

الميدان: العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات " SOMIPHOS " تبسة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر "ل م د"

دفعة: 2021

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر أ	رئيسا
حناشي توفيق	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
سعيدان عمر	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

من إعداد الطالبان:

● د. حناشي توفيق

● عواشرية طارق

● عثمانى بلال

السنة الجامعية : 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم : ق.ع.ت/ك.ع.ا.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2021

اتفاقية التبرص

المادة الاولى:

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم التسيير :

مع مؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :

هذه الاتفاقية التي تنظم تربيص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الاولى:

يهدف هذا التربيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين :

المادة الثالثة:

التربيص التطبيقي يجرى في مصلحة :

الفترة من : الى :

المادة الرابعة:

برنامج التربيص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو اكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم.

المادة العاشرة :

تحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانية و حسي مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب و إلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة :/03/2021

رئيس القسم

سورال بدير
طوبى



ممثل المؤسسة

TAMEB Khider



شكر وعرفان

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك. ولا تطيب الجنة إلا برويتك فسبحانك كم انت قدير على خلقك.

الحمد لله على كل النعم الفيضة التي منها علينا ، نحمده بكرة و عشيا حمدا كثيرا على

نعمة العقل والدين

إلى

من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة "سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام".

إلى

الذين حملوا و قدسوا الرسالة في الحياة و إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة فوفاءً و تقديراً و اعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يخلوا أي جهد في مساعدتنا في مجال البحث العلمي.

إلى جميع "أساتذتنا الكرام". إلى كل من ساهم في إرشادنا ولو بكلمة بسيطة

لكم جميل الشكر و الاحترام و التقدير

نخص في هذي البذرة الصغيرة الدكتور الاستاذ الفاضل المشرف (حناشي توفيق) الذي تجعل عبارات الشكر منه لأنه أكثر منها لأنه قام بتحويل الفشل الى نجاح و تعلمنا منه أن للنجاح أسرار و للفلاح أفكار و أن الافكار تحتاج لمن يغرسها دون اسرار و فقك الله لما يحبه و يرضاه و جعل جهدك جزاء الاخير

نشكركم على حسن الأداء جهداً و إصغاءً بتعليم وافر و نافع.

بـلال

طارق

الملخص:

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهدفت هذه الدراسة لمعرفة هذا الدور من خلال الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري والمتمثلة في: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وتحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختيار شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة - محل الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي مؤسسة SOMIPHOS تبسة باستخدام استبيان وتحليله ببرنامج SPSS ، تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميزة التنافسية.


الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study dealt with intellectual capital and its role in achieving competitive advantage in the organization. This study aimed to know this role through the three dimensions of intellectual capital represented in: (human capital, structural capital, client capital) to achieving competitive advantage. Phosphate mines organization **SOMIPHOS** - Tebessa was chosen as the subject of study.

Through the field study conducted on a sample of **SOMIPHOS** employees, using a questionnaire and analyzing it in the SPSS program, a conclusion was reached that the institution under study relies on intellectual capital in its three dimensions to achieve competitive advantage.

Key words: intellectual capital, human capital, structural capital, client capital, competitive advantage.



فهرس المدنویان

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان.....
	ملخص.....
I	فهرس المحتويات.....
IV	فهرس الجداول.....
VI	فهرس الأشكال.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.....
08	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة
17	المطلب الثالث: مفاهيم اساسية لإدارة رأس المال الفكري
21	المطلب الرابع : آليات بناء رأس المال الفكري
24	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
24	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وبنائها
35	المطلب الثالث: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية
40	المطلب الرابع : الاستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس
42	المبحث الثالث: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.....
42	المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري
45	المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
49	المطلب الثالث: الية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز التنافسي.....
51	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفاط " SOMIPHOS " - تبسة	
55	تمهيد:.....
56	المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة محل الدراسة.....
56	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لـ مؤسسة SOMIPHOS ومواردها البشرية ..

63	المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف في مؤسسة SOMIPHOS
65	المبحث الثاني: منهج الدراسة
65	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات
66	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
68	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
83	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
90	خلاصة
93	خاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	01
58	مديريات مؤسسة مناجم الفوسفاط SOMIPHOS تبسة	02
60	الدوائر المتواجدة على مستوى مديرية مؤسسة SOMIPHOS	03
61	المصالح المتواجدة في مؤسسة SOMIPHOS	04
66	طول الفئة والاتجاه	05
68	معامل الارتباط الكلي للاستبيان	06
69	ثبات عبارات الاستبيان	07
70	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	08
70	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	09
71	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10
72	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية	11
73	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
74	اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال البشري	13
76	اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الهيكلي	14
78	اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الزبوني (العلائقي)	15
79	اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية	16
83	نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية	17
85	نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية	18
86	نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية	19
88	نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية	20

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	نموزج قوى المنافسة الخمسة لـ: Porter	01
38	إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموزج أوستن)	02
40	محددات الميزة التنافسية الدولية (ماسة بورتر)	03
46	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	04
48	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	05
62	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة	06
70	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
71	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	08
72	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	09
73	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية	10
74	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11

مقدمة

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال حيث أصبحت المنظمات بصفة عامة تعيش ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات، وذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع التكنولوجي وعولمة الأسواق وشدة المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة. في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها، إذ أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي بل رأس مالها الفكري مما فرض على المنظمات مهام جديدة من أهمها جذب واستقطاب رأس المال الفكري الذي يتميز بمعرفة عالية وقدرة متميزة. وما كان لمنظمات الأعمال أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لو لا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي إلى دورها الاستراتيجي خاصة أن رأس المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة في تسييره لأنه يمثل مصدراً استراتيجياً، وطاقته ذهنية ومصدراً للإبداع والابتكار، كما أنه يعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المنظمة جاهدة لامتلاكها. وعليه نجد أن الاهتمام برأس المال الفكري أضحت أبرز ما يشكل محور تنافسية المنظمات الأمر الذي يتطلب من المنظمات الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في مجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميزها عن المنافسين.

أولاً: الإشكالية

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة، و حتى يمكن لإدارة رأس المال الفكري المساهمة في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة و وفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى بغرض توضيح و تفصيل أكثر قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة؟.

ثانياً: التساؤلات الفرعية

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من اهتمام المتزايد لاكتساب الميزة التنافسية لكل نشاط من أنشطتها، حيث يشغل رأس المال الفكري المكانة المركزية في المنظمات، وهو يمثل أهم مورد لاكتساب الميزة لما يمتلكه من قدرات معرفية وتنظيمية، حيث تركز هذه الدراسة على أن استقطاب رأس المال الفكري وتنميته والحفاظ عليه هو الوسيلة لدوامها بقائها في ساحة المنافسة، وإكسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات كذلك وتعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في مواكبة التغيرات السريعة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تحفز المنظمات على الاستثمار في رأس المال الفكري، وإعطائه القدر الكافي من الاهتمام وهذا يمكن أن يخفف من عدة ظواهر مثل هجرة الأدمغة والكفاءات إلى الدول المتقدمة.

هناك أسباب عديدة دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع نوردها على النحو التالي:

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع داخل المنظمات.
- السعي لرفع قدراتنا المعرفية والعلمية.

- لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
- إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وكيفية الحفاظ عليه.

خامسا: منهج الدراسة

حتى تتسم كل دراسة بالدقة والعملية، يجب أن يكون للبحث العلمي منهجيته يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث والدراسة حيث أن منه البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسته أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، وبقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل، يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

وهذا البحث محاولة للوقوف على الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمات، ومن أجل الوصول إلى نتائج يجب تحديد المنهج الملائم حيث تم إتباع المنهجين التاليين:

1- المنهج الوصفي التحليلي: تم الاعتماد على هذا المنهج من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث التي تتناول مواضيع رأس المال الفكري والميزة التنافسية واستخراج خصائص وأبعاد كل منهما، كذلك تحديد الظروف والعلاقات بين هذين المفهومين.

كما استعملنا هذا المنهج في وصف وتحليل الوضع العام للمنظمة محل الدراسة والظروف التي أدت إلى إنشائها، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، بهدف معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة بالنسبة للمنظمة ومدى اهتمام المنظمة برأس المال الفكري.

سادسا: أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه المذكرة إلى ما يلي:

- تحديد مفهوم رأس المال الفكري نظرا لأهميته داخل المنظمات.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية داخل المنظمة.

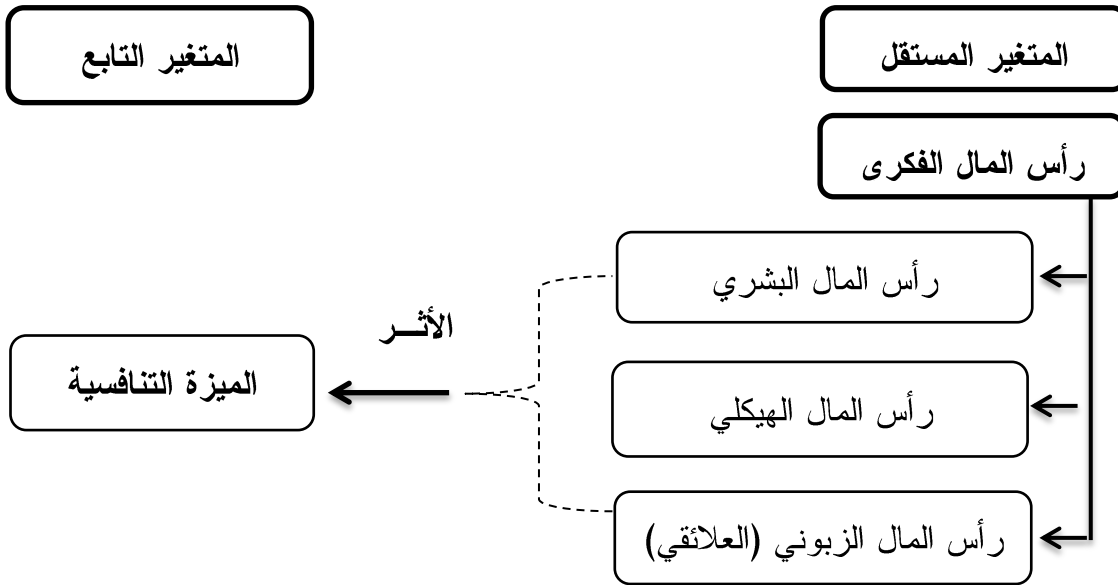
سابعا: الحدود المكانية و الزمانية للدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

- الحدود البشرية: مديري وإطارات مؤسسة سوميفوس للفوسفات - تبسة.
- الحدود المكانية: مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة.
- الحدود الزمانية: المدة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية وهي الفترة الممتدة من 2021/01/01 إلى 2021/05/15.

