway: Harnessing Intellectual Capital for Sustainable Collaborative Advantage. USA: Elsevier.
07	G Cullen و K.P Parbeteah .(2005) .Multinational Management .England: Prentice Hall
08	Farley, S. N., David, W., & Robert, J. H. (2012). Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and SustainableDevelopment. USA: Business Science Reference
09	Gille, B. gestion de connaissances : outils et application du knowledge managemen. paris: Vuibert
10	Jan, S. A., & Anders, H. (2010). Business Process OPTIMIZATION (Vol. 1st ed). Denmark: Torben Bystrup Jacobsen.
11	Joe, T., John, B., & Keith, P. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change (Vol. Third Edition). canada: John Wiley&Sons.
12	Kaplan, R., & Saccuzzo, D. (1993). Psychological Testing : Principles Application And Lesson (Vol. 3RD). California: Cote Book
13	Kluge, J. Knowledge Unplugged: the McKinsey & Company Global Survey on Knowledge Management. , published by Palgrave Macmillan,, UK
14	Laudon, j., & Laudon, k. (2002). management information Systems. india: Seventh Edition.
15	Lynch, R., & Hicks, J. (2000). Corperate Strategy. Editionprentice Hall
16	Lionel, E. (2002). Contribution a l'Analyse des Déterminants de l'Offre d'Information sur le Capital. Paris: versité Paris IX Dauphine.
17	Marquardt, M. J. (2002). Building the learning,organization Mastering the five elements for corporate learning. USA: Dvid-BlacK publishing company
18	Malgorzata, P. (2010). Infonomics for Distributed Business and Decision Making Environment: Creating Information System Ecology. New York: Business science referenc
19	Marie, C. R., Lin, G., & Carole, B. (1995). La Réingénierie des Processus

	D'affaires: Etude Comparative de La Théorie Et de La Pratique. TIS Vol7, N°4.
20	North, k. (2014). Knowledge Management. Switzerland: Springer International Publishing
21	Ritva, L.-M., & Riitto, V. (2007). Competence Management and Human resource Development: Theoretical Framework for Understanding the practices of Modern Finnish Organizations. Finland: HAAGA-HELIA.
22	Sevend, H. (2010). Marketing Management a Relationship Approach (Vol. 2ed edition). England: Pearson.
23	Tidd, J. (2006). From Knowledge Management to Strategic Competence:Measuring Technological, Market and Organizational Innovation (Vol. 2nd Edition). London: Imperial College Press.
Theses and letters	
01	Marie, I., Gavard, P., David, G., Christophe, H., & Alain, J. (2008). Méthodologie de la recherche:réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion. Paris: Person education france
Scientific Journals	
01	A Nelly ,D Gray ,B Mar .why de Firms measure their intellectual capital . Journal of Intellectual capita
02	Alkhateeb, A., Yao, A., Liu, K., & Cheng, J.(2018) Review Of Intellectual Capital Components Research. Journal Of Advanced Social Research Vol.8 No.6
03	Anshu, S.(2015) Knowledge Management in SMEs Subject. International Journal in Management and Social Science (IJMSS) Vol.03 no 04,.
04	Barney, J. (1991)“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. (17).
05	Bolling, A., & Smith, R. managing organizational knowledge as a strategic asset. Journal of knowledge management, vol: 5
06	Bontis, N.(2001) Inetlectual Capital Disclosure in Canadian corporations. journal of human resource cost and accounting v16 N2.
07	CIMA. Understanding corporate value:managing and reporting intellectual capital. granfiled university magasin scool of management, uk.
08	hadad, c.(2017) Strategies for developing knowledge economy in Romania. Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society Vol. 12, No. 3.
09	Harrison, S., & Sulivan, P. (2000)profiting from intellectual capital learning from leading from companies. journal of intellectual capital, vol: 1.

10	Özge, Ç., Gürkan, A., & Zafer, Ö(2020). Intellectual Capital. University of South Florida M3 Center Publishing, Vol. 13. Published by Scholar Commons
11	Prahalad, C., & Hamel, G(1994). Strategy as a Field of StudyWhy Strategic. . Management Journal. 15(7).
12	Širá, E., Vavrek, R., Kravčáková Vozárová, I., & Kotulič, R. (20may2020)Knowledge Economy Indicators and Their Impact on the Sustainable Competitiveness of the EU Countries. Sustainability 12, 4172; doi:10.3390/su12104172
13	Sirinivas, R. Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review. IMPACT:International Journal of Research inBusiness Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6.
14	Srinivas, R. (juin 2014)Ideal Dimnsions of Knowledge Management Practices. International journal of resrarch in busineaa management vol2 issue6
15	Talaromi, M. Y., & Nezhad, S. H.(2013) The Impact Of Intellectual Capital Disclosure On Common Cost Of Equity In The Companies Listed In Tehran Stock Exchange. European Online Journal Of Natural And Social Sciences,Vol.2, No.3
Conferecnes	
01	DIMA, C., & MIHIA, P. F. (2/4 NOVEMBER 2017). CONSTNTIES CHALLENGE OF THE INTELLECTUAL CAPITAL FROM A MANAGEMENT PERSPECTIVE. 11 TH INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "THE ROLE OF MANAGEMENT IN THE ECONOMIC PARADING OF THE XXI CENTRY . BUCHAREST ROMANIA
02	Solovsko, b., Casanova, d., Cambal, m., & Saniuk, a. (10-11 April,2014). Intellectual Capital of Employees as a Competitive Advantage of an Enterprise. 6th European Conference on Intellectual Capital.
03	Steve, P., & Olivier, G. (2002). Evaluating intellectual capital and measuring knowledge management effectiveness. paper submitted to PMA performance measuring conference. Boston.
Publication and Reports	
01	Dubois, N., & wilkerson, T. (2008). Gestion des Connaissances. un document d'information pour le développement d'une stratégie de de gestion des connaissances pour la santé publique ,le centre de collaboration des méthodes et outils
02	direction régional mobilis, c. (2008, 01 05). fich de poste N ER622.4R1. ALGER.
03	direction régionale mobiis, c. (2017, 09 25). fiche de poste N 622.4R1. ALGER.

04	direction régionale mobilis, c. (2008, 01 05). fiche de poste N ER622.4R1.
05	Mangabeira Unger, R. THE KNOWLEDGE ECONOMY
06	Michalczuk, G., & Fiedorczuk, J. Macro economic Perspective Of Intellectual Capital. National Intellectual Capital Optimum. Studia Ekonomiczne Nr 5 (89), Nic
07	Miller, G. (1998). Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, To Day's Challenge.
08	Kerejcie, r. v., & Daryle, w. m. (1970). Determining sample Size for research. educational and psychological measurement , 30, 607-610.
Websites	
01	https://en.wikipedia.org/wiki/SECI_model_of_knowledge_dimensions . (2020, 02 16)
02	https://managementmania.com/en/vrio-analysis . (2021, 08 17). Récupéré sur
03	https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php . (2021, 08 21).
04	https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php . (2021, 06 20). Récupéré
05	sur https://www.mobilis.dz/ar/communique_persse.php .
06	https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/ . (2021, 08 22).
07	https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/win_max_control.php . (2021, 08 22)

ملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة حسيبة بن بو علي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علم التسيير

الاستبيان QUESTIONNAIRE

الأخ الكريم/الأخت الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير الموسومة بـ: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة قطاع الاتصالات الجزائر" يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة بغرض جمع البيانات و المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة إن تفضلكم بالإجابة الصريحة على أسئلة هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة و دقيقة مما يعزز تحقيق أهداف البحث علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

Mesdames ,Messieurs bonjour:

Dans le cadre de la préparation d'une thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion intitulé: **Le capital intellectuel et son rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable pour les institutions économiques algériennes sous économie du savoir Etude de cas du secteur des télécommunications –Alger-** Je suis heureux de vous remettre ce questionnaire afin de collectionner des données et des renseignements nécessaires à la réalisation de cette étude pour cela veuillez répondre franchement à ce formulaire en mettant une croix en le (X) dans la colonne qui correspond à votre point de vue qui va contribuer à la atteinte des résultats importants et précis ainsi que des objectif de recherche Chaque réponse sera utilisée à des fins de recherche scientifiques et demeurera entièrement

Première partie: Données préliminaire**الجزء الأول-البيانات الأولية**

1-Le sexe الجنس	
Féminine أنثى	Masculin ذكر

2-المؤهل العلمي 3-Qualification scientifique	
Etudes supérieures دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	Universitaire جامعي

3-المستوى الوظيفي 4-Niveau de carrière	
Cadre إطار	Cadre supérieur إطار سامي

4-سنوات الخبرة 5-Année d'expériences

10 سنوات فأقل	من 10 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
Moins de 10 ans	De 10ans à 20ans	Plus de 20ans

ملاحظة: يحدد هذا الجزء توجه مؤسستكم اتجاه رأس المال الفكري المتواجد على مستواه وما مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة نرجوا الإجابة بما يعكس واقع المؤسسة

Remarque : Cette partie reflète l'orientation de votre établissement vers son capital intellectuel et sa contribution à l'avantage concurrentiel durable. Veuillez répondre selon l'état réel de votre