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

- نموذج الدراسة



ثامنا: الدراسات السابقة

- أبو القاسم حمدي (2004) : تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - الأغواط - ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الجزائر
توصلت هذه الدراسة إلى أن تنمية كفاءات الأفراد عملية مهمة من أجل تحقيق التميز التنافسي، ويعتمد بنك الفلاحة على سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفرادها لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة لكل التطورات الحاصلة في السوق، وقامت بإجراء تحليل للميزة التنافسية التي يمتلكها البنك وتمثلت في الجانب التقني والبشري، يتميز بتطوير التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات العالية.
وقدمت توصيات متعلقة بضرورة إضافة عمال جدد لاستيعاب العدد الكبير للعملاء، والتركيز على عدم الوقوع في الأخطاء من أجل كسب ثقة العملاء وتدعيم ميزتها التنافسية.
- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، (2009) ، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر 2009 ، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة % 36 تقريبا من مجتمع الدراسة.
وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخليا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة

والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب.

• **فرحاتي لويزة (2016): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة - شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة- رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي)، وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) وقد طبقت الدراسة على شركة الإسمنت عين التوتة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 90 موظفاً، واستخدم الاستبيان كأداة جمع للبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده وتحقيق الميزة التنافسية، وأن أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الزبوني ، الهيكلي) تساهم في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها.

تاسعا : صعوبة الدراسة:

من خلال قيامنا بهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- نقص المراجع في المكتبات الجامعية التي تتناول موضوع رأس المال الفكري من جهة والتي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من جهة أخرى نظرا لحدثة الموضوع.
- صعوبة إسقاط الدراسة على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة وعدم تعاون جميع العمال.
- ضيق الوقت حال دون جمع المعلومات الكافية حول الموضوع.

عاشرا: هيكل الدراسة

تمت دراسة الموضوع من خلال فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي، عالجا الجانب النظري في الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية حيث تناولنا في المبحث الأول مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية رأس المال الفكري ، إدارته، آليات بنائه ، وأساليب تنشيطه أما المبحث الثالث فتناولنا فيه مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية والمبحث الرابع مدخل استراتيجي للميزة التنافسية و المبحث الخامس المداخل الفكرية لدراسة الميزة التنافسية .

وخص الفصل الثالث للجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية والتي تمت في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS - تبسة، حيث قمنا بإعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة ، وتعرضنا إلى واقع رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية وتحليل نتائج الاستمارة التي قدمناها لعينة البحث وإثبات صحة الفرضيات.

وأخيرا ختمنا بخاتمة أجمالنا فيها أهم النتائج البحثية، و قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس المال الفكري والميزة التنافسية

تمهيد:

تهدف الشركات والمؤسسات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لابد عليها اكتساب مزايا تنافسية من خلال الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري ، وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك و تطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمؤسسة تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية، وتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

لأجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية .

المبحث الثالث: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل التنافس الاقتصادي المورد الاستراتيجي الثروة المنظمة ونجاحها، فهو يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، فهي تسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة.

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

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولا يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له.

أولا: نشأة رأس المال الفكري

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

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما: ¹

1- أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي ندر أرباحا وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية (شهرة المحل) على الرغم من أنه قصيرة الأجل.

2- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم. ولقد خلد العنزي ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطوير مفهومه وهي كالتالي: ²

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

أكد الاقتصادي (Petty William) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن "Adam Smith" أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية وجودة

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 240.

² - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 157 - 165 .

المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي (Alfred Marshall) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: « إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر» وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع القانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعتة وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Irving Fisher) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع (Mincer & Schultz) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا.

المرحلة الثانية: تلميح المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت فنانة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة، وفي عام 1986 قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة بـ (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام (Sullivan Patrick) عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع. فنرى أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات، وظهور مفهوم جديد عام 1991 هو « رأس المال الفكري » الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

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

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه أبعاده ومستوياته، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا، وفي 2003 بنيويورك، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزي بعنوان: رأس المال الفكري « الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين » وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة من 18-20 يناير 2010 » وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرمني) بعنوان « إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية - دراسة تطبيقية - وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق.

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري

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

ومن أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال نذكر ما يلي:¹

- 1- ما جاء به (Stewart) سنة 1997: إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة، فضلاً عن كونها استراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.
- 2- ويرى (Bassi) سنة 1997 : أنه المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.
- 3- ويرى (Edvinsson) سنة 1997: أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة و سلع و خدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.
- 4- ويرى (Reid) سنة 1998 : أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقاً لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.

¹- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ، ص ص: 165-167 .

ثالثاً: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)

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

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: الخفاف هيثم قاسم، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 156.

رابعاً: مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة المنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات

التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظرته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي: ¹

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

- **الأصول السوقية:** وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
- **أصول الملكية الفكرية:** وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- **الأصول البشرية:** وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- **أصول البنية التحتية:** وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

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

- كفاءة العاملين وتعليمهم و خبراتهم.
- التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، والبرمجيات.
- الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية، علاقات الزبائن والموردين.

3- تصنيف الباحثة (Al Ali): قسمت رأس المال الفكري إلى:

- **الموارد المعرفية:** وتتمثل في المعرفة العامة، التغذية العكسية للزبائن، القوة الفكرية للعاملين.
- **العمليات الإبداعية:** وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية.
- **الملكية الفكرية:** ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية.

4- تصنيف Petty & Guthrie : يتكون رأس المال الفكري حسب Petty & Guthrie من العناصر التالية:

- **الهيكل الداخلي:** ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكي).
- **الهيكل الخارجي:** ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).

¹ - فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص ص: 69-72.

• **كفاءة العاملين:** ويتمثل في رأس المال البشري.

5- تصنيف Channvel & Despers: قسما رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي:

- **رأس المال البشري:** ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية.
- **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.
- **الموجودات العملية:** وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل: شبكة التوزيع، تسهيلات العمليات.
- **الموجودات الفكرية:** وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

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

- رأس المال الزبوني.
- رأس مال العملية.
- رأس المال البشري.
- رأس مال التجديد والتطوير.

7- تصنيف أحمد المعاني وآخرون: قسم رأس المال الفكري إلى:

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

8- تصنيف برينان وكونل (Connell & Brennan, 2000): قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون

من:

- رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية.
- منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل مفهوم الأصول الفكرية و تشير إلى مخزون المعرفة بالشركة وتتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

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

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملاً مهماً يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيداً كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:¹

- يساعد في خلق معارف جديدة .
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
- هو أهم مصدر الربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم.
- كما حدد حازم علي بدارنه أهمية رأس المال الفكري في:
- رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.
- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع و التغيير والتجديد.
- هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام و الرعاية.
- كما حدد Johansson أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:²
- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة.
- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.

¹ - حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2007، ص: 37 - 36.

² - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 158.

وتأكيدا على الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري نورد بعض الإحصائيات التي تبين هذه الأهمية فيما يلي:

- عند دراسة الوضع المالي لشركة IBM يتضح أن القيمة السوقية لها سنة 2000 هي 7.70 بليون دولار، والقيمة الدفترية 16.7 بليون دولار فقط، والفرق بين القيمتين يرجع على رأس المال الفكري للمنظمة.

- شركة ميكروسوفت يتبين من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لها أن القيمة السوقية وصلت عام 2000 إلى 85.5 بليون دولار والقيمة الدفترية 9.

3 بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس زيادة قيمة وأهمية رأس المال الفكري لهذه المنظمة.

- في استطلاع قامت به شركة CICA تبين أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و 500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة الممثلة في رأس المال الفكري مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58 % في عام 1991 إلى 32 % في عام 2000 مما سبق يمكن أن تستخلص الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك يعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية للمنظمة و سببا في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، إضافة على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة.

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

انطلاقا من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح له مجموعة من الخصائص الآتية:¹

- رأس مال غير محسوس (Harvard Business).
- صعوبة قياسه بدقة - يتزايد بالاستخدام والاستعمال - يميل إلى الاستقلالية في العمل - يبتعد في تعامله عن الروتينية - يقدم الأفكار البناءة - لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة، و الفريدة - يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود - يسعى إلى التجديد والتطوير.
- كما حدد أيمن عبد الفتاح مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:
- 1- الخصائص التنظيمية (Organizational) وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:
 - تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الاستراتيجية الإدارية - المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد - البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.
- 2- الخصائص المهنية (Professional) وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
 - امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

¹ - حازم علي بدارنه، مرجع سابق، ص ص: 38 - 39.

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

3- الخصائص السلوكية والشخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، و تتضمن:

- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد - الاستفادة من خبرات الآخرين، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة).

ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة من بينها القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي ولا يمكن أي كان، كما أنه أصول فكرية غير ملموسة، ولا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة يمكن من استقطابه، صناعته، تطويره ثم المحافظة عليه، إضافة إلى أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

ثالثاً: متطلباته

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي:¹

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة مادياً وبشرياً على الاستفادة من المعرفة المتاحة؛ إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛ ضرورة التعاون بين الجامعة و محيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.

- على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.

- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

رابعاً: أدوار رأس المال الفكري

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

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

¹ - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص 12-14.

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

2- الأدوار الهجومية: وتشمل:

- توليد العائد عن طريق

- المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.
 - ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.
 - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
 - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
 - صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.
- ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

المطلب الثالث: خطوات ونماذج إدارة رأس المال الفكري

أولاً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية:¹

- **الخطوة الأولى:** تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائداً مهماً للمنظمة.
- **الخطوة الثانية:** تركز على مطابقة الإيرادات المتحصّل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.
- **الخطوة الثالثة:** تركز على وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.
- **الخطوة الرابعة:** تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

ثانياً: نماذج إدارة رأس المال الفكري

تعتبر إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة والسيطرة، وتواجهها بالمقاومة والرفض، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه

¹- توماس أ. ستيفارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص: 127.

الأصول الفكرية واندماجها، وضمان استثمارها والمحافظة عليها، وقد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يلي:¹

1- نموذج (Stewart): حدد ميرخان نقلا عن ستوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية:

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل.
- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا.
- ضرورة إتمام هيكله رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

2- نموذج Daniel: تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي:

- البدء بالاستراتيجية: وتشتمل على تحديد المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: وهذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملئ الثغرات الاستراتيجية، ومواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية.
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

3- نموذج Drucker: حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

¹- خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص: 44.

4- نموذج (Strauss & Leonard) وقد قدم نموذجه وفق الآتي:

- تعزيز قابلية حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية: وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.

5- نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري: حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس الفكري وتتمثل في:

- الاستكشاف الاستراتيجي، والمتضمن تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والحاجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية.
- تمكين التعلم، ويتضمن تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي.
- تحفيز التعلم، ويشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي والتعلم.
- بناء الذاكرة المؤسسية، يوجه نحو تنمية وسائل آليات الرصد والتحقق والتوثيق والتسجيل والاختزان والاسترجاع للتعلم والمعرفة المتراكمة.
- تحفيز المشاركة المؤسسية، ويوجه كذلك نحو تنمية وسائل وآليات ميسرة للاتصال والتفاعل المعرفي عبر الأفراد والجماعات والمستويات.
- قياس المعرفة، ويتضمن قياس المكونات المعرفية والرد المعرفي.
- ترسيخ المخزون المعرفي، ويشير إلى حصر وجرد وتصنيف مخزون المعرفة المتراكمة (حصر وجرد مكونات رأس المال الفكري المعرفي).
- بث المعرفة، وتتجه نحو تنمية آليات ووسائل لبث المعرفة وتوزيعها ونشرها.
- تنمية القيمة المعرفية، وتشير إلى تنمية وتوفير الفرص والمجالات التطبيق وتوظيف المعارف المتراكمة الخلق وتنمية القيمة وتحسين الأداء التنظيمي.
- تقييم النواتج المعرفية، وتتضمن تقييم نواتج وتوابع تطبيق المعرفة في المنظمة.

6- نموذج (Quinn , et al) لإدارة رأس المال الفكري ويتكون من:

- السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والتي يساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.

- كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية.
- المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية.

- التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري.
- استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعدد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة وتثمين رأس المال الفكري في المنظمة

- هناك مجموعة استراتيجيات لتفعيل دور رأس المال الفكري في المنظمة، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹
- 1- **استراتيجية المعرفة (الرأس مال الفكري):** تعتبر أحد الفروع المهمة لاستراتيجية المنظمة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.
 - 2- **استراتيجية إدارة الرأس مال الفكري:** وتتعلق بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء و الموردين.
 - 3- **استراتيجية الرأس مال البشري:** من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض برأس المال البشري ضرورية بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع و الإبداع العالي، والحصول على فرصة عمل يتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين.
 - 4- **استراتيجية خلق المعارف داخليا:** من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية.
 - 5- **استراتيجية تحويل المعارف:** يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

رابعاً: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية، ويمكن القول أن كل مفكر

¹ - براهيمية إبراهيم، بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، ص: 06.

استراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره¹.

المطلب الرابع: آليات بناء رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المنظمة، ونتناول في هذا المطلب آليات بنائه، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، و تغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:²

1- **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.

2- **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 فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

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

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

أكدت دراسة (Ghoshal & Nahapiet) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف

1- عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص: 50.

2- سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص: 264 - 267.

(Know - How) أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة - ماذا (How - Know)، كما أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي¹:

1- خريطة المعرفة (knowledge Map): هي « تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركيز 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 وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها.

أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص بضاعة المطلوب منها».

2- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

3- القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية 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 نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

ثالثاً: أساليب أو طرق تنشيط رأس المال الفكري

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها²:

¹ - سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص: 267 - 273.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 239 - 240.

- 1- **عصف الأفكار:** يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.
- 2- **السينكتيك "SYNECTICS" (تألف الأشتات أو المترابطات):** ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف " وليم جي جورون" وجماعته من جامعة كمبردج" الأمريكية ونشره في كتابه "المترابطات" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5-7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفا / فهم المشكلة / جعل المألوف غريبا) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا، باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل = تعدد المتغيرات و بساطة الحل.
- 3- **حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها " وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق"، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئية العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة.
- 4- **الإدارة على المكشوف:** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل و يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو.
- 5- **مجموعات الممارسة:** فكرة " مجموعة الممارسات " مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرف في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.
- 6- **الإثراء الوظيفي:** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما

قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديدة وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.

7- التمكين: هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

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

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

شكل مفهوم التنافسية أحد أهم المواضيع في المجال الإداري أو المجال الاقتصادي، فهو يقسم إلى تنافسية المنظمة، وتعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق، وتنافسية القطاع الذي يشتمل على عديد المنظمات في صناعة معينة، وكلاهما يختلف عن تنافسية الدولة التي تهدف إلى تحقيق معدلات عالية من الدخل الفردي فيها، ومع بروز ظاهرة التنافسية خاصة في نهاية التسعينيات، والتطورات الكبيرة ومنها ظاهرة العولمة والانفتاح الذي صاحبها، أصبح هذا المفهوم غير محدد، ونظراً لأهمية الميزة في بقاء المنظمات، نتناول المصطلح وكل الأبعاد المتعلقة به، مع التركيز على هذا المصطلح من الجانب الجزئي على مستوى المنظمة.

أولاً: التنافسية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها

مصطلح التنافسية من المصطلحات التي لا يمكن حصره في مجال محدد، لذلك سنتطرق إلى مفهوم المصطلح وبعض المصطلحات التي لها علاقة به، كما نتناول بعض الجوانب المتعلقة به¹.

1- مفهوم المنافسة

• مفهوم المنافسة " La Concurrence " - لغة تعني: "نزعة فطرية تدعو إلى بذل جهد في سبيل التفوق".

¹ - الطيب دويس محمد، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 45.

- وهي تعني: " المزاحمة الحالية أو المحتملة بحيث يتعامل كل بائع بشكل مستقل على باقي البائعين، وكذلك مشتري عن باقي المشتريين "

- هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى، ويجب على المنظمة دائما الانشغال بمركزها التنافسي، سواء من أجل بنائه، أو متابعته أو حمايته، والمحافظة عليه.

- القدرة التنافسية: **La Competitivité** أو " التنافسية " مفهوم التنافسية يختلف حسب المنظمة، أو القطاع، أو الدولة، والتنافسية على مستوى المنظمة تعني " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها "
- كما عرفت **Laura D ' Andrea Tyson** التنافسية على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنوا الدولة المعنية بمستوى معيشة متنام ومستدام "
- التنافس: **La Competition** " يتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في بلد ما، وبالتالي تصف تلك السوق المعنية "

2- تعريف الميزة التنافسية: مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم مقدرة المنافسين على تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي:

- تبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها البيئية الخارجية، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي سيكون موضع الاهتمام عند زبائنها.
- أشار (Lynch) إلى أن الميزة التنافسية هي " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين "
- أما (Khalero) فيوضح أنها " تمثل الخواص الفردية للمنتج / الخدمة التي تعطي من خلال المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها".
- أكد مايكل بورتر أنها " تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.
- عرفت (Strategor) الميزة التنافسية بأنها: " تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لاملاكها لكفاءات معينة، ينجر عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط".

3- نشأة الميزة التنافسية: حل مفهوم الميزة التنافسية محل الميزة النسبية الذي كان سائدا في فترة الستينات، وتطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل هي: ¹

- **المرحلة الأولى:** من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin, Selznik) والذي ربط الميزة بالكفاءة، و (Schendel & Hafer) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة، وبذلك اعتبر الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة، والأداء متغيرا تابعا.
- **المرحلة الثانية:** بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينيات، وتمثلت بكتابات Andrews **Christensen Learned , Gath** التي أكدت على الفرص والتهديدات والضعف والقوة في مجال الإستراتيجية، و الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد والكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المنظمة وتتفوق به عن منافسيها.
- **المرحلة الثالثة:** بدأت في منتصف الثمانينات بكتابات Day , Porter , Fahey , Hu , Wensley وبينت أن أي تفوق في الأداء يكون مرتبط بالميزة التنافسية.

4- **عوامل نشوء الميزة التنافسية:** يوجد عاملين مؤثرين في تحقيق ونشوء الميزة التنافسية هما:

- **الكفاءة المقارنة:** التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين، وتتأثر هذه الحالة بالكفاءة الداخلية التي توضح مستوى التكاليف التي تتحملها الشركة من الداخل، والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة من خلال تعاملاتها مع الشركات الخارجية.
- **قوة المساومة:** وهي القوة التي تمتلكها الشركة وتحقق لها ميزة تنافسية في المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص.
- **أسباب التنافسية:** تتعدد الأسباب التي جعلت من التنافسية عنصرا أساسيا في عالم المنظمات، ومن أهم العوامل في ذلك ما يلي:

- تعدد الفرص في الأسواق العالمية، وتطور بحوث السوق، وحرية تنقل المعلومات وسهولة ذلك.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
- ارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، و تحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات.

¹ - دنيا مهدي الأعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 48، 49.

5- أنواع التنافسية: تصنف التنافسية إلى عدة أنواع هي:

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

6- أهمية التنافسية: من بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات ما يلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية.
- زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
- زيادة قوة نفوذ العميل.

وبالتالي اكتست التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف، بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز.

ثانياً: عوامل التنافسية، مؤشرات قياسها ومحدداتها

لابد من التطرق إلى العوامل المحددة للتنافسية، لأنها متعددة الأبعاد على مستوى المنظمة، إضافة إلى ضرورة استخدام مؤشرات لقياسها، والوقوف على أهم محدداتها وتتمثل هذه العوامل والمؤشرات فيما يلي:¹

1- عوامل التنافسية: للتنافسية عدة عوامل تؤدي إلى تحسين موقع المنظمة في السوق، وإعطائها مكانة

قوية، أو تؤدي إلى العكس، أهم هذه العوامل — ما يلي:

- **عوامل مرتبطة بالتسيير:** أهمها: النمو، القدرة على التأقلم، المرونة.
- **عوامل مرتبطة بالبيع:** منها الاستثمار، السياسة التجارية.
- **عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن:** صورة المنظمة، الجودة، خدمات ما بعد البيع.
- **عوامل مرتبطة بالإنتاج:** التخزين، التحفيز، الإنتاجية.
- **عوامل مرتبطة بالكفاءات:** تكوين الأفراد، تحمل المسؤولية.

1- مؤشرات قياسها: عند التطرق إلى مؤشرات قياس التنافسية، نذكر مؤشرات القياس حسب المستويات

الثلاثة للتنافسية، المنظمة، القطاع، الدولة، لكن سنذكر فيما يلي مؤشرات على مستوى المنظمة فقط وذلك لأن دراستنا للتنافسية هي على المستوى الجزئي، وهذه المؤشرات هي:

¹ - قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010، ص 5.