الجزء الثاني: رأس المال الفكري في موبيليس في ظل اقتصاد المعرفة le capital intellectuel de Mobilis dans l'économie de la connaissance: La deuxième partis						
رأس المال البشري Capital humain						
رقم N	العبارة Laphrase	دائما Toujours	غالبا sauvons	أحيانا parfois	نادرا rarement	أبدا jamais
01	مؤسستي تحتوي على المعرفة الكافية لأداء العمل Mon entreprise a suffisamment de connaissances pour un bon rendement du travail.					
02	تتناسب مؤهلاتي مع الوظائف الموكلة لي Mes qualifications sont à la mesure des fonctions qui me sont assignés					
03	مؤسستي تشارك معرفتها الحديثة مع موظفيها Mon entreprise partage ses connaissances récentes avec ses employés					
04	موظفينا ذوي خبرة عملية عالية Notre personnel est très expérimenté					
05	مؤسستيتوظف أصحاب الخبرة Mon entreprise emploie des gens expérimentés					
06	خبرتي تساهم في حل مشاكل مؤسستي Mon expérience contribue à la résolution des problèmes de Mon entreprise.					
07	امتاز بالمهارات اللازمة لأداء مهامي J'ai les compétences pour accomplir mes tâches					
08	لدي قدرة على تحمل المسؤولية J'ai la capacité d'assumer la responsabilité					
09	تسعى مؤسستي الى تبني برامج تدريبية متطورة لتنمية قدرات ومهارات موظفيها Mon entreprise cherche à adopter des programmes de formation avancés pour développer les capacités et les compétences de son personnel					
10	موظفينا قادرين على تقديم أفكار جديدة Notre personnel est en mesure de proposer de nouvelles idées					
11	موظفينا يقدمون ابتكارات في مجال تخصصهم Notre personnel propose des innovations dans leur domaine de spécialisation					
12	مؤسستي تشجع موظفيها على الابتكار Mon entreprise encourage son personnel à innover					
13	مؤسستي تهتم بالعمل الجماعي وتزرع روح الفريق Mon entreprise se soucie du travail d'équipe du développement l'esprit d'équipe					

					مؤسستي تمتاز بروح التعاون بين مصالحها Mon entreprise a un esprit de coopération entre ses différents services	14
					مخرجات مؤسستي تكون أفضل أثناء العمل كفريق واحد Le produit de Mon entreprise est meilleur .tout en travaillant en équipe	15
رأس المال الهيكلي Capital structurel						
					تمتاز نظم المعلومات, قواعد البيانات في مؤسستي التحسين المستمرة bases de données de Mon entreprise sont caractérisés par une amélioration ..constantes	16
					تحرص مؤسستي على تزويد كل الوحدات الإدارية بقواعد بيانات متكاملة Mon entreprise veille à ce que toutes les unités administratives soient équipées de .bases de données intégrées	17
					نظم معلومات مؤسستي تمد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة في الظروف المناسبة Les systèmes d'information de Mon entreprise fournissent aux décideurs l'information nécessaire au conditions .propices	18
					إجراءات العمل في مؤسستي تضمن الدعم للمعرفة الجديدة procédures opérationnelles de Mon entreprise les assurent le soutien des nouvelles connaissances	19
					تسعى مؤسستي الى استقطاب أفضل الكفاءات البشرية Mon entreprise cherche à attirer les .meilleures compétences humaines	20
					تشارك مؤسستي موظفيها في وضع سياسات و إجراءات العمل Mon entreprise fait participer son personnel à l'élaboration des politiques et procédures du travail	21
					تعمل مؤسستي على تطوير إجراءاتها الإدارية بصفة دورية للتقليل من أخطاء العمل Mon entreprise élabore périodiquement ses procédures administratives pour minimiser .les erreurs de travail	22
					تهدف مؤسستي الى تحسين عملياتها الإدارية مقارنة بمنافسيها Mon entreprise vise à améliorer ses processus de gestion par rapport à ses concurrents	23
					تراقب العمليات الإدارية بمؤسستي باستمرار لإلغاء الأنشطة غير الضرورية Les processus administratifs de Mon entreprise sont constamment surveillés pour .éliminer les activités inutiles	24
					مؤسستي تمتاز بهيكل تنظيمي مرن Mon entreprise a une structure organisationnelle souple	25
					يمتاز الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالوضوح	26

					ويحدد المسؤوليات في مختلف المستويات La structure organisationnelle de Mon entreprise est claire et définit les responsabilités à différents niveaux		
					يسمح الهيكل التنظيمي لمؤسستي بالتفويض (السلطة-المسؤولية) La structure organisationnelle de Mon - pouvoirs(entreprise permet la délégation responsabilité)	27	
					مؤسستيتعدل من هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع البيئة التنافسية Mon entreprise adapte sa structure organisationnelle à l'environnement concurrentiel	28	
3- رأس مال العلاقات 3-Capital relationnel							
					مؤسستي تعمل جاهدة من اجل إرضاء زبائنها Mon entreprise travaille dur pour satisfaire à ses clients.	29	العلاقة مع الزبائن
					تقوم مؤسستي بدراسات استطلاعية مستمرة بهدف التعرف على رغبات الزبائن بشكل مسبق Mon entreprise mène des enquêtes continues en vue d'identifier à l'avance les désirs des clients	30	العلاقة مع الزبائن
					تمنح مؤسستي عملائها الأوفياء مزايا إضافية Mon entreprise offre à ses clients fidèles des avantages supplémentaires	31	العلاقة مع الزبائن
					لدى مؤسستي بيانات حديثة حول مورديها Mon entreprise dispose de données actualisées sur ses fournisseurs.	32	العلاقة مع الموردين
					تهتم مؤسستي باختيار الموردين الأحسن لسير العمل Mon entreprise s'intéresse à choisir les meilleurs fournisseurs pour un bon fonctionnement.	33	العلاقة مع الموردين
					تهتم مؤسستي بحل مشاكلها مع الموردين وتسعى الى تقليصها Mon entreprise s'intéresse à résoudre ses problèmes avec les fournisseurs et cherche à les réduire.	34	العلاقة مع الموردين
					مؤسستي تبني تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى بهدف إنجاز أعمالها Mon entreprise établit des alliances stratégiques avec d'autres institutions en vue de réaliser son travail.	35	التحالفات الاستراتيجية
					تهتم مؤسستي بما يقدمه المنافسون بهدف تحسين خدماتها Mon entreprise se soucie de ce que les concurrents offrent pour améliorer ses services.	36	التحالفات الاستراتيجية
					تضيف التحالفات الإستراتيجية لمؤسستي قيمة مضافة للمنظمة Les alliances stratégiques de Mon entreprise ajoutent de la valeur à l'Organisation	37	التحالفات الاستراتيجية
الجزء الثالث: الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة l'avantage concurrentiel durable de l'institution économique algérien :La troisième partie dans le économie du savoir							
					مؤسستي تقدم خدمات وفق المواصفات المطلوبة Mon entreprise fournit des services répondant aux spécifications requises	01	الجودة

					يساهم موظفي مؤسستي بما يقدمونه من إبداع في تحسين جودة الخدمات Notre personnel contribue avec créativité à améliorer la qualité des services	02
					مؤسستي تقيم الجودة باستمرار من أجل تحسينها Mon entreprise évalue constamment la qualité pour l'améliorer	03
					تهتم مؤسستي بتطبيق معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها Mon entreprise s'intéresse à l'application de .normes de qualité dans toutes ses activités	04
					تهتم مؤسستي بتطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين Mon entreprise s'intéresse au développement de ses .services par rapport aux concurrents	05
					تمتاز مؤسستي بثقافة تنظيمية تراعي عامل الإبداع و المبادرة Mon entreprise a une culture organisationnelle qui s'occupe par rapport de créativité et l'initiative	06
					تهتم مؤسستي بتطوير خدماتها مقارنة بالمنافسين Mon entreprise s'intéresse au développement de ses s'occupe de créativité et l'initiative	07
					تقوم مؤسستي بتحديث أجهزة شبكة الاتصال باستمرار لتواكب الخدمات الجديدة في مجال نشاطها Mon entreprise met constamment à jour sur réseau pour suivre le rythme des nouveaux services dans son domaine d'activité	08
					تستجيب مؤسستي و بسرعة لتغيرات أذواق الزبائن Mon entreprise répond rapidement aux changements de goût des clients	09
					تركز مؤسستي على دراسة السوق بهدف التعرف على رغبات الزبائن غير مشبعة Mon entreprise se concentre sur l'étude du marché en vue d'identifier les désirs des clients non .saturés	10
					مؤسستي مستعدة لمواجهة أي تحولات مفاجئة في السوق Mon entreprise est prête à faire face à tout .changement soudain du marché	11
					سياسة مؤسستي تضمن مرونة التأقلم مع تغيرات البيئة المنافسة La politique de Mon entreprise assure la flexibilité pour s'adapter aux changements de l'environnement concurrentiel	12
					تسعى مؤسستي الى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية Mon entreprise cherche à réduire les coûts de production grâce à l'utilisation optimale de ses ressources humaines	13
					يساهم نظام المعلومات في مؤسستي في زيادة التكامل بين الإدارات في تنفيذ العمليات Le système d'information de Mon entreprise contribue à une plus grande intégration entre les départements dans la mise en œuvre des .opérations	14
					تسعى مؤسستي الى تبني استراتيجيات كفيلة بتطوير	15

					<p>كفاءة العمليات فيها Mon entreprise cherche à adopter des stratégies pour développer l'efficacité de ses opérations</p>	
					<p>تسعى مؤسساتي تقييم كفاءة عملياتها الإدارية بما يحقق مواكبة التغير المستمر في البيئة التنافسية Mon entreprise cherche à évaluer l'efficacité de ses processus de gestion afin de suivre le rythme de l'environnement concurrentiel en constante évolution</p>	16

شكرا
Merci

ملحق رقم(02): طلب تحكيم اداة الدراسة

جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-الجزائر-

كلية العلوم الاقتصادية,التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

طالبة الدكتوراه: جزاروهيبة

الهاتف: 07.7026.47.61

البريد الالكتروني: w.djezzar@univ-chlef.dz

الى السيد: أ/د

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

يشرفني وفي إطار التحضير للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة موارد بشرية تحت عنوان: "رأس المال الفكري ودوره في خلق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس ناحية شلف ونظرا لتمتعكم بخبرة وكفاءة عالية في هذا المجال أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة من اجل تحكيمها وتقديم رأيكم حول مدى خدمتها لموضوع البحث ونكون شاكرين إذا قدمتم لنا ملاحظاتكم التي سيكون لها الفضل الكبير في إثراء موضوع هذه الدراسة

وفي انتظار الرد تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام و التقدير

معلومات خاصة بالمحكم

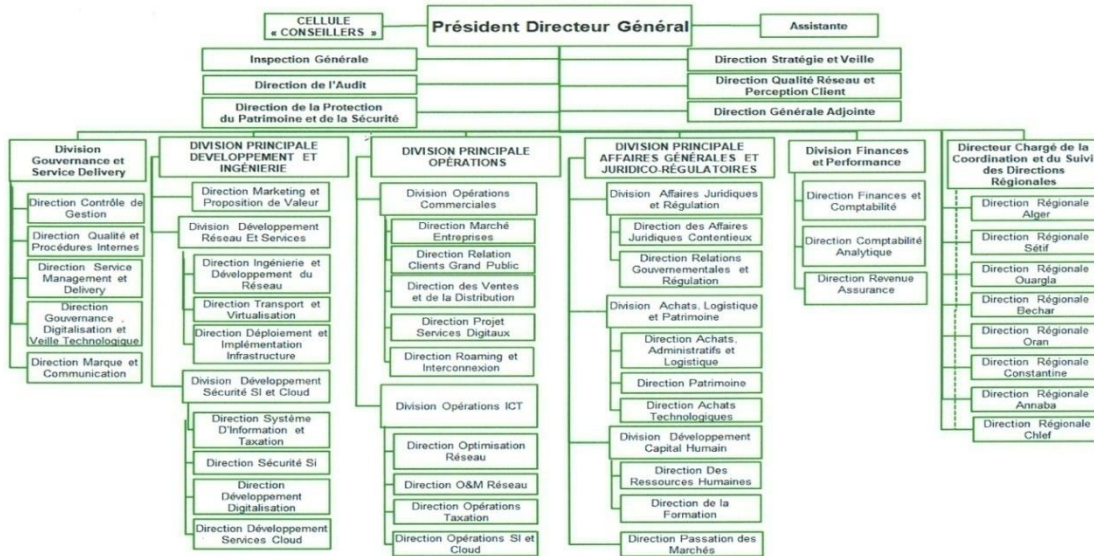
ملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	الجامعة	الاسم و اللقب	الرقم
أستاذ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	عاشور مزريق	01
أستاذ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	بن نافلة قدور	02
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	بوقصري سارة	03
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	ترقو محمد	04
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	حاج نعاس خديجة	05
أستاذ مشارك	جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية	يحصية سمالي	06
أستاذة محاضرة قسم ب	جامعة باتنة 1	بلعلمياًسماء	07
أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	العشعاشي عبد الحق	08
أستاذ محاضر أ	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	حطاب مراد	09

ملحق رقم (04)

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لموبيليس

Organigramme général d'ATM Mobilis



المصدر: وثائق من المديرية الجهوية لموبيليس

ملحق رقم (05)

جدول رقم (IV-02): عروض الدفع البعدي

Win Max Control	WIN Max Libre	عرض BEKING	
يمكنكم التحكم في استهلاككم و اختيار الإشتراك الذي يلابتمكم WIN ContWIN Control 3500WIN Control 1300 WIN Control 2000	العرض يحوي صيغ مختلفة WIN3500 WIN1300 WIN2000	تسمح لكم باختيار اشتراككم تسيير مكالماتكم إرسال الرسائل القصيرة و ذلك بكل مرونة	مضمونه
- يتم تجديد الإشتراك ل Win Control كل شهر من أجل الاستفادة من جميع الأرصدة الإضافية المهداة و المتعلقة بإحدى الإشتراكات -التجديد مسموح به ابتداء من اليوم 29 من تاريخ التشغيل	- الفاتورة محددة كل شهرين. -إمكانية تشغيل جوازات الإنترنت G/4G 3 -تسديد الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو خدمة أرسلني أو بطاقات التعبئة. - رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة Go 30 أو Go 60 أو 100 Go وفقا للإشتراك الذي اختير مع الإشارة أن مدة صلاحية العرض هو 60 يوم	-الإشتراك الشهري الأقل سعرا في مجال الهاتف النقال -مكالمات و رسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة -إشتراكات المكالمات و الرسائل القصيرة إختياريا حسب ميزانيتكم و استخداماتكم -جوازات إنترنت مكيفة خصيصا للعرض و بأسعار مغرية فور تشغيل الخط، يتحصل المشترك على مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس	مزاياه
1300دج/2000دج/ 3500دج شهريا	100دج لشهرين	برنامج 500دج يرصيد1500دج برنامج1000دج برصيد4000دج اشترك شهري 500دج	السعر
مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس عدد ساعات المكالمات نحو	مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس المكالمة نحو الشبكات الاخرى	مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس سعر المكالمات نحو الشبكات	الخدمات

جميع الشبكات 5سا/شهريا7سا/10سا الرسائل القصيرة نحو الشبكات الاخرى 5دج الرسائل القصيرة نحو الخارج 10دج	2.5دج بعد 30ثانية سعر الرسائل نحو الشبكات الاخرى 5دج الرسائل القصيرة نحو الخارج10دج رصيد اضافي 30GO/60GO/100GO	الاخرى 5دج/ثا سعر الرسائل نحو الشبكات الاخرى 5دج سعر الرسائل القصيرة نحو الخارج14دج	
فايس بوك و وات ساب مجانا GO50/GO30/GO15 انترنت شهريا	فايس بوك و وات ساب مجانا 60GO/35GO/18GO	فايس بوك و واتس اب50دج GO1/24 سا GO 3/300دج GO7/500دج حسب دورة الفوترة الشبكات الاجتماعية 500دج غير محدود	الانترنت

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على

(https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/win_max_control.php · 2021)

جدول رقم(IV-03): عروض الدفع المسبق

نافيقي	Navigui 3G / 4G	عرض PixX	
مودم وبفي مزود برصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة Go + 2 إضافة إلى رصيد إضافي بقيمة 6 Go أي 1 كل شهر لمدة 6 أشهر	الحصول على عرض Navigui 3G / 4G، وذلك وفقا لتوفر إحدى الشبكتين 4G/ G3 رصيد إضافي مهدي بقيمة 3 Go لمدة 30 يوما لعرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية	عرض PixX ذو البرامج المختلفة و المتثلة في كل من PixX 50 100/500/ 1000 و 2000 إضافة إلى رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 100 دج، و نغمة مهداة	مضمونه
عند استهلاك حجم الإنترنت المهدي بالنسبة لشريحة الإنترنت يمكن شراء	إمكانية شراء الجوازات	تسجيل مجاني في خدمة نغماتي إمكانية شراء الجوازات	مزاياه

مختلف جوازات الإنترنت المتوفرة			
4990 دج	300 دج	200 دج	السعر
خاص بالباك مودام	خاص بالانترنت	مكالمات نحو جميع الشبكات 3.98 دج/30 ثا مع احتساب كل الرسوم رسائل قصيرة نحو جميع الشبكات 5 دج رسائل قصيرة نحو الخارج 15 دج	الخدمات
GO6/16 شهر هدية GO2 فايسوك / واتس أب مجاني	جواز Go 10 + 500 MoMobSound مقابل 100 دج/شهريا جواز Go 25 مقابل 200 دج/شهريا جواز Go 80 مقابل 6000 دج/3 اشهر جواز Go 300 مقابل 15000/16 اشهر	جواز GO1+Connect مقابل 100 دج جواز GO3+Connect مقابل 200 دج جواز GO7+Connect مقابل 400 دج	الانترنت

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

جدول رقم (IV-04): جوازات التجوال

جوازات أمريكا	جوازات التجوال لأوروبا	جوازات فرنسا	جوازات التجوال للحج	مضمونه
يمكن لمشتري الدفع المسبق الإستفادة من أفضل الأسعار، و ذلك بتشغيل جوازات خدمة التجوال، الممكن توظيفها مع العديد من المتعاملين و البلدان في	يمكن لمشتري الدفع المسبق الإستفادة من أفضل الأسعار ذلك بتشغيل جوازات خدمة التجوال، الممكن توظيفها مع العديد من المتعاملين و البلدان في	يمكن لمشتري الدفع المسبق الإستفادة من أفضل الأسعار، ذلك بتشغيل جوازات خدمة التجوال لفرنسا الممكن توظيفها مع المتعاملين التالي:	يمكن لمشتري الدفع المسبق الإستفادة من أفضل الأسعارو ذلك بتشغيل جوازات خدمة التجوال للحج، الممكن توظيفها مع المتعاملين: STC- ZAIN	

أمريكا	أوروبا	- Orange- SFR FreeMobile		
250ميقا من الإنترنت	250ميقا من الإنترنت	250ميقا من الإنترنت	500ميقا من الإنترنت	مزاياه
500ميقا من الإنترنت	500ميقا من الإنترنت	500ميقا من الإنترنت	1Go من الإنترنت	
1Go من الإنترنت	1Go من الإنترنت	1Go من الإنترنت		
اورقواي-الولايات المتحدة الأمريكية- المكسيك-البرغواي- البيرو-السلفادور- كندا-أكوادور- الشيلي- كوستاريكا- البرازيل-الارجنتين- كولومبيا	السويد-سلوفاكيا- الدنمارك-كرواتيا- بلجيكا-البانيا- النمسا-استونيا- المانيا-بريطانيا- اليونان-مجر-ايرلندا- ايطاليا-اوكسامبورغ- تركيا-الشيك-اسبانيا- مالطا- هولندا-نرويج- بولونيا-البرتغال- رومانيا-سيربيا	فرنسا	المملكة العربية السعودية	البلد
800دج/3ايام	800دج/3ايام	400دج/3ايام	1200دج/15يوم	السعر
1200دج/7ايام	1200دج/7ايام	600دج/7ايام	1950دج/30يوم	
1950دج/15يوم	1950دج/يوم	1000دج/15يوم		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