- **الربحية:** تعتبر الربحية مؤشر كافيا على التنافسية الحالية للمنظمة، والى جانبها يجب على المنظمة أن تعتمد على الجودة، والجاذبية النسبية لمنتجاتها، براءات الاختراع للنفوذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.
 - **التكلفة:** تعتبر التكلفة مؤشرا كافيا عن التنافسية وكلما كانت أقل من سعر المنتج في الأسواق كانت المنظمة تنافسية، خاصة إذا دعمت ذلك بعنصر الجودة والنوعية لمنتجاتها.
 - **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الكفاءة التي من خلالها تحول المنظمة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ويجب مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل لعدة منظمات محلية مع منظمات أجنبية.
 - **الحصة من السوق:** تعتبر الحصة السوقية دليل على ربحية المنظمات وتعطيم ثروتها، فكلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة منخفضة مقارنة بمنافسيها كلما كانت حصتها السوقية أكبر.
 - **2- محددات التنافسية:** يمكن توضيح محددات القدرة التنافسية في النقاط التالية:
 - **ظروف عوامل الإنتاج:** كلما كانت ظروف عوامل الإنتاج ملائمة، وسهل الوصول إليها بالنسبة للمنظمة، وكفاءتها وفعاليتها، بقدر ما تتخفف تكلفتها و تزداد فعاليتها، وتكون محققة للميزة التنافسية.
 - **ظروف الطلب:** كلما تحقق نمو الطلب وارتفع كلما أفسح المجال للجوء إلى اقتصاديات الحجم بهدف رفع وتحسين الإنتاجية، ومنه رفع القدرة التنافسية.
 - **الوضع الاستراتيجي والتنافسي:** كلما كان جيدا كلما كانت ذات قدرة تنافسية عالية.
 - **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:** الصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المنظمة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية.
- ثالثا: المرتكزات الأساسية للقدرة التنافسية، متطلباتها ومعوقات**
- 1- المرتكزات الأساسية للقدرة التنافسية**
- ترتكز التنافسية على عناصر أساسية تتمثل في:¹
- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، وذلك عن طريق تقديم خدمات متميزة عن باقي المنافسين.
 - تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء بطريقة أفضل من المنافسين.
 - السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
 - محاولة إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل دائم ومستمر.
 - هذه العوامل تعتبر أساسية وضرورية حتمية للوقوف بالمنظمة أمام تيار المنافسة الشديد.

¹ - عيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص: 88- 89

2- متطلبات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية متطلبات هامة تتمثل في:¹

- ثقافة وقيم المنظمة، حيث تهيأ المنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين وعلى طرق تفكيرهم وسلوكياتهم.
- الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أئمن أصول المنظمة.
- القدرة على التعلم من التجارب التكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية.
- القدرة على التغيير ومواكبة أو استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا، وتشريعيا وثقافيا، واقتصاديا.
- التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المنظمة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج التحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمنظمة.
- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة.

3- معوقات التنافسية

من بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية ما يلي:

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

رابعا: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها

امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي للمنظمات، من الصعب تحقيقه في ظل التحديات التنافسية

للمناخ الاقتصادي، وتحقق الميزة التنافسية القيمة المضافة للمنظمة، وتضمن لها البقاء والاستمرارية².

1- أهمية الميزة التنافسية

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

- تعطي المنظمة تفوق نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

¹ - عيبار فلة، مرجع سابق، ص: 89.

² - علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، غزة، ص 30.

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل واطالته.
- تتسم الميزة بالاستمرارية والتجدد، وهذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تعطي الميزة حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة، وذلك نظرا لكونها مستندة على موارد المنظمة قدرتها ومجالاتها.

2- خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة، وليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.

3- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية: **ميزة التكلفة الأقل** و**ميزة التميز**.

3-1- ميزة التكلفة الأقل: تحوز المنظمة على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

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

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

3-2- ميزة التمييز: تتميز المنظمة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع

نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، التي تشمل العناصر التالية:

- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمنظمة.
- التموضع أو مركز المنظمة وكذا الموقع التي تحتلها وحداتها التابعة لها.
- التعلم وآثار نشرة التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المنظمة.
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المنظمة.
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وبنائها

توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء المزايا التنافسية، وهي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، ومن خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها.

أولا: مصادر الميزة التنافسية و متطلباتها ومفاتيح تحقيقها

حتى تتمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية قوية ومستمرة، لا بد أن تدرك مصادرها، متطلباتها، ومفاتيح تحقيقها.

1- **مصادر الميزة التنافسية:** يمكن أن تكون مصادر الميزة التنافسية تبعا لقدراتها الداخلية، إضافة إلى البيئة الخارجية التي يمكنها أيضا أن تكون مصدرا لها، ويجب أن تمتلك المنظمة القابلية على استغلال مواردها على نحو كفؤ وفعال لتطوير المزايا التنافسية، ووفقا لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية تأتي من خلال:

• **حدد حسن فلاح مصادرها كالتالي:** وهي مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج والطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع،... وغيرها، كما تتأثر الميزة التنافسية بالنظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات والإبداع والمعرفة.

• **حدد سائد حسن شراب مصادر الميزة التنافسية كالتالي:**

- الملكية: وهي قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في تقديم أفضل خدمة للعميل.
- الوصول للموارد: يتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، وأيضا علاقات خارجية مع الموردين.

- **الكفاءة:** وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال، والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.
 - **كما حدد (Megahan) مصادر الميزة فيما يلي:** المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق، الاقتراب من الزبائن والتعرف إليهم، فرص تقديم خدمة جديدة.
 - **حدد خالد الرقب مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:** تخفيض التكاليف، التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة الخدمات المرفقة.
 - **حدد أحمد عبد السلام سليم أهم مصادر الميزة التنافسية التي تناولتها مختلف الكتابات والدراسات:**¹
 - **الابتكار:** بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة، وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية، والابتكار هو الأشياء الجديدة سواء كانت منتجا أو خدمة أو نظاما إنتاجيا أو غيرها.
 - **البحوث والتطوير:** يعد نشاط البحوث والتطوير جزءا من صناعة المعرفة، والهدف من سياسات البحوث والتطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة، وبالتالي دعم الميزة التنافسية فجهود هذه البحوث تؤدي إلى تحسين في المنتجات والعمليات، وبالتالي تجعل المنظمات أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.
 - **التعلم:** التعلم التنظيمي هو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء، ارتكازا إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي في الأسواق العالمية.
- وفيما يلي جدول تفصيلي يوضح التباين في أفكار الباحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة التنافسية.
- 1- متطلبات الميزة التنافسية:** إن امتلاك ميزة تنافسية يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات يمكننا توضيحها فيما يلي:²
- يجب أن يقدر المستهلك بنفسه مفهوم الميزة، لأن الميزة لا تستمر إلا إذا قدرها العميل.
 - أن تكون الميزة غير قابلة للتقليد.
 - يجب أن يتوفر لدى المنظمة الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة، فكون الميزة مرغوبة غير كاف إذا لم تستطع المنظمة الوفاء بها.
 - يجب أن تتميز بصفة الديمومة.
- 2- مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية:** هناك عدة عناصر و عوامل تحقق الميزة التنافسية، وتعتبر مفاتيح مهمة لاستمرارها، ومحافظة المنظمة عليها وتتمثل في:

¹- أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 348.

²- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 81.

- **المفتاح الأول: القدرة على التقليد:** وهو من أكثر المفاتيح استخداماً، والهدف منه صناعة مماثلة لمنتجات المنافسين أو المنتجات الرائدة التي ترضي المستهلك، بحيث يكون المنتج البديل أقل تكلفة من المنتج الأصلي.
 - **المفتاح الثاني: القدرة على التطوير،** لابد من إجراء دراسات خاصة بالبحث والتطوير في المنتج وخصائصه من أجل تطوير أداء المنتجات لتصبح أكثر سرعة، وأقل تكلفة، وأكبر إنتاجاً.
 - **المفتاح الثالث: القدرة على الابتكار:** يجب على المنظمة الدخول في مشاريع تمكنها من صنع مزايا ابتكارية غير مسبوقه تخاطب كافة المستهلكين ولا يستطيع المنافسون تقليدها بسرعة.
- إضافة إلى العناصر السابقة يجب على المنظمة أن تلتزم بالموصفات الدولية للجودة، الارتقاء بالعمالة، دراسة الأسواق الخارجية، والتطوير الإداري والتنظيمي للمنظمة.

ثانياً: أساليب تحقيق الميزة التنافسية

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

ثالثاً: الأسبقيات التنافسية

- تتضمن الأسبقيات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها لغرض بناء الميزة التنافسية فيما يلي:¹
- 1- **المقدرات الجوهرية:** تركز الإدارة المعاصرة على نمذجة المقدرات، أي وصف المهارات والمعرفة والقدرات والقيم الناجحة للموارد البشرية، وهناك ثلاثة مجاميع للمقدرات الجوهرية الاستراتيجية الميزة التنافسية هي:
 - **التميز العملياتي:** المقدرات الجوهرية هنا هي الاعتمادية الكلية عند عرض المنتج، ونفقات خدمة الزبون.

¹ - محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص ص 162، 163.

- **قيادة المنتج:** تتحدد المقدرات الجوهرية بتفسيرات البحوث الأساسية والسريعة، وتطبيقات البحث التطوير المنتج، والاكتشافات السريعة للفرص السوقية ومهارات التسويق الممتازة حاجات الزبون.
- **معرفة جيدة بالزبون:** المقدرات الجوهرية هنا هي المهارات الاستثنائية الداعمة في اكتشاف والمهارة في حل المشكلات، ومهارات التفاوض.

2- المعرفة الاستراتيجية: وينظر إلى إطار المعرفة الاستراتيجية بأنها محصلة تفاعل مستويات المعرفة للمنظمة «المعرفة الإبداعية، والمعرفة المقدمة، والمعرفة الجوهرية، ومستويات المعرفة عند المنافسين» وهي تلك المعرفة الإبداعية، والمعرفة المتقدمة الجوهرية، وامتلاك المنظمة لمعرفة استراتيجية غزيرة متنوعة ذات آفاق مستقبلية يكون لها أسبقية رئيسية في بيئة المنافسة الاستراتيجية للمنظمة.

رابعاً: طرق البحث عن الميزة التنافسية

من أهم العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية نذكر ما يلي:¹

1- طرق البحث عن الميزة التنافسية: توجد طرق كثيرة للبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ونلخص منها ثلاثة طرق عملية، تعتبر أساليب للبحث عنها، وهي:

- **تحليل مصادر الميزة التنافسية:** ويتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المنظمة، وتتعلق بقيمة المنتج لدى المشتري وهذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها: الجودة، السعر، خدمات بعد البيع،... إلخ.

- **تحليل السلسلة الأفقية للقيمة:** تعتبر سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي، وتستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ما يلي: التجربة الاستراتيجية الأنشطة المنظمة، تحديد وتوضيح مكونات التكاليف، تحديد المصادر الممكنة للتميز، وكل نشاط تقوم به المنظمة، لا بد وأن يؤدي إلى خلق القيمة.

- **تحليل مكونات التمييز والتكاليف:** عندما تتفاعل العديد من المحددات، يساهم كل منه في تمييز المنظمة عن منافسيها، مثل المعرفة، تخفيض التكاليف نسبياً، التطور التكنولوجي، تجديد المنتجات.

2- العوامل المؤثرة في إنشاء الميزة التنافسية: تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، الخارجية تتمثل في تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، القانونية، متطلبات السوق، لذلك وجب على المنظمة أن تتفنن سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وأن تتسم بالمرونة العلية تجاه هذه المتغيرات، إضافة إلى العوامل الخارجية توجد عوامل داخلية تؤثر على إنشاء الميزة منها امتلاك المنظمة لمواد متميزة لا يمتلكها منافسوها، مثل الابتكار، الإبداع والالذان يعتبران أساس خلق المزايا التنافسية واستمرارها.