جدول رقم (IV-05): مختلف خدمات موبيليس للاشخاص

مزاياها	مضمونها	الخدمة
*التحكم و تسيير الولوج إلى الشبكات الإجتماعية *الحفاظ على سلامة الأطفال بمنعهم من مشاهدة الصور و الفيديوها التي يمكنها أن تتسبب في الضرر	تضمن مراقبة مشددة في استخدام الأطفال للإنترنت من خلال مراقبة كل ما يقومون به على شبكة الإنترنت. يتمكن الأولياء من تطبيق الحساب الذي من شأنه تضيق	MobiliSafe

<p>*ضمان متابعة جميع المواقع الإلكترونية التي يطلع عليها الأطفال و حجب المواقع التي لا تلائمهم من حيث المضمون.</p>	<p>الدخول إلى المواقع الإلكترونية التي تشكل خطرا على الأطفال.</p>	
<p>الخدمة مجانية ودون تكلفة إضافية</p>	<p>إذا تواجدتم في منطقة غير مغطاة بالشبكة، أو كان هاتفكم مغلقا، سيتلقى مراسليكم رسالة عند تشغيل خطكم مجددا.</p>	<p>الإشعار عن طريق الرسائل القصيرة</p>
<p>*إمكانية معرفة المعلومات المتعلقة بحسابك مثل : الرصيد المتبقي، معلومات حول الإشتراك، الإطلاع على الرصيد الإضافي، و الإطلاع على الفاتورة.</p> <p>*تسيير أو الإشتراك في الخيارات و الخدمات، كتشغيل البرامج بالنسبة لمشاركي الدفع المسبق، تشغيل جوازات الإنترنت</p> <p>*تعبئة الرصيد على الإنترنت باعتماد بطاقات التعبئة</p> <p>*إمكانية تحويل الرصيد</p> <p>*الإطلاع على جدول التعبئة</p> <p>*إمكانية إرسال الرسائل القصيرة</p> <p>*إمكانية الإتصال بخدمة الزبائن عبر الإيميل</p> <p>*الإطلاع على المعلومات المتعلقة بالزبون و سجل الربط بالإنترنت</p> <p>*إمكانية تغيير كلمة السر</p>	<p>عبارة عن واجهة ويب مجانية، تسمح لكم بتسيير حسابكم و الحصول على المعلومات اللازمة بكل حرية.</p>	<p>MeetMob</p>
<p>يستفيد المشتركون من فترة تجريبية مصحوبة بإمكان حفظ اللائحة بقيمة 50 دج (إفتراضيا) غير أنه يمكنهم الخيار بين العديد من البرامج وفقا لما يلي:</p> <p>* قائمة حفظ اللائحة بـ 50 دج</p> <p>* إشتراك GO 5 بـ 150 دج</p> <p>* إشتراك GO 10 بـ 250 دج</p> <p>* إشتراك GO 25 بـ 200 دج</p>	<p>تسمح بالدخول إلى البيانات الشخصية إنطلاقا من أي جهاز يشتغل بنظام أندرويد، متصل بالإنترنت (جهاز الكمبيوتر، الهاتف، الحاسب اللوحي)، و الذي يسمح بتسجيل، إسترجاع، مشاركة و تحديث مختلف البيانات.</p>	<p>myCloud</p>
<p>برنامج التجوال تونس 500 دج مقابل 15 دقيقة مكالمات نحو موبيليس و الإتصالات المتلقاة في</p>	<p>ممكن لزبائن الدفع المسبق الإستفادة من برامج التجوال للمكالمات و الإنترنت، مع</p>	<p>برنامج التجوال</p>

<p>تونس 250 Mo من الإنترنت برنامج التجوال تونس 1200 دج 60 دقيقة مكالمات نحو موبيليس و الإتصالات المتلقاة في تونس 500 Mo من الإنترنت</p>	<p>متعاملي الهاتف النقال Tunisie و Orange Tunisie Télécom. تسمح هذه البرامج للمشتركين بالاستفادة من حجم المكالمات و الإنترنت و التي يمكن استخدامها عند تواجدهم بتونس</p>	<p>تونس</p>
<p>500 دج/30 يوم ب60 دج نحو الثابت و النقال</p>	<p>يمكن لمشركي Win Max Control الاستفادة من البرنامج الدولي والممكن استخدامه مع المتعامل Orange Tunisie. بفضل هذا البرنامج، يمكن الاستفادة من تسعيرة مغربية للبقاء على اتصال بذويهم و أقاربهم في تونس</p>	<p>البرنامج الدولي Orange Tunisi</p>
<p>بسر 500 دج الى 100 دج</p>	<p>اتصالات دولية بأسعار تنافسية</p>	<p>Arsselli و البطاقة الدولية</p>
<p>القيمة الأدنى لعملية التحويل مقدرة ب100 دج</p>	<p>يطلق موبيليس نمطا جديدا للتعبئة انطلاقا من مكاتب البريد</p>	<p>Arsselli عبر مكاتب البريد</p>
<p>ادنى قيمة للتعبئة 100 دج و الخدمة مجانية ويخصم الرصيد المعبيء من الحساب الجاري للزبون</p>	<p>بالشراكة مع بريد الجزائر، خدمة جديدة للتعبئة عبر شبائيك بريد الجزائر، و التي تشمل فقط زبائن موبيليس المتحصلين على حساب بريدي جاري. بتعبئة حسابهم، أودفع فواتيرهم في أي وقت كان، و ذلك باعتماد البطاقة الذهبية، و بكل أمان.</p>	<p>Arsselli via GAB</p>
<p>عرض معلوماتكم الشخصية: الإسم اللقب و العنوان - عرض آخر فاتورة زبائن الدفع البعدي أو الرصيد زبائن الدفع المسبق - معرفة العرض الحالي أو رمز PIN أو PUK - فاتورة مفصلة لزبائن الدفع البعدي - الحصول على تفاصيل الاستهلاك الحالي - تعبئة رصيدكم عبر بطاقة التعبئة أو خدمة-E Arsselli عبر بطاقة CIB والبطاقة الذهبية - تحويل الرصيد وشراء جوازات الإنترنت أو البرامج</p>	<p>تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حسابكم موبيليس بكل سهولة ، معرفة الرصيد ، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت</p>	<p>MobiSpace</p>

<p>- تغيير العروض وتشغيل أو توقيف الخدمات - التحكم في الأرقام المفضلة - معرفة مواقع الوكالات التجارية لموبيليس - الدردشة الحية مع خدمة الزبائن لموبيليس</p>		
<p>50دج/24 ساعة-100دج/7 أيام- 250دج/30 يوم</p>	<p>يمكنكم الإستمتاع بالموسيقى التي تفضلونها بنمط و بصفة غير محدودة، في أي وقت كان مع تحميل الموسيقى من خلال التطبيق ومشاركتها على وسائل التواصل الاجتماعي</p>	<p>MobSound</p>
<p>تحويل GO1 ب100دج /24سا تحويل 10Go + 500Mo MobSound ب1000دج/30يوم</p>	<p>يمكن لمشركي عرض PixX و Win Max Control 1300,2000 et 3500 (3G/4G) إهداء لذويكم و أصدقاؤكم إحدى جوازات الإنترنت</p>	<p>تحويل البرامج و جوازات الإنترنت Sellekni</p>
<p>يمكنكم القيام ب 5 تحويلات في اليوم ، مع قيمة تحويل متراوحة بين 40 دج و 200 دج يقدر سعر التحويل ب 10دج مع احتساب كل الرسوم</p>	<p>تسمح خدمة "سلكني" بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس ، و ذلك من خط للدفع المسبق 24 سا/24.</p>	<p>سلكني</p>
<p>بالإمكان تعبئة رصيد بقيمة ألفي دينار 2000 دج/ مع احتساب كل الرسوم لمدة شهرين يقدر أقصى عدد من التبعثات المسموحة في اليوم ب 3.</p>	<p>تسمح بتعبئة حساب خط واحد أو أكثر للدفع المسبق إنطلاقا من خطك للدفع المسبق سيقطع من فاتورتك للدفع البعدي</p>	<p>سلكني+</p>
<p>سعر الإشتراك 40 دج مع احتساب كل الرسوم يمكن للزبون الإستفادة من 30 تعديل لمدة 30 يوم ، عند تجاوز هذه المدة أي تعديل سيحتسب ب 5 دج / مع احتساب كل الرسوم</p>	<p>هي خدمة تسمح لكم بإدراج رسائل مخصصة لتظهر على شاشات المتصل بهم</p>	<p>MobMic</p>
<p>ادنى قيمة للتعبئة 100دج /الخدمة مجانية</p>	<p>حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق الخطوط المحلية أو الدولية و دفع فواتيركم في أي وقت كان ، و من دون تنقل</p>	<p>E-rselli</p>
<p>اختيار 10 من الاقارب و الاصدقاء للتكفل بمكالمتهم</p>	<p>تسمح بالتكفل بالمكالمات الصادرة من أقاربكم</p>	<p>Men3andi</p>
<p>ما بين 25دج-50دج/حسب الباقة المختارة 10دج حسب الطلب</p>	<p>تسمح لكم هذه الخدمة بتلقي الرسائل النصية الثقافية، الإقتصادية، و المالية، و كل ما يمكن أن يهتمك.</p>	<p>Mobinfo</p>