¹ - Jalien l'evy , "Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprise" , Revue française du marketing ,N 177-178, 2000, PP 2-3.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية وتأثيرات البيئة الخارجية

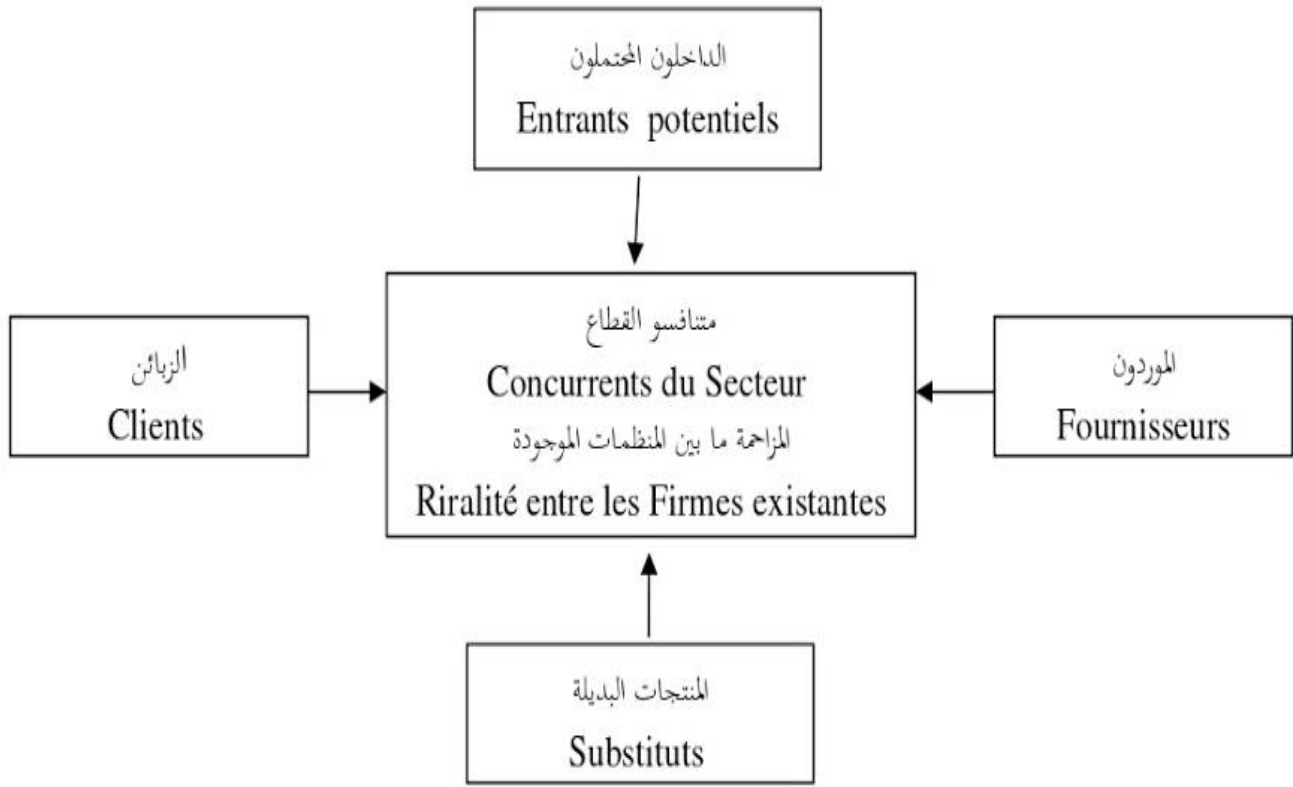
المنظمة لن تستطيع أن تحدد استراتيجياتها المناسبة للحصول على مزايا تنافسية إلا إذا قامت بدراسة معمقة لتأثيرات بيئتها الخارجية، ومن بينها ما حدده بورتر في نموذج تحليل الصناعة في الدول المتقدمة، كما حدد أوستن نموذج تحليل الصناعة في الدول النامية، إضافة إلى هذين النموذجين حاد بورتر نموذج يوضح فيه العوامل المحددة للميزة التنافسية الدولية نتناول هذه النماذج.

أولاً: نموذج بورتر "التنافس بالدول المتقدمة وقوى الصناعة هيكل لتحليل Porter"

نموذج بورتر هو نموذج لدراسة مؤثرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمة، و تحليل هيكل لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة بالدول المتقدمة، ويهدف إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة، وحسب بورتر الأداء التنافسي هو نتيجة تأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة، وهذه القوى الخمس هي:

- شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة.
 - تهديد الداخلين الجدد في الصناعة.
 - تهديد المنتجات البديلة.
 - قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين.
 - قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن.
- والشكل الموالي يبين هذه العوامل كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج قوى المنافسة الخمسة لـ Porter



المصدر: بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ "مايكل بورتر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2003، ص 23.

1- شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة: تعتبر المزاحمة بين المتنافسين مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، وتتحدد هذه المزاحمة انطلاقاً من مجموعة من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:¹

- **درجة نمو الصناعة:** في حالة كانت الصناعة، القطاع، تمتاز بدرجة نمو بسيط سيؤثر هذا على مردودية القطاع، عندها ستتحول المنافسة إلى عملية لاقتحام السوق وتتميز عندها بدرجة كبيرة من الحدة، أما في حالة كون الصناعة تتميز بالنمو السريع، سترتفع مردودية المنظمات وتكتفي بالتقدم على نفس وتيرة القطاع.

¹- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ "مايكل بورتر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2003، ص: 23، 24.

- **نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة:** عندما تكون التكاليف الثابتة مرتفعة مقارنة بالقيمة المضافة سينعكس ذلك سلبا على الأداء، وسيؤدي ذلك بالمنظمة إلى تخفيض متتالي للسعر وهذا سيؤدي إلى المساس بجانب الميزة التنافسية المتمثل في التكلفة الأقل.
- **درجة تمركز المنافسين:** كلما كان عدد المتنافسين في القطاع كبيرا كلما كانت هناك شدة في المنافسة، وإذا كان عدد المتنافسين محدود تستطيع المنظمات الكبرى فرض تقاليد خاصة بالمنافسة، وتحديد أسعار القطاع.
- 2- **تهديد الداخلين الجدد في الصناعة:** لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المنافسين الحاليين، بل هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة، وترتبط محدودية تأثير هؤلاء الداخلين الجدد حسب نوعية حواجز الدخول في قطاع النشاط، وتكون هذه الحواجز نتيجة عوامل أهمها ما يلي:
 - **اقتصاديات الحجم:** تعمل اقتصاديات الحجم على وضع الداخلين أمام اختيارين: إما التصرف الفوري على مستوى حجم واسع، وساعتها ينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المنافسين، وإما العمل على مستوى إنتاج ضعيف وساعتها تتحمل التكاليف الثابتة، وتمس اقتصاديات الحجم مختلف الوظائف مثل: الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير... إلخ.
 - **الاحتياجات إلى رؤوس الأموال:** كل المنظمات الجديدة تحتاج إلى موارد مالية معتبرة جدا من أجل تحقيق استثماراتها، وهذا يكون حاجزا يؤخر عملية دخول منافسين محتملين.
 - **الوصول إلى قنوات التوزيع:** الداخلون الجدد إقناع الموزعين بتوزيع منتجاتهم مقابل إما تخفيضات سعرية أو نفقات إشهارية تقلل من مردوديتهم.
- 3- **تهديد المنتجات البديلة:** منظمات القطاع هي في حالة منافسة مع كل المنظمات التي تنتج منتجات بديلة، وهذه المواد البديلة تحدد من أرباح المنظمات.
- 4- **قوة التفاوض (المساومة) لدى الموردين:** يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا كبيرا على القطاع إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وهذا التهديد سيؤدي هذا بالعديد من المنظمات إلى الخروج من السوق.
- 5- **قوة التفاوض (المساومة) لدى الزبائن:** تزيد قوة هذه المساومة كلما كانت المنتجات المشتراة غير متميزة، وبالتالي يمكنهم الانتقال إلى منتج آخر، وكلما كان هناك ارتباط لمنتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبون أقل حساسية للسعر والعكس صحيح، وبالتالي عملية انتقاء الزبائن في حد ذاتها تدخل ضمن القرارات الاستراتيجية لما لها من تأثير على الزبائن التنافسية التي يمكن تحقيقها.

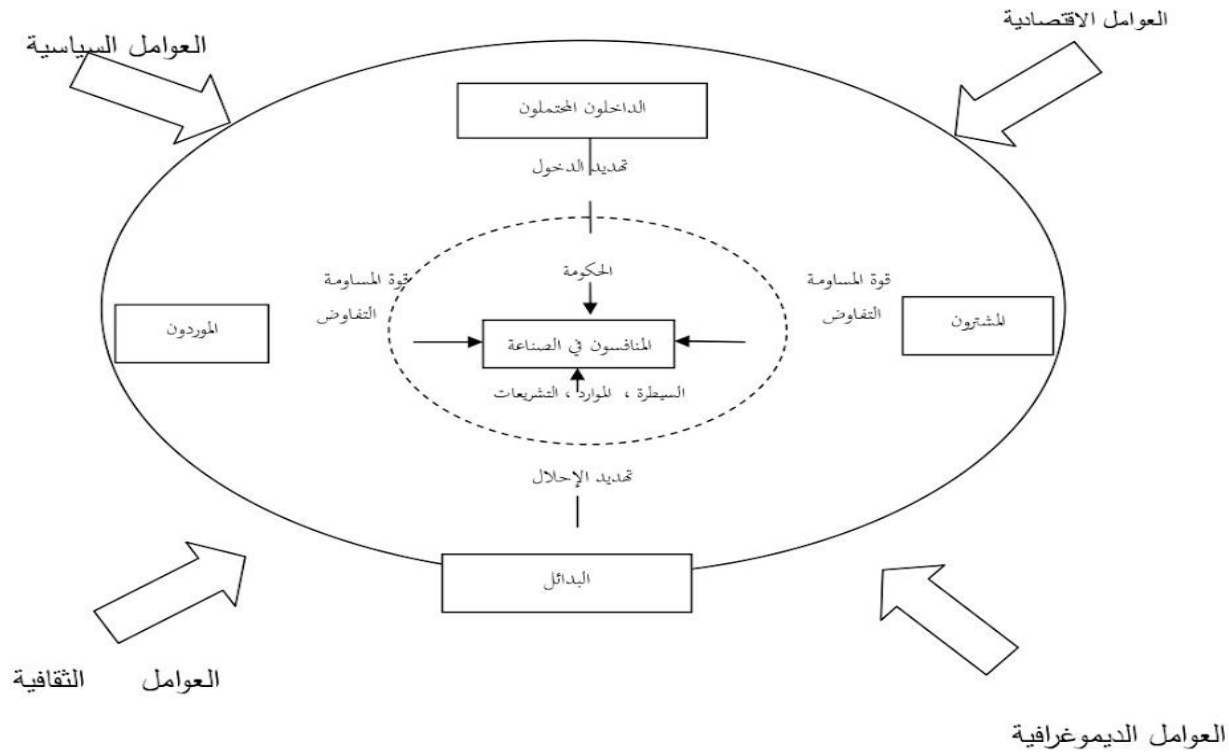
ثانيا: نموذج أوستن (Austin) لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس بالدول النامية

نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر، يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، لذلك قام (J. E. Austin) بتعديل هذا النموذج حتى يمكن اعتماده في تحليل الصناعة وظروف التنافس بالدول النامية، وقام أوستن بإجراء تعديلين هما:¹

1- **التعديل الأول:** أضاف عنصر تصرفات الحكومة واعتبرها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وتحدد من له الحق في الحصول على المواد الأولية الرئيسية)، وبالتالي الحكومة لها كل التأثير على بيئة التنافس في الدول النامية.