يمكن أن تكون الألعاب مجانية أو أن تتراوح تسعيرتها بين 30 دج و 200 دج وفقا للعبة المختارة	هي بوابة ألعاب الهاتف النقال تسمح بالإستمتاع بمختلف ألعاب النقال و اللعبلا حدود و شراء ميزات اختيارية (شراء داخل التطبيق)	MobiliStore
الخدمة مجانية	مع تحسين القدرات السمعية بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، توفر لكم موبيليس خاصية أو ميزة الصوت العالي الوضوح على شبكتها، الشيء الذي يسمح بالتمتع بصوت أكثر وضوح حتى لو تواجدتم في بيئة صاخبة.	الصوت العالي الوضوح
اشترك شهري 40 دج	يمكنك تخصيص نغمة إنتظار خاصة بك وفقا لميولك	Naghmati
سعر الرسالة القصيرة SMS ، حدد ب 5 دج باحتساب كل الرسوم، بالإضافة إلى تسعيرة بريد الجزائر للإطلاع الفوري على الحساب البريدي الجاري و التي تقدر ب 10 دج.	تمكنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS.	رصيدي
يمكن لمشتركي الدفع المسبق الإستفادة من خدمة كلمني إذا كان الرصيد أقل أو يساوي 3 دج لمدة 7 أيام ، و إرسال 5 رسائل قصيرة في اليوم.	هي خدمة مجانية تسمح بالإتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسليك للدفع المسبق و الدفع البعدي إذا كان رصيدك غير كاف	كلمني

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

جدول رقم (IV-06): عروض الباك

نافيقي	باك Navigui مفتاح و فيفي G3	باك نافيفي 4G/CPE	Navigui Modem	مضمونه
مودم و فيفي مزود برصيد إضافي كهديّة ترحيب بقيمة 2 Go فايسوك / واتس أب مجاني، إضافة إلى	يمكنكم الإبحار على الإنترنت بكل حرية، مع أسركم أو أصدقائكم من خلال عرض Navigui	4G خاص تدفق سريع وانترنت قوية	امكانية إشراك أصدقائك بالإنترنت بحرية أينما كنتم بفضل شريحة	

رصيد إضافي بقيمة 6 Go أي 1 كل شهر لمدة 6 أشهر	مفتاح و فيفي		إنترنت Navigui 3G / 4G ومودم Huawei الذ ي يمكنه دعم 10 أجهزة في نفس الوقت	
4990 دج/شهريا	3590 دج + 4 Go كرصيد إضافي صالح لمدة أشهر + مجانية الدخول إلى مواقع Facebook و WhatsApp خلال الشهر الأول + 6 Go من الإنترنت بمعنى 2 Go كل شهر على مدار 3 أشهر متتالية	8600 دج مقابل 10 جيجا أوكتي/3 اشهر 12990 دج، مقابل 5 جيجا أوكتي / 6 أشهر 15000 دج، مقابل 5 جيجا أوكتي/ 12 أشهر	5500 دج/شهرين	سعره

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

جدول رقم (IV-07): عروض مكالمات خاصة للشركات

PixX Pro	Win Pro	
رصيد صالح للمكالمات و الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية سعر المكالمات نحو الشبكات الوطنية 5 : دج / 30 سعر الرسائل القصيرة 5 دج	صيف مضمونة خصيصا لاحتياجاتكم المختلفة مكالمات و رسائل قصيرة مجانية نحو شبكة موبيليس أرصدة شهرية صالحة نحو الشبكات الوطنية و الدولية. أرصدة شهرية إضافية من الإنترنت تصل إلى 90 G	مضمونه
4000 دج مقابل مكالمات و رسائل غير محدودة نحو موبيليس + 35 GO + جواز صالح لمدة 30 يوم	1000 دج مقابل 04 ساعات نحو الثابت و النقال + مكالمات و رسائل غير محدودة GO15+24/24	السعر
2000 دج مقابل مكالمات و رسائل غير محدودة نحو موبيليس + 15 GO + جواز صالح لمدة	2500 دج مقابل 08 ساعات نحو الثابت و النقال ونحو الخارج + مكالمات و رسائل غير محدودة	

30 يوم	GO40+24/24	
750 دج مقابل مكالمات و رسائل غير محدودة نحو موبيليس +GO 7+ جواز صالح لمدة 10 ايام	3500 دج مقابل 10 ساعات نحو الثابت و النقل ونحو الخارج+مكالمات و رسائل غير محدودة	
	GO60+24/24	
	5000 دج مقابل 15 ساعات نحو الثابت و النقل ونحو الخارج+مكالمات و رسائل غير محدودة	
	GO90+24/24	
	الخارج(فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، ألمانيا ، المملكة المتحدة، المغرب ، الصين ، الهند و كوريا الجنوبية)	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

جدول رقم (IV-08): عروض الانترنت للشركات

ProConnect		
مضمونه	يمكنكم وضع تحت تصرف عمالكم و متعاونيكم إشتراك انترنت ذو تدفق جد عال، و بأحجام متطورة، و هو ما يسمح بالحصول على نتائج أسرع و أنجع العرض صالح مع الصيغتين 3G و G4	
السعر	700 دج مقابل GO3 / شهريا 1200 دج مقابل GO10 3000 دج مقابل GO30 5000 دج مقابل GO60	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (https://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar، 2021)

ملحق رقم (06) التوصيف الوظيفي

مدير المبيعات و العلاقات مع الزبائن:هرميا يتبع المدير الجهوية للمديرية الجهوية لموبيليس وتربطه علاقات وظيفية داخليا مع جميع المصالح (توزيع-نقاط البيع-مديرية العلاقات مع الزبائن-المديريات الجهوية-المديرية الجهوية للأعمال) وخارجيا تربطه علاقات عمل مع آلات التوزيع-المتعاملين الكبار-المتعاقدين-نقاط البيع...

التوصيف الوظيفي: هذا المنصب يلعب دورا حساسا على مستوى المديرية فأنشطته رقابية مستمرة و قيادية ذات روح تجارية فبصفته مدير المبيعات مسؤوليته الرئيسية ضمان تدفق مستمر للمبيعات وذلك باقتراح عمليات تطور نشاط مديري الوكالات التجارية مع تنفيذ خطط المديرية و الحرص على تنفيذ و احترام إجراءات العمل من استقبال للزبائن,الحديث مع الزبائن وتقديم التوعية وتحسين صورة خدمات المنظمة في نظرهم....

مدير المبيعات يقدم ميزانية أعمال مصلحته شهريا الى المدير الجهوي و الى نائب المدير التجاري بالمديرية العامة كما أن له دور في التقييم الدوري للموظفين من ناحية الكفاءة و الأداء المتميز مع العمل على رفع وتيرة الأداء الفردي و الجماعي (direction régionale mobiis, 2017, p. 01)

الأنشطة الرئيسية: يستوجب على مدير المبيعات و العلاقات العامة أنشطة رئيسية تتمثل فيما يلي : (direction régionale mobiis, 2017, p. 02)

-يقترح مخططات عمل على المدير الجهوي بهدف تعزيز شبكات الاتصال

-تحديث المعلومات و الإجراءات التجارية بانتظام

-يحرص على نقل الصورة الصحيحة للعروض الترويجية لموبيليس ومشاركة المعلومات مع أفراد مصلحته و الوكالات التجارية بهدف ضمان نجاح العروض

-التنسيق مع المدير التجاري في تحديد أهداف الوكالات و المناطق التي يجب التركيز عليها وإيصال المعلومة للوكالات

-ابتكار نشاطات تغذي العمل التجاري بصورة مباشرة أو غير مباشرة و إيصالها الى المدير الجهوي للدراسة و التقييم

-المشاركة في اجتماعات المديرية الجهوية

شروط الالتحاق بالمنصب: موبيليس تتميز بمراعاتها لأبعاد عدة في الالتحاق بالمناصب وهي كالتالي: (direction régionale mobiiis, 2017, p. 03)

شروط علمية: ليسانس تسويق/تجارية+من 2 الى 5 سنوات خبرة في مجال شبكات الاتصالات

شروط معرفية: يجب أن يتميز المرشح بالمعرفة التالية:

- معرفة بالميدان التجاري

- معرفة لأصول قيادة الفريق وتطوير الروح التجارية في الأفراد

- معرفة بجانب الاتصالات السلوكية و اللاسلوكية و الهاتف النقال

- معرفة الأمور الإدارية من تحرير لتقارير و تحليلها الى جانب الإعلام الآلي

- إتقان اللغة الفرنسية و العربية كتابة و حديثا

شروط شخصية: مبدع-مقنع-روح الدفاعية-صاحب علاقات جيدة-قادر على توقع النتائج -القدرة على الصبر و التحليل-مثابر-منظم-محترم لأجال التسليم-مستقل-القدرة على التفهم و التعبير الجيد شفها وكتايبا-حركي-مستمع جيد.