2- **التعديل الثاني:** أضاف العوامل البيئية من عوامل سياسية، اقتصادية، ثقافية و ديموغرافية تؤثر على قوى التنافس الخمس، وفيما يلي الشكل الموضح للدور البارز الذي تلعبه الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية، وخاصة أن تصرفات الحكومة تؤثر في كل أطراف الصناعة وأيضا في قوى التنافس الخمس البورتر.

الشكل رقم (02): إطار تحليل الصناعة للدول النامية (نموذج أوستن)



المصدر: خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 80.

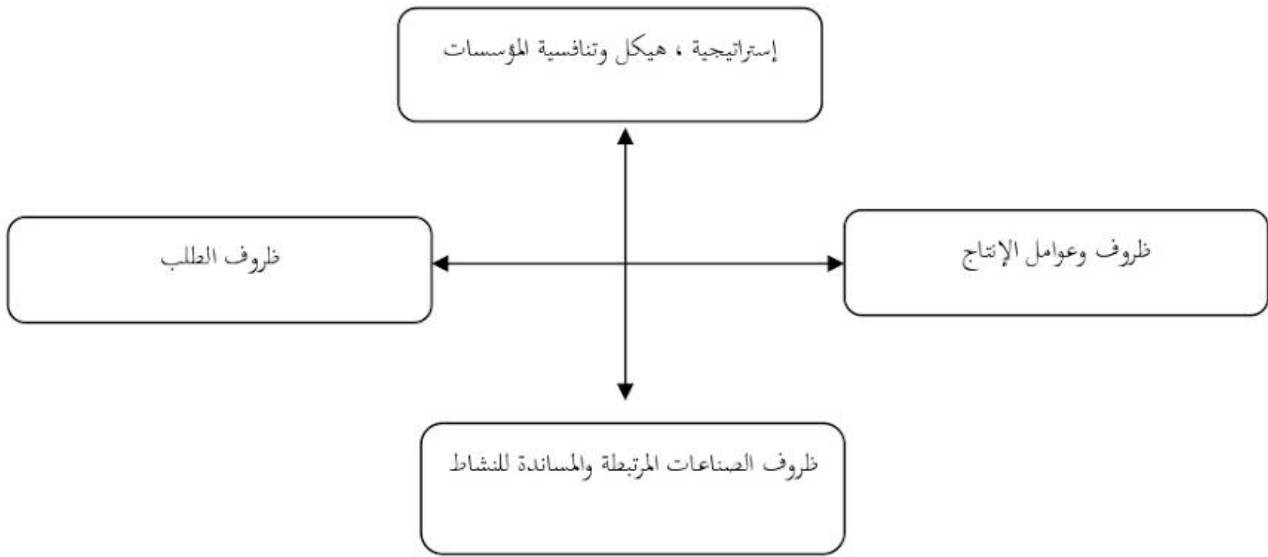
¹ - خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 74.

ثالثاً: نموذج الماسة " لبورتر" ومحددات الميزة التنافسية الدولية

- صنف "مايكل بورتر" العوامل المحددة للميزة التنافسية الدولية في نشاط معين بأربع مجموعات هي:¹
- 1- عوامل الإنتاج:** هي أهم مدخلان لعملية الإنتاج وللصناعة وتحدد مدى قدرة المنظمة على المنافسة، تأخذ هذه العوامل شكلين: الأول يتمثل في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، ورأس المال، وهي عوامل لا تشكل ميزة تنافسية لأن تقليدها وانتقالها إلى المنافسين أمر سهل للغاية، أما الشكل الثاني فهو يمثل العوامل المطورة والتي يصعب تقليدها وتتمثل في الموارد البشرية ذات المهارة الخاصة. ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الدولة على المنافسة في صناعة معينة، لأن اليد العاملة الماهرة يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها.
 - 2- أوضاع الطلب المحلي:** كلما زادت أهمية هيكل الطلب المحلي في السلع كثيفة التكنولوجيا فإن هذا سيدفع بالمنظمة إلى رفع مستوى جودة المنتج وتطويره، وتحقيق ميزة تنافسية في هذه المنتجات أدى إلى توسيع دائرة الابتكار من أجل تحقيق رغبات المستهلكين، ورفع مستوى الجودة وتحقيق خاصية التميز للمنتجات.
 - 3- الصناعات المغذية والمكملة:** تعتبر الصناعات سبب نجاح العديد من المنظمات وهي ذات ميزة تنافسية، لأنها تشترك مع بعضها البعض في التقنيات و المدخلات وقنوات التوزيع والعملاء مما يؤدي إلى تقليل السعر وتبادل المعلومات والأفكار مما يخلق مهارات أفضل.
 - 4- استراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية:** تعتبر الاستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة عنصراً مهماً في خلق بيئة محلية ملائمة للمنافسة.
 - 5- دور الحكومة:** تقوم الحكومة بدور فعال في خلق الميزة التنافسية، مما يدعم الأداء التنافسي للمنظمات، عن طريق وضع سياسات تشجع على المنافسة وتدعم عمليات الابتكار والتصدير.
- سادساً- دور الصدفة: تلعب العوامل غير المتوقعة والتي تحدث بمحض الصدفة دوراً أساسياً في تنافسية الصناعات، ومن هذه العوامل: الاختراعات الجديدة، التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات، الكوارث الطبيعية.
- ويترتب على هذه العوامل ميزات سابقة، لتحل محلها ميزات جديدة تتناسب وهذه الظروف.
- والشكل الموالي يوضح محددات الميزة التنافسية الدولية (ماسة بورتر).

¹ - أحمد سيد مصطفى، بناء التنافسية للتصدير، شركة ناس للصناعة، مصر، 2001، ص143.

الشكل رقم (03): محددات الميزة التنافسية الدولية (ماسة بورتير).



Source: Gerry Johnson et Hevan Scholes, **Stratégique**, éd Française, France, 2000, p 19.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات الأساسية الكبرى للتنافس

احتلت الميزة التنافسية دورا بارزا ومكانة هامة في التفكير الاستراتيجي، وهذه المكانة سوف نوضحها من خلال تحديد مكانة الميزة التنافسية من الإدارة الاستراتيجية، وكذلك ماذا يمكن للاستراتيجيات أن تحققه من مزايا تنافسية¹.

أولا: استراتيجية قيادة أقل تكلفة

1- مضمون الاستراتيجية: تتمثل في قدرة المنظمة على توفير منتج أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على النوعية، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كونه عنصرا أساسيا في تحقيق رضا الزبون.

2- بناء ميزة أقل تكلفة: تبحث منظمة الأعمال التي تعتمد استراتيجية أقل تكلفة عن تحديد موقع أي مصدر ممكن لميزة التكلفة، ومن موجهات التكلفة المهمة التي تحدد شكل استراتيجية قيادة أقل تكلفة ما يأتي: اقتصاديات الخبرة والحجم، درجة التكامل العمودي، موقع أداء الفعالية، وعلى المنظمة تكييف استخدام هذه الموجهات لكي تتمكن من بناء قيادة أقل تكلفة، وفيما يلي شرح لموجهات أقل تكلفة:

• **تأثيرات اقتصاديات الخبرة والحجم:** كلما زاد الحجم وتطورت الخبرة كلما انعكس ذلك على شكل تكلفة أقل، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى ببيع منتجاتها بأسعار السوق السائدة.

¹ - صالح ابراهيم يونس الشبعاني، كلف الجودة واستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية، تموز، العدد 19، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق، 2007، ص 78.

- **التكامل العمودي:** التكامل العمودي يقصد به درجة السيطرة التي تمتلكها المنظمة على مصادر عرض مدخلاتها والطلب على مخرجاتها، وتوسيع السيطرة على مصادر العرض أو على العملاء يسمى بالتكامل العمودي، ويمكنه أن يكون أحد المسارات الهامة لتخفيض التكاليف.
- **موقع الفعاليات (الأنشطة):** يمثل الموقع الذي تنجز به الفعالية التي تضيف قيمة أحد وجهات الكلفة في تحديد ميزة التكلفة الأقل للمنظمة، ومثال على ذلك شركة تويوتا التي تعمل مع المجهزين الأساسيين لبناء مصانع الأدوات الاحتياطية قريبة من معامل الجميع لها وهي بذلك تتمكن من استلام الأجزاء التي تحتاجها حالا وفي الوقت المناسب (JIT) دون كلفة الاحتفاظ بالمخزون.

ثانيا: استراتيجية التمايز

1- مضمون استراتيجية التميز: يعد تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز أو متفرد ويمكن التمايز من جعل المنظمة بموقف أفضل إزاء المنتجات البديلة مقارنة بالمنافسين، فهي تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات فريدة في الصناعة، لتتميز بها عن المنتجات المنافسة¹.

2- بناء الميزة المعتمدة على التمايز: تبحث المنظمات التي تنوي تطبيق استراتيجية التمايز عن جميع الفرص المتاحة لإنتاج وتقديم منتج أو خدمة متميزة أو فريدة من نوعها وبخصائص يمكن أن تخلق قيمة مضافة وعالية لعملائها، وهذه القيمة للعميل يمكن أن تضاف من خلال عدة مداخل: تخفيض تكلفة استخدام المنتج، زيادة رضا المشتري، تعزيز إدراك المشتري للقيمة المضافة للمنتج، و تكون استراتيجية التمايز أكثر نجاحا عندما تكون حاجات ورغبات العملاء متنوعة ومتغيرة بحيث لا يمكن إشباعها بمنتج واحد معياري².

ثالثا: استراتيجية التركيز

1- مضمون الاستراتيجية: تسعى المنظمة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء ولها بديلين هما: إما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمايز.

2- مزايا تطبيق استراتيجية التركيز: تحمل هذه الاستراتيجية مجموعة مزايا هي: الحصول على جزء من السوق مقابل المنافسين الكبار، القدرة الدفاعية وتجنب المنافسة المعتمدة على الأسعار، تحسين مصادر أخرى النشاطات إضافة القيمة، التي تعزز من كفاءتها المتميزة المتخصصة التي تساهم في التكلفة أو التمايز.

¹ - صالح ابراهيم يونس الشعباني، مرجع سابق، ص: 78.

² - طارق شريف يونس، خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سابق، ص: 249 - 250.

المبحث الثالث: بناء المزايا التنافسية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري

إن الثابت الوحيد في عالم الأعمال هو التغيير، والقاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها، فالعالم اليوم في عصر الاستثمار في رأس مال الفكري، ومن أخطر نتائجه أن التنافسية الحقيقية الوحيدة التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات، وأصبحت المنظمات الحديثة مبنية على العلم والمعرفة والمعلومات ومجبرة على انتهاج مجموعة مداخل واليات، للاستثمار في الأصول المعرفية والعناصر غير الملموسة لما يحققه لها من وفورات في التكلفة ورفع في الأداء، لذلك أخذ الاستثمار في رأس المال الفكري أهمية بالغة لأن المنظمة التي تستطيع تحويله إلى قيمة، يمكنها من خلال ذلك بناء مركز تنافسي قوي.

المطلب الأول: الدعائم التنظيمية للميزة التنافسية وتفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، أهمها الجودة، مواكبة العولمة، ضرورة الأداء المتميز وغيرها، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات عليها أن تتحكم في بعض الآليات والدعائم الأساسية من أجل تنمية رأسمالها الفكري وتنمية كفاءاتها البشرية حتى تضمن بقاءها وتميزها، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ونتناول في هذا المطلب أهم هذه الدعائم التنظيمية، والمداخل الإدارية الحديثة المساعدة على ذلك.¹

أولاً: الإبداع

يعتبر الإبداع مصدر رئيسي من مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، ومفتاح النجاح لها، وبفضله يمكن إشباع حاجات العملاء وتميز المنظمة من غيرها من المنافسين.

1- مفهوم الإبداع: هو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو نشاط المشروع، وهو أيضاً ناتج الموارد، أو تغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل العملاء.

كما أنه « القدرة على جمع المعلومات لتطوير أفكار جديدة وهو تطوير الأفكار الإبداعية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو الخطوة الأولى للابتكار، ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل».

2- خصائص الإبداع

يمكن تحديد أهم خصائص الإبداع فيما يلي:

- عبارة عن منتج ملموس أو عملية معينة؛
- هو شيء يتم عن قصد ولا يكون بصفة عرضية؛
- يحقق فائدة للمنظمة.

¹ عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 10.

3- أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع أشكالاً مهمة تتمثل في:

- **الإبداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمنتجات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، و يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، ويتحقق من خلال الكفاءات الماهرة الراغبة في إحداث التغيير.
- **الإبداع التنظيمي:** هو إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل فيها، ويسمح بتحقيق التميز للمنظمة من خلال التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- **الإبداع التسويقي:** هو البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء، ومحاولة التفكير كما يفكر العميل، وهذا يقع على عاتق عمال ذوي المعرفة، الذين يدركون جيداً كيفية كسب العملاء وتحقيق التميز من خلالهم.
- **الإبداع السلوكي:** يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المنظمة، اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل، حيث يعرف كيف يتعامل معها ويجد حلاً لها.

4- الإبداع والميزة التنافسية: 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 وتممينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائماً يقظة تكنولوجياً، 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 الابتكارية تأتي من أفكار المبدعين، وعليها أن لا تهمل استمرارية الاستثمار في الموارد غير الملموسة والكفاءات ولا تكتفي بنتائج إيجابية حققها الإبداع في المدى القصير، لأن ذلك سيقودها إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات الأمر الذي سيؤدي بها إلى تراجع مكانتها التنافسية في السوق لصالح منافسيها، وبالتالي تضائل مزاياها التنافسية.

ثانياً: التغيير التكنولوجي والهيكل

- يؤدي التطور التكنولوجي إلى وجود تغييرات في تصميم الوظائف، والهيكل التنظيمي، ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال، لأن هذا التطور التكنولوجي سوف يؤثر على الجوانب التالية:
- **الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل:** وذلك لتدعيم دور الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم.
 - **زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية.**
 - **بهدف اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بإدارة المورد البشري وتفعيل استثماره.**
 - **التغيير في هيكل المنظمة وجعله مرناً وقادراً على التكيف وتدعيم العمل الجماعي وعمليات المشاركة.**

وأن يتمها الهيكل —:

- حرية العاملين في التحرك إلى المواقع التي يشغلونها في المنظمة.
- العمل المشترك بين العاملين والإدارة والعملاء والموردين من أجل تحسين وتطوير الأداء العام للمنظمة.

إن هذا التطور التكنولوجي والهيكل والتعامل معه بحذر وإيجابية يسمح للمنظمة بالاستثمار الفعال في مواردها البشرية، وأيضا في رأس مالها الهيكلي، وتحقيق مزايا تنافسية مستمرة.

ثالثا: التعلم التنظيمي والميزة التنافسية

يعتبر التعلم في ظل اقتصاد المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فبعد أن كانت المنظمات تركز على التدريب من أجل زيادة مهارة الأفراد وقدرتهم على أداء عمل محدد، تجاوزت ذلك إلى إعطائهم فرصا للتعليم عليها هذا الاهتمام بالتعليم نتيجة اقتصاد المعرفة، المنافسة الجديدة، كعنصر هام لتطوير الأفراد، وقد فرض سرعة التطور.

1- مفهوم التعلم التنظيمي: هو عملية تحسين الأداء من خلال الفهم والمعرفة الأفضل، إذ يمثل مفهوما أكثر نضجا من منظمة التعلم، وهو محاولة من المنظمة لتصبح متعلمة باعتماد رؤى وأساليب مختلفة.

هو عملية تفاعلية متكاملة، يحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، ويكون اكتساب المعلومات والمهارات متجاوزا نمط التعليم السطحي ويصل إلى التأثير على المعرفة من أجل تغيير السلوك جذريا.

2- كيفية حدوث التعلم التنظيمي: يتعلم الفرد ويتبادل معارفه ومهاراته مع الآخرين، في منظمة تتيح لعاملها فرص تبادل والمهارات واكتساب أنماط جديدة للسلوك، فيقدموا أداء مختلف أداء مختلفا عما تعودوا على تقديمه، ويتعلم الفرد طبقا لنظرية التعلم التنظيمي من خلال الآليات التالية: تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين، ومن خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، ومن خلال العمل في فريق، وهو عملية مستمرة تبدأ بتعرض الفرد للخبرة والتجربة، وتفسير المواقف الجديدة، والتمسك بالصحيح منها والتخلي عن ما هو عكس ذلك.

3- التعلم التنظيمي والميزة التنافسية: معظم التغيرات التي عرفها العالم فرضت على المنظمات ضرورة أن تكون لديها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بحتمية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدلها على أحسن طريق الاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر ورأس مالها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الأداء المتميز وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتنميتهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة.

رابعاً: رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنافسي للمنظمة

حدد ستوارت " Stewart " في دراسة له أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة، والاستثمار فيها يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي، ومن خلال تحويل القيم المهملة المتاحة في عقول العاملين، وولاء الزبائن، كما أوضح " Pferffer " أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، خاصة مع تغيير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، تعتبر سببا قويا يدفع المنظمة إلى تحسين أدائها وجودة منتجاتها عن طريق تشجيع الابتكار، وتطوير وظائفها، وتوظيف رأسمالها الفكري، لأنه يلعب دورا محوريا في تعزيز الميزة التنافسية، واستمراريتها، وخلق القيمة، كما بين " Gwan " أن القيمة الأساسية للمنظمة تتمثل في رأسمالها الفكري، والقدرة على توظيف المعرفة التي بحوزته والعمل على تحويلها إلى أداء جيد، يحسن القدرة التنافسية، وأضاف "Youndt" أن عملية التسيير الفعال لرأس المال الفكري المحدد الرئيسي لنجاعة الأداء. المال الفكري المحدد الرئيسي للتفوق التنافسي، خاصة إذا وبالتالي يعتبر الاستثمار الفعال لرأس استطاعت المنظمة جذب الكفاءات المتميزة.

وحسب " Miller " الموجودات الفكرية الأساسية لدى المنظمة تتمثل في المعرفة والذكاء، وهذا الأخير هو المادة الخام التي يجب الاهتمام بها عن طريق التعلم ونقل المعرفة الجديدة ووضعها حيز التطبيق، وبالتالي تعزيز رأس المال الفكري المحقق للأداء المتميز، لأنه ثبت وحسب دراسة "Brown" وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي للمنظمة، ورأس المال الفكري مرتبط بالأداء الاقتصادي المتميز ويحقق الميزة .

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

تستطيع المنظمة الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال الفكري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز، يشتمل على مكوناته المتمثلة في رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلية متميز، ورأس مال زبوني متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة، ونوضح المكونات السابقة كما يلي:¹

¹ - مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص ص 79، 80.

أولاً : رأس المال البشري المتميز

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

الشكل رقم (04): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال ، 2011، ص 81. وتتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في:

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

ثانياً: رأس المال الهيكلي المتميز

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

يمكن أن نحدد جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات وهي:¹ ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالتكلفة المنخفضة، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، إمكانية استفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسرار في استخدام المورد، ورفع جودة مستوى الإنتاج وتقليل نسبة الفاقد.²

ثالثاً: رأس مال العلاقات الزبوني 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، وهذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق والبحوث التسويقية الفعالة، والتي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، و مجالات تميز رأس مال الزبائن هي:³