نائب مدير دائرة المالية و المحاسبة: هذا المنصب هرميا تابع للمدير الجهوي لموبيليس يتميز بعلاقات داخلية مباشرة مع جميع المصالح وعلاقات خارجية مع موردين المنظمة بالمعدات و الخدمات يتميز نائب مدير دائرة المالية و المحاسبة بمتابعة و تطبيق السياسة المالية و المحاسبية للمنظمة و تلخيص النتائج المالية كل نهاية سنة مالية

التوصيف الوظيفي: يعمل نائب مدير المالية و المحاسبة على السير الحسن للتسيير لمالي و المحاسبي للمديرية الجهوية من خلال مراقبة سير التدفق المالي و سير العمليات على مستوى ميزانية المديرية (مراقبة الفواتير ومدى صحتها تتبع الأعمال المنجزة....) بالإضافة الى ذلك هو ملزم بتتبع ضرائب المديرية وتسديدها كما انه يراقب التسيير في المديرية الجهوية من خلال (تسيير الميزانية-لوحات القيادة-مؤشرات التوازن المالي...) وإبصارها للمدير الجهوي والإبلاغ بكل المعلومات الاقتصادية و المالية و المخاطر التي قد تواجه عملية التسيير في المديرية كما انه يقوم بالأعمال المحاسبية و يرقبها (ميزانية-خزينة-ضرائب...) ويقدم الدراسات التحليلية و المالية المهمة و يطبق الإجراءات و القوانين الأساسية لسلامة المالية و العمل المحاسبي (direction régionale mobilis, 2008, p. 01)

الأنشطة الرئيسية: يقوم نائب مدير المالية و المحاسبة بالأنشطة الرئيسية التالية: (direction régionale mobilis, 2008, p. 02)

- تطوير وتنفيذ خطط العمل في ميدان المالية و المحاسبة
- يوظف و يحلل و يقدم تقارير عن المالية
- يقدم كل التقارير المالية و المحاسبية لاتخاذ القرارات المناسبة
- يعرف بالمسؤوليات و العمليات لكل فرد في فريقه
- يضمن المهنية و الاحترافية لفريقه من خلال تغذية الفريق بالدينامكية و المعلومات المناسبة
- يشجع التنظيم و العلاقات السليمة في العمل
- ربط أهداف المديرية مع إستراتيجية العمل في المصلحة
- المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية للمديرية
- حماية مصالح المنظمة خاصة من تلاعب الموردين
- اعداد التقارير المالية و النوعية و الكمية السليمة الموجهة للمديرية العامة
- اقتراح تعديلات في الهيكل التنظيمي
- المشاركة في لجان التوظيف
- المشاركة في اجتماعات المديرية
- الحرص على العلاقات الجيدة مع الموردين
- تطبيق إجراءات العمل و قوانين العمل في المصلحة
- يعد الحامل و الناقل لقيم المنظمة و موزعها في مصلحته داخليا و خارجيا
- قائد للمهمات في مجال المالية و المحاسبة و يصادق عليها

- يقيم موظفيه بصفة دورية من ناحية الأداء و التطور و الوصول الى الأهداف

شروط الالتحاق: يعتبر نائب مدير المالية و المحاسبة منصب حساس في المديرية لذا يتوجب شروط فيه (**direction régionale mobilis, 2008, p. 03**)

شروط علمية: ليسانس علوم اقتصادية /تسيير+8 الى 12 سنة خبرة ف ميدان المالية و المحاسبة

شروط معرفية:

- معرفة أصول قيادة الفريق وزرع روح الفريق بين الموظفين

- المعرفة الجيدة بميدان الاتصالات

- المعرفة الجيدة للقاعدة الاقتصادية و حقوق المنظمة

- المعرفة الجيدة لنظام التسيير داخل المنظمة

- المعرفة الجيدة لقوانين دفتر الشروط و الصفقات

- معرفة طرق تسيير الميزانية

- المعرفة الجيدة للغة العربية و الفرنسية كتابة و حديثا

الشروط الشخصية: توقع النتائج- القيادة- التفاوض- المثابرة- المسؤولية- التسيير -اجتماعي- القدرة على اقتراح حلول-منظم-القدرة على الاندماج وتصحيح أخطاء العمل-التأقلم مع احدث تكنولوجيايات العمل-روح التحليل-القدرة على الاستماع-اتخاذ القرارات-القدرة على إيصال المعلومات.

رئيس قسم المشتريات: هذا المنصب هرميا تابع للمدير الجهوي و يتمتع بعلاقات وظيفية داخلية مع كل الوكالات و خارجيا مع الموردون خاصة رئيس دائرة المشتريات يعمل على اقتناء المشتريات من الموردين المناسبين من مستلزمات الكترونية لجميع المراكز على المستوى الجهوي كما انه يحرص على النوعية الجيدة و المتوفرة مع الحرص على ضمان استمرار التوريد بالأدوات و المعدات للمصالح التجارية و التقنية لموبيليس لضمان أداء مهامها

الأنشطة الرئيسية: رئيس قسم المشتريات لديه مهام إدارية و تقنية متعددة يمكن تلخيصها في النقاط

التالية: (**direction régionale mobilis, 2008, p. 02**)

- إدارة تسيير المشتريات للوكالات على المستوى الجهوي
 - التفاوض على المشتريات مع الموردين
 - المسؤولية و الانضباط في المشتريات-التواصل و البحث عن موردين (فاتورات ابتدائية-عروض أسعار...)
 - التنظيم الجيد للمصلحة و تطبيق إجراءات العمل
 - السير الحسن لعمل الفريق وتعريفهم بأهداف المنظمة في مجال تخصصهم
 - يضمن الحرفية و المهنية العالية لأفراد مصلحته بإدارة الفرق بدنامكية و مرونة
 - اقتراح مختلف خطط سير العمل مع المحافظة على الحوار مع أفراد المصلحة
 - المشاركة في اجتماعات المديرية
 - تنظيم اجتماعات دورية مع موظفي المصلحة
 - اعداد التقارير للمدير الجهوي مع إعلامه بأخر المستجدات في المصلحة
 - المصادقة على الإجراءات الداخلية في مصلحته
 - اعداد لوحة القيادة لمصلحته
 - يحلل مؤشرات متابعة الأنشطة ومدى نجاحتها
 - يشارك في لجان التوظيف
- شروط الالتحاق:** منصب مدير دائرة المشتريات يلزم شخص نزيه ووفي للمنظمة لذا يتوجب توفر الشروط التالية فيه: (direction régionale mobilis, 2008, p. 03)
- شروط علمية:** ليسانس تسيير/مالية/تجارية+5 إلى 8 سنوات خبرة في ميدان المشتريات

شروط معرفية:

-المعرفة الجيدة لأصول قيادة الفريق

-المعرفة الجيدة بمجال المشتريات و احتياجات موبيليس

-المعرفة الجيدة لإجراءات العمل

-المعرفة الجيدة للغة العربية و الفرنسية كتابة و حديثا

شروط شخصية: قيادة الفريق و زرع روح الفريق بين أفراد-الإبداع -القدرة على توقع النتائج-القدرة على

الاستماع-المبادرة-مفاوض جيد-إدارة الصراع-مسئول-حازم-صبور-هادئ-واضح و صريح.

نائب مدير القسم التقني: هرميا تابع للمدير الجهوي يتميز بعلاقات وظيفية داخليا مع جميع المصالح و خارجيا مع الموردن يقوم نائب مدير القسم التقني بتنظيم و توجيه كل الأعمال التقنية المتعاقد عليها من طرف موبيليس على المستوى الجهوي

الأنشطة الرئيسية: تقع على عاتق نائب المدير التقني مهام عدة أهمها: (direction régional mobilis, 2008, p. 01)

-ضمان التنظيم المحكم على مستوى مصلحته و ربط السياسة العامة بإستراتيجية تطوير الوظائف التقنية لموبيليس

-التعريف بنشاط المصلحة كل حسب تخصصه مع التأكيد على جودة العمل

-صيانة و سلامة شبكات الاتصال على المستوى الجهوي

-تطوير الخدمات و التنسيق مع المديرية التجارية و التسويقية

-التنسيق مع نواب مديري التوزيع بهدف توزيع جيد للشبكات بهدف زيادة رقم الزبائن

-تبليغ المدير الجهوي بسير العمليات مع استحداث خطط للاستعجالات

-مكلف بتطوير المخططات في ميدانه و تنسيق الاجتماعات و اعداد التقارير و تحليلها

-تقديم المعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرارات

- التعريف بالمسؤوليات لمعاونيه مع ضمان المصادقية في العمل
- يحدد ويتابع أهداف مصلحته وفق ما تمليه إستراتيجية موبيليس
- يحرص على حماية مصالح المؤسسة وتجنب الخلافات
- يشارك في اعداد الميزانيات التقديرية للمنظمة
- يقترح التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمديرية و تعريفات الوظائف و الكفاءات المناسبة له(في مجاله)
- يكون أفراد مصلحته ويحرص على الاجتماعات الدورية لأفراد المصلحة
- ينجز التقارير الكمية و النوعية الخاصة بنشاط المصلحة
- يعتبر الناقل لقيم المنظمة في مصلحته و المحاور الخارجي للمنظمة مع المتعاملين (الموردين)
- مسئول عن سير المهمات و نتائجها بمصلحته عن طريق المصادقة على أعمال موظفيه .

شروط الالتحاق:المديرية التقنية هي مديرية حساسة في موبيليس و يمكن القول أنها جوهر المنظمة بما تقدمه من شبكات للاتصال بمستوى متميز لذا الالتحاق به يتطلب شروط معينة, (direction régional mobilis, 2008)

p. 03)

الشروط العلمية:ماجستير في الاتصالات السلكية و اللاسلكية/الالكترونيات+خبرة من 08 الى 12 سنة في الميدان

الشروط المعرفية:

- المعرفة الجيدة لأصول إدارة الفريق
- المعرفة المعمقة بميدان الاتصالات الخليوية
- المعرفة الجيدة لتسيير الميزانية
- المعرفة الجيدة لطرق التسيير الحديثة

-المعرفة الجيدة للأمور التنظيمية و إجراءات سير العمل

-المعرفة الجيدة بالصفقات ودفتر الشروط

-المعرفة الجيدة للغة العربية و الفرنسية كتابة و حديثا

الشروط الشخصية:المواظبة-المثابرة-التفاوض الجيد-إدارة الصراعات-القدرة على قيادة فريق-القدرة على التوجيه و التشجيع (محفز)-القدرة على التوقع-السلطة(القدرة على التأثير في غير)-الاستمرارية و المقاومة-النزاهة

رئيس قسم الأرشيف الجهوي:هذا المنصب هرميا تابع لنائب مدير القسم التجاري تربطه علاقات وظيفية داخليا مع مختلف مصالح المديرية الجهوية (CRGGP/DAL/DME)أما خارجيا فلايوجد علاقات وظيفية يمكن أن يتحملها المنصب رئيس قسم الأرشيف الجهوي يساهم بصورة مباشرة في تنفيذ سياسة تخزين و معالجة و المحافظة على الأرشيف الذي يعتبر معرفة مخزنة لدى المنظمة بما يحمله من معلومات قيمة كما يضمن أداء مهام أفراد مصلحته بشكل جيد خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد المادية في مصلحته

الأنشطة الرئيسية:أهم الأنشطة الممارسة من طرف رئيس قسم الأرشيف هي : (direction régional mobilis, 2008, p. 03)

-التسيير و التنظيم الجيد للمصلحة لضمان فعالية الأنشطة بالإضافة الى الحرص على تسيير الفريق و الوصول الى الأهداف المسطرة

-ضمان تنفيذ إجراءات العمل مع اقتراح خطط لسير العمل داخل المصلحة و ضمان استمرارية الحوار داخل المصلحة

-المشاركة في الاجتماعات الجهوية مع تنظيم اجتماعات دورية لأفراد مصلحته

-اعداد التقارير وإعطاء الملاحظات و المصادقة على مختلف أنشطة المصلحة مع تحليل مؤشرات المتابعة للأنشطة التابعة لمصلحته

-اعداد لوحة القيادة و العمل بها

-المشاركة في لجان التوظيف

-نشر منهجية الأرشفة العصرية بين أفراد المصلحة مع تنظيم ومراقبة عمليات الأرشفة داخل المنظمة وتسهيل طرق البحث

-وضع آليات و إجراءات لتنظيم و تصنيف الأرشيف

-اعداد وتجهيز المكان الكافي لتخزين الأرشيف و تنظيمه و المحافظة عليه

-المصادقة على استقبال الوثائق المؤرشفة مع مراقبة التقييم و الفهرسة ودمج الوثائق المؤرشفة رقميا

-التحكم في نظم المعلومات وضمان النوعية الجيدة لقاعدة المعلومات وتحديثها باستمرار لضمان السير الحسن للأرشيف

- وجوب السرية و المراقبة التامة للمعلومات

-تطبيق سياسة التشاور خاصة في الهياكل الأساسية و تنظيم نشاطات إعلامية و تحسيسية لها علاقة بالأرشيف

مسير الممتلكات: هذا المنصب تابع هرميا لمدير قسم الممتلكات و تربطه علاقات وظيفية مع جميع المصالح وعلاقات خارجية مع الموردين المتعاقدين مع موبيليسبالإضافة الى موردي الوقود،الفنادق،وكالاتالسفر،التأمينات
مسير الممتلكات يقوم بتسيير مختلف الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لموبيليس بهدف ضمان سير العمل بأحسن صورة

الأنشطة الرئيسية:مسير الممتلكات تربطه علاقات مع مختلف المصالح مما يستدعي إسناد المهام التالية إليه: **(direction régional mobilis, 2008, p. 01)**

-تسيير مختلف مخازن التجهيز مع استقبال و تجهيز الفواتير الخاصة بالموردين

-تحضير مختلف الوثائق الخاصة بحركة تنقل المركبات(مرآب موبيليس) بالإضافة الى الحجز في الفنادق لتسهيل المهمات

-اعداد سندات الطلب للمؤمنين و تجهيز و تأكيد الحجوزات وإحالة مختلف الوثائق الى المصالح المعنية

-اعداد سند طلب،امر بمهمة،تقارير المهمات ،اثبات انجاز الخدمة.الفاتورات الاصلية،تجهيزها و ارسالها للدفع

-الموافقة و المصادقة على الفواتير القابلة للدفع

-تسيير استهلاك المحروقات(وقود,نفط المركبات) على حسب التنقلات و اعداد احصائيات شهرية للاستهلاك

شروط الالتحاق:للالتحاق بالمنصب يتوجب توفر الشروط التالي: (direction régional mobilis, 2008, p.

02)

شروط علمية:تقني سامي في التسيير/التجارة+2 الى 3سنوات خبرة في الميدان

الشروط المعرفية:

-المعرفة الجيدة بتسيير المخزون

-المعرفة التامة بقوانين وإجراءات العمل

-المعرفة الجيدة للأمور الإدارية المكتتبية

الشروط الشخصية:حازم-نظامي-نزيه

مسئول الوحدة الجهوية للصيانة:هرميا يتبع مدير قسم التقني و تربطه علاقات وظيفية داخليا مع جميع المصالح(DT/BACK OFFICE)وخارجيا مع الموردين و المتعاقدين يقدم مسئول الوحدة الجهوية للصيانة من خلال عمله خدمات مرتبطة بقطاع شبكات الاتصال مع تسيير النشاطات الجهوية الكترونيا مع التأكيد على النشاطات الثانوية المرتبطة بالمصلحة وذلك مع توفير الشروط اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة (التحديث و السرعة في الشبكة)

الأنشطة الرئيسية:مسئول الوحدة الجهوية للصيانة تقع على عاتقه جملة من المهام أهمها (direction régional

mobilis, 2008, p. 02)

-الحرص على احترام قواعد العمل و العمل على الربط مع باقي المصالح في المنظمة

-قيادة الفريق و العمل على الإيصال الجيد للمعلومة مع ملاحظة الاحتياجات و النقائص التي تعاني منها

المصلحة

-المسؤولية التقنية الكاملة عن صيانة التوصيلات على المستوى الجهوي

شروط الالتحاق: للالتحاق بالمنصب وجب توفر الشروط التالية: (direction régional mobilis, 2008, p. 03)

شروط علمية: مهندس في الاتصالات السلكية واللاسلكية/إعلام آلي+05 إلى 08 سنوات خبرة في مجال الشبكات
شروط معرفية:

-المعرفة الجيدة بأصول تسيير فرق العمل

-معرفة جيدة وممارسة للITU6T800 على مستوى جودة الشبكات

-المعرفة التامة بالاتصالات السلكية و اللاسلكية

-معرفة طرق تسيير العمل

-معرفة التامة للغة العربية و الفرنسية كتابة و حديثا

الشروط الشخصية: قيادي-منضبط-منظم-روح التحليل-توقع النتائج-مفاوض-مسئول-محفز

مساعد عمليات الشبكات: هرميا تابع لمسئول UOP تربطه علاقات وظيفية داخليا مع الصيانة الاتصال الإمداد وخارجيا مع الموردون و أصحاب مواقع الشبكات مهمته المساعدة في تسيير عمليات شبكات الاتصال و صيانتها مع تركيب معدات الاتصال السلكية و اللاسلكية مع ضمان السير الحسن للعمليات و المحافظة على النوعية المثالية لشبكات التواصل

الأنشطة الرئيسية: تتمثل أنشطة مساعد عمليات الشبكات فيما يلي: (direction régional mobilis, 2008, p. 01)

-اعداد تقارير وملخصات عن تدخلاته و يرسلها الى الإدارة العليا (بيان+محضر في ظرف24سا)

-وقاية المواقع قبل حدوث الإعطاب

-الحرص على النوعية الجيدة و المهنية العالية بالاستعمال الجيد للمعدات

-يقترح تغييرات على مستوى الشبكات ويحلل المعطيات و يقيم الأعطال بفاعلية

-يضع خطط للعمل و يسيرها

-يشارك الموردین و يبدي رايه في استقبال و تركيب المواد و السلع الخاصة ببناء المواقع و تجهيزها مع توقعه

للمشاكل مع الموردین و ايجاد حلول سريعة لذلك

-المشاركة في عمليات جرد المواقع على الاقل مرة في السنة

شروط الالتحاق: للالتحاق بهذا المنصب يجب توفر الشروط التالية: (direction régional mobilis, 2008, p.

02)

شروط علمية: باكالوريا+5 سنوات هندسة كهربائية إلكترونيك إعلام آلي +02 سنوات خبرة في المنظمة

شروط معرفية: المعرفة الجيدة و المهنية العالية بشبكات الاتصالات السلكية و اللاسلكية

-المعرفة الجيدة و القدرة على كشف و تحليل الأخطاء و الخلل في الشبكات

-المعرفة الجيدة بنظام BTS وطرق تركيب و تجميع معدات الاتصالات

-المعرفة الجيدة بإجراءات العمل وقوانين الجرد

-المعرفة الجيدة للغة العربية و الفرنسية كتابة و حديثا

-صيانة المواقع بمختلف أنواعها

شروط شخصية: منظم-حازم-مبادر-القدرة على التحليل و الفحص-مستمع جيد-روح الفريق-مؤطر-تحمل

ضغوط العمل-الحالة الصحية جيدة

مراقب: هرميا يتبع مدير فرق المراقبة تربطه علاقات داخلية مع مدير فريق المراقبة و مصلحة الصيانة للمواقع

,مصلحة الصيانة الطاقة و التكييف,مصلحة التقني,مساعد المراقب خارجيا مع الموردین و أصحاب المواقع المراقب

يضمن تركيب المعدات الالكترونية الكهربائية الالكتروميكانكية للاتصالات على المواقع و يسعى للتحكم في ضبط

المواقع و يجري الاختبارات الرئيسية باحترافية ووفق دفتر الشروط يجرر التقارير التقنية و يعرف المتعاملين بالسلع

المقدمة كما يتدخل و يشرح عند الحاجة الأعمال المنجزة وهو مكلف أيضا بمتابعة صيانة الهياكل الأساسية للعمل

و استحداثها مع تحرير ملخصات العمل وطرق استعمال المعدات مع الالتزام بمعايير السلامة

الأنشطة الرئيسية: يقوم المراقب بالأنشطة التالية: (direction régional mobilis, 2008, p. 01)

الاطلاع الواسع على المعدات و الأدوات بالإشارة الى الوثائق التقنية

-دراسة خطط توزيع وعناوين المواقع

-اختبار جودة الطاقة في مختلف مراحل الاستخدام

-إجراء سلسلة من القياسات و الاختبارات لنقاط التحكم مع احترام دفتر الشروط

-الحاجة لاعداد تقارير تقنية عند تركيب المعدات

-تسهيل استعمال معدات موبيليس

-يشارك في الدراسة النظرية للمعدات و صيانتها

-تركيب المعدات الجديدة و تحرير ملخصات تقنية عنها

شروط الالتحاق :للالتحاق بمنصب مراقب و يجب توفر الشروط التالية: (direction régional mobilis, 2008, p. 02)

شروط علمية: تقني إلكترونيك+02 سنوات خبرة في الميدان

شروط معرفية:

-المعرفة بالتكنولوجيات المتعلقة بالعمل (الميكانيك مقاومة المعدات الهيروليكاوتوماتيزم...)

-المعرفة الجيدة بنظم المعلومات

-المعرفة الجيدة بالحلول التقنية الحديثة

-المعرفة الجيدة للغة العربية الفرنسية الانجليزية حديثا و كتابة

شروط شخصية: مستقل-مبادر-مرن-متأقلم-روح الفريق-الاتصال الجيد

مراجع مكتب في الوكالة:هرميا تابع لمدير الوكالة التجارية تربطه علاقات وظيفية داخليا مع مستشاري الزبائن المراجعين وخارجيا مع البنوك و مراكز البريد يقوم المراجع بالإشراف على العمليات الإدارية في الوكالة (تسيير المخزن-المحاسبة و المالية)

الأنشطة الرئيسية:يقوم المراجع في الوكالة بالأنشطة التالية:(direction régional mobilis, 2008, p. 01)

-يسير مخزون الوكالة (مخزون أولي أعظم وأدنى مخزون) يوميا و يشمل مخزون البيع المباشر -خروج و إعادة المخزون من المندوبين التجاريين

-الحرص على توفر المنتجات التجارية دائما في الوكالة

-وضع خطط للمشتريات في الوكالات ونقلها الى المديرية الجهوية

-الحرص على الجرد الدائم وعلى فحص و تفريق المخزون

-يوقف بيان المقاربة و بيان الدفع

-الحرص على تسليم و استلام المهام (المخزن-الصندوق) بين مراقبي المكاتب

-القيام بأعمال المقاربة بين ماهو موجودا بالصندوق وماهو موجود في الوثائق

-ضمان عمليات الدفع وتحويل الرصيد النقدي بطريقة سليمة وقانونية

-توقيف الصندوق يوميا

-اعداد التقارير اليومية و الشهرية حول المبيعات و المخزون

-الربط بين الوكالات و اكتشاف العيوب وتصحيح الأخطاء

-تسيير الأرشيف بصورة جيدة مع التنظيم و الترقيم الجيد للملحقات

-ضمان رقمنة كل الوثائق (فاتورة-عقود...) على القاعدة الرقمية لموبيليس

شروط الالتحاق:للالتحاق بمنصب مراجع يجب توفر الشروط التالية (direction régional mobilis, 2008, p. 02):

شروط علمية: ليسانس تجارة/تسيير/محاسبة ومالية+02 الى 03 سنوات خبرة

شروط معرفية:

-المعرفة الجيدة بأساليب الإدارة و قيادة الفريق

-المعرفة الجيدة بمنتجات الهاتف الخليوي

-المعرفة الجيدة لعمليات تسيير المحاسبة و تسيير المخزون

-المعرفة الجيدة بأصول العلاقات التجارية و تقنيات البيع

-المعرفة الجيدة بالإعلام الآلي

-المعرفة الجيدة للغة العربية و الفرنسية حديثا وكتابة

شروط شخصية: تعبير شفهي جيد-مبادر-منظم-روح الفريق-مقاوم لضغوط العمل-متخصص-ديناميكي-

مستقل-سريع البديهة-صاحب كاريزما-سلطة-قوة في الطرح-ذو علاقات جيدة-متفهم-ذاكرة قوية-رجل بيع

جيد-مرن

مسئول مخزن: همريا تابع لرئيس قسم الممتلكات تربطه علاقة وظيفية داخليا بالخدمات التقنية و خارجيا مع جميع

الموردين يساهم مسئول المخزن في المهام اللوجستية للمنظمة و هو مكلف باستقبال تخزين تحضير و توزيع المواد و

السلع عند الحاجة

الأنشطة الرئيسية: يشغل مسئول المخزن منصب حساس في المنظمة وتسند إليه المهام التالية: (direction

régional mobilis, 2008, p. 01)

-استقبال وتخزين السلع و المواد

-مراقبة و إحصاء السلع و المواد (الكمية و النوعية)

-تجهيز الشحنات و تسليمها لمختلف المصالح و الوكالات

-الإبلاغ بحركة المخزون (الدخول-الخروج) لرئيس قسم الممتلكات

- إبداء التحفظات في حالة تلف أو خطر على المواد المخزنة
 - ضمان الامتثال للوائح السلامة و الأمن للحفاظ على المخزون
 - ترقيم وتعيين وترتيب وتنظيم و تصنيف المخزون
 - تغليف المواد و السلع لضمان سلامتها
 - نقل السلع في مركبات مهيأة (نظافة- الملحقات -الأمن)
 - مراقبة و متابعة صيانة تجهيزات الوقاية
 - الحفاظ على المخزون ومراقبة المناوبة
 - متابعة المخزون من خلال برنامج للإعلام الآلي مع التخزين الأوتوماتيكي
- شروط الالتحاق:** يتطلب الالتحاق بمنصب مسئول مخزن شروط هي: (direction régional mobilis, 2008, p. 02)
- شروط علمية:** تقني سامي في التسيير +03 الى 05 سنوات خبرة في المخازن
- شروط معرفية:**
- المعرفة الجيدة بأصول قيادة الفريق
 - المعرفة الجيدة و التحكم في الإعلام الآلي خاصة تسيير المخزون آليا
 - المعرفة الجيدة بأصول إدارة الوقت و احترام الآجال (تحضير التوصيلات-الجولات-المراقبة....)
 - المعرفة الجيدة بأساليب الرقابة و التفتيش
- شروط شخصية:** حازم-منظم-مواظب-نشط-جاهز ومستعد-مرن-متأقلم-روح الفريق-التفاعل مع الأشخاص-عادل.

ملحق رقم (07) نتائج SPSS

1. معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	53

2. المتغيرات الوصفية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	70	70,0	70,0	70,0
	انثى	30	30,0	30,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	6,0	6,0	6,0
	جامعي	84	84,0	84,0	90,0
	(دكتوراه/ماجستير) دراسات عليا	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	5	5,0	5,0	5,0
	نائب مدير	6	6,0	6,0	11,0
	رئيس دائرة	9	9,0	9,0	20,0
	مسير	40	40,0	40,0	60,0
	مساعد اداري رئيسي	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات أقل 10	36	36,0	36,0	36,0
	سنة 20 سنة إلى 11 من	62	62,0	62,0	98,0

سنة 20 اكثرمن	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

3. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Statistiques

	البشري	راسهيكلي	العلاقات	TANA1	TANA2	TANA3	TANA4	BTOTAL	MIZTOTA
N Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9600	3,8700	3,9011	4,0500	4,0625	3,8575	3,8575	3,9141	3,9569
Ecart type	,62085	,75255	,74626	,78657	,76159	,91443	,87563	,63372	,77335

4. معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		BTOTAL	MIZTOTA
BTOTAL	Corrélacion de Pearson	1	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
MIZTOTA	Corrélacion de Pearson	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

5. الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844 ^a	,712	,703	,42887

a. Prédicteurs : (Constante), العلاقات, البشري, راسهيكلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	43,593	3	14,531	79,003	,000 ^b
	Résidu	17,657	96	,184		
	Total	61,250	99			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,147	,282			,521	,603
	البشري	,210	,107	,166		1,965	,052
	راسبيكلي	,346	,096	,331		3,591	,001
	العلاقات	,443	,102	,421		4,369	,000

a. Variable dépendante : TANA1

.6 اختبار t test

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
BTOTAL	ذكر	70	3,9614	,62005	,07411
	انثى	30	3,8036	,66195	,12085
MIZTOTA	ذكر	70	4,0179	,71286	,08520
	انثى	30	3,8146	,89591	,16357

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur

BTOTAL	Hypothèse de variances égales	,107	,745	1,143	98	,256	,15779	,13808	-,11622	,43179
	Hypothèse de variances inégales			1,113	51,831	,271	,15779	,14177	-,12671	,44229
MIZTOTA	Hypothèse de variances égales	4,757	,032	1,207	98	,230	,20327	,16837	-,13085	,53740
	Hypothèse de variances inégales			1,102	45,465	,276	,20327	,18443	-,16809	,57463

7. تحليل anova

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
البشري	Inter-groupes	2,267	2	1,133	3,063	,051
	Intragroupes	35,893	97	,370		
	Total	38,160	99			
راسبيكلي	Inter-groupes	,042	2	,021	,036	,965
	Intragroupes	56,026	97	,578		
	Total	56,067	99			
العلاقات	Inter-groupes	,378	2	,189	,335	,716
	Intragroupes	54,755	97	,564		
	Total	55,133	99			
TANA1	Inter-groupes	,490	2	,245	,391	,677
	Intragroupes	60,760	97	,626		
	Total	61,250	99			
TANA2	Inter-groupes	,466	2	,233	,397	,674
	Intragroupes	56,956	97	,587		
	Total	57,422	99			
TANA3	Inter-groupes	1,846	2	,923	1,106	,335
	Intragroupes	80,936	97	,834		
	Total	82,782	99			

TANA4	Inter-groupes	2,459	2	1,230	1,624	,202
	Intragroupes	73,447	97	,757		
	Total	75,907	99			
BTOTAL	Inter-groupes	,571	2	,285	,706	,496
	Intragroupes	39,187	97	,404		
	Total	39,758	99			