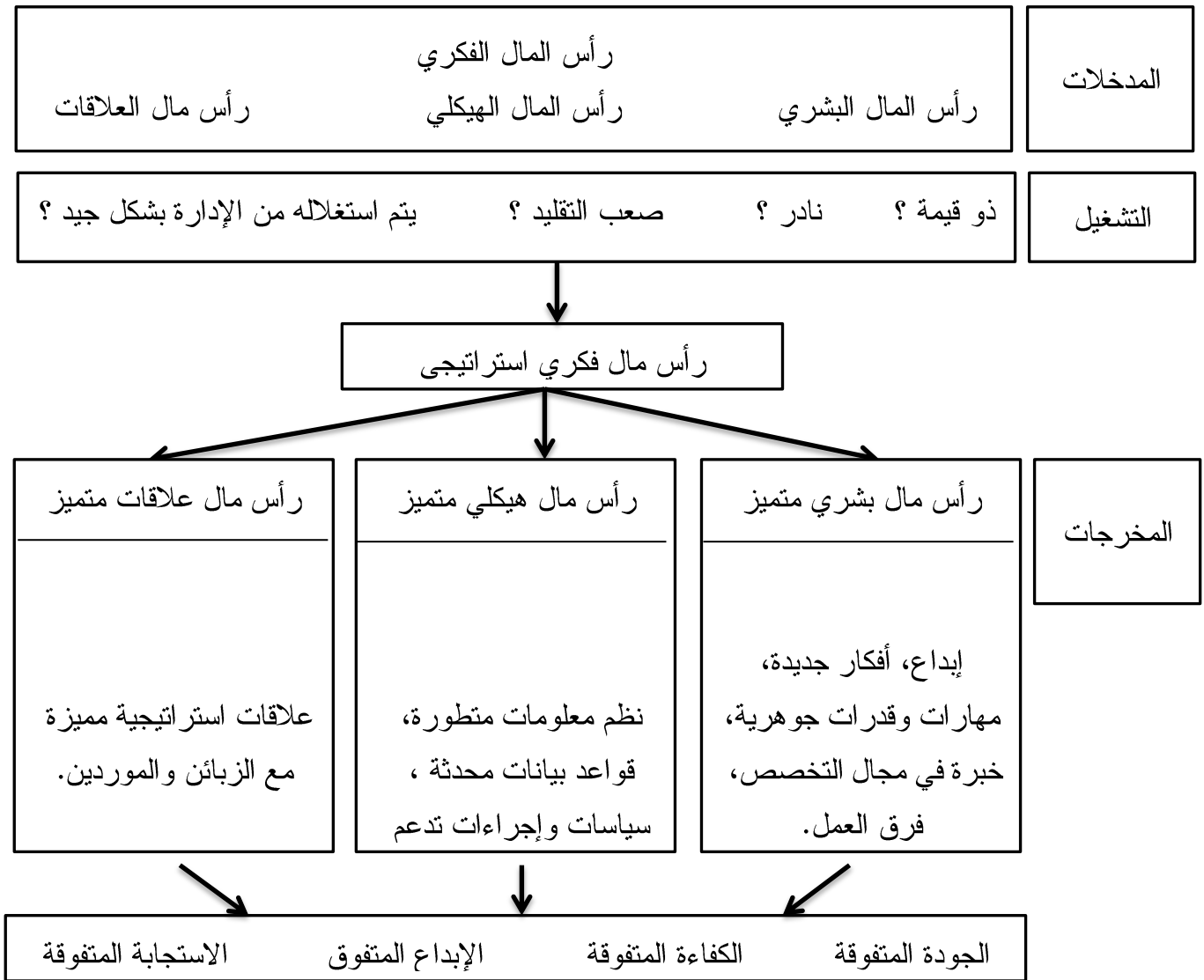
- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جلد.
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.
- طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على مما سبق ندرج الشكل الموالي الذي يعكس شكل نظام كما حدده مصطفى رجب علي شعبان.

¹ - مؤيد محمد علي الفضل، مرجع سابق، ص: 176.

² - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011، ص: 81.

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

الشكل رقم (05): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص 83.

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

رابعاً: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

يبدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظراً لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.

ولقد 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 لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي أصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: الية الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز التنافسي

1- الاستثمار في رأس المال الفكري: يتمثل الاستثمار في استخدام المدخرات النقدية والعينية لتكوين أصول رأسمالية تستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وفي ظل اقتصاد المعرفة لم تعد الموجودات ثابتة فقط بل تتعداها لتضمن الاستثمار في الموجودات المعرفية من أجل تكوين رأسمال معرفي وإنتاج منتجات معرفية فكرية، والتي تتمثل في البرنامج والتصاميم التي تتصل بمضامين اقتصاد المعرفة، وبالتالي التحول الهيكلي في تكوين رأس المال، وإضافة الاستثمار غير الملموس لتكوين رأس المال المعرفي، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد، هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يتم دون بحوث البيئة لأن إدراك خبايا البيئة التنظيمية والتأقلم معها من الأمور الهامة التي يراعيها البرنامج التدريبي إضافة إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب، وبالتالي تنمية وتنفسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائماً إلى الأفضل، ويمتازون دائماً بروح الإبداع والرغبة في التدريب المتواصل سيصلون بالمنظمة إلى كسب الأسواق، وسرعة المنافسة، والحصول على المزايا التنافسية وتنميتها¹.

2- سياق البيئة التنافسية وقيمة رأس المال الفكري

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة، والتي تؤثر على استراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لهذه الأخيرة قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل على التكيف معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة من خلال استثمار نقاط القوة الداخلية، ممثلة في الموارد والسياسات والقيم التنظيمية، كذلك العمل على معالجة نقاط الضعف في مختلف أنظمة وموارد المنظمة، بما يؤدي إلى نجاح الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

وقيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب الحصول عليها بل أيضاً بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، والذي يعتبر أداة لقياس وتحديد الأهمية النسبية للابتكارات، ويمكن التعبير عن سياق البيئة التنافسية من خلال رؤية المنظمة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم استراتيجيتها و تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فبالنسبة لمنظمات التصميم

¹ - فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص: 244.

والإنتاج يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات، بخلاف المنظمات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين. وتتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة، والمتوسطة وطويلة المدى، فبالنسبة للمنظمات التي تكون ملكيتها الفكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون محتويات محفظتها ذات قيمة عالية، بينما نجد أن الأصول الفكرية لا ترتبط بالمدى القصير، بل ذات مدى طويل استراتيجي، إذ أن تحصيل قيمتها غالبا ما يكون في المستقبل، إذ أن ابتكارات المنظمة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية واستراتيجية على المدى البعيد، وحتى يكون رأس المال الفكري موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية ، لابد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

- 1- **خاصية القيمة:** تخلق المنظمة القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات.
- 2- **خاصية الندرة:** يجب على المنظمة أن تضمن الاستمرارية في ندرة الموارد و الكفاءات الموهوبة ذات القدرة العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال.
- 3- **خاصية عدم القابلية للتنفيذ:** يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين.
- 4- **خاصية التنظيم:** على المنظمة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تعطي ثمار مزاياها المحتملة، ورفع مستويات الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹.
- 5- **خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل:** المورد البشري الذي يمثل مصدرا للميزة التنافسية المستدامة يجب أن لا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة.

¹ - الخزامي، مرجع سابق، ص 133.

خلاصة

تلعب عمليات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات دورا هاما في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المؤسسة من صياغة أفضل وتطبيق ناجح لاستراتيجياتها التنافسية، فرأس المال الفكري وبلا ريب هي إحدى المكتسبات المهمة للمؤسسات، حيث أضحت في هذا الاقتصاد الصاعد الجديد المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية بإضافتها قيم هائلة للمنتجات من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات والأفكار الجديدة، و بالشكل الذي يساعدها على الوصول إلى القيمة من رأس المال الفكري وما لتلك القيمة من أثر في تحقيق الميزة التنافسية.

كما يجب على المؤسسات التركيز على كيفية تنمية واستثمار رأس مالها الفكري حتى تتفوق على منافسيها خاصة في ظل بيئة متغيرة و شديدة المنافسة، وأيضا استغلال الطاقات البشرية لديها بما يسمح بتدعيم الإمكانيات والمهارات والكفاءات لأنها أغلى وأثمن الأصول على الإطلاق.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" تبسة

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية، ثم التطرق في الجانب التطبيقي إلى محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال معرفة درجة التقارب بين الجانب النظري وواقع المؤسسة محل الدراسة، حيث تم في هذا الفصل اعتماد رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية متغير تابع) في المؤسسة محل الدراسة، وتبيان مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة، وتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث على النحو التالي :

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة .

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم حول المؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي تتوفر فيه محاور الدراسة المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري ودوره في تنمية الميزة التنافسية داخل المنظمات ، لذلك تم اختيار مؤسسة SOMIPHOS لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة نموذج التطبيق ومراحل نشأتها، هيكلها التنظيمي، وكذا أبرز نقاط ضعفها وقوتها لتحديد الأطر العامة لها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SOMIPHOS ومراحل نشأتها

أولا: التعريف بالمؤسسة¹

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « **SOMIPHOS** » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا. تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر ب 100000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

❖ **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

❖ **المنشآت المينائية عنابة IPA:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة، نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن

❖ **مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD:** هو مركز يهتم بإسعاف إنجاز - وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل. نشأ سنة 1991، تحت تسمية URA ' L وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع LE BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ب تبسة تتمثل في تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.

المقر: مقر الإدارة العامة لـ **SOMIPHOS** هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة والهيكل المركزي التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر ب 1400 عامل.

¹ -SOMIPHOS: Société des Mines de Phosphate Document interne, Note sur FERPHOS, SOMIPHOS, 2012.

ثانيا : مراحل نشأة المؤسسة SOMIPHOS

بما أن **SOMIPHOS** هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم **FERPHOS** فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية ل **FERPHOS**، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولا إلى ظهور **SOMIPHOS**.

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للأبحاث والاستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ، ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية ل SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره **FERPHOS** إلى مؤسسة مساهمة مؤسسة عمومية اقتصادية.

- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي قدر ب 50000000 دج ثم زاد إلى 300000000 دج ثم 1000000000 دج فاية إلى 2241000000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و **FERPHOS** بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم **ISPAT TEBESSA**، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم **FERPHOS** سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة **FERPHOS** وتتمثل هذه المؤسسات في:

مؤسسة مناجم الفوسفات **SOMIPHOS** الكائنة بتبسة: تتكون من 4 وحدات تتمثل في:

- المركب المنجمي جبل العنق
- المنشآت الجنائية عنابة .
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية
- والمقر الإداري.
- 'SOMIFER'¹: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.
- 'SOTRAMINES2'²: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة ب **FERPHOS** أيضا.

ثالثا: الأهداف العامة للمؤسسة:

تسعى المؤسسة بصفة عامة لتحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية تبنتها وبنيت استراتيجياتها على النحو الذي يمكنها من تحقيقها وأبرز هذه الأهداف وأهمها:

- 1- البحث، التطوير، الإنتاج، التصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛
- 2- العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال احتياطات الفوسفات المكتفة حاليا والمرتقب اكتشافها مستقبلا.

¹ - SOMIFER: Sociétés Des Mines de Fer .

² - SOTRAMINES: Sociétés Des transports Minières.

3- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي (البيعي) من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون.

4- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم المتابعة تطور رغباتهم، وتوفير طلباتهم بالشكل المرغوب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لـ مؤسسة SOMIPHOS ومواردها البشرية

أولاً: الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS تفرع عن FERPHOS

اعتمدت هيكل تنظيمي خاص بها، يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي :

المستوى الأول: ويشمل المديرية.

المستوى الثاني: ويشمل الدوائر.

المستوى الثالث: ويتمثل في المصالح.

1- عرض المديرية : توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات

والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق والمنشآت الجنازية عنابة، وسيتم عرضها من

خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (02): مديريات مؤسسة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	- يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى مستوى سلطة ، والمسير الأول ، يقوم بإتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة ، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشركة والمشاريع الضخمة .
مديرية التجارة	- وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها ، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة ، تشرف على 4 دوائر هي : - دائرة التصدير منطقة 01. - دائرة التصدير منطقة 02. - دائرة العلاقات مع الزبائن . - دائرة شراء التجهيزات .
مديرية المالية المحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة . - تظم دائرتين رئيسيتين هما: دائرة المحاسبة ودائرة المالية .
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة . وتتفرع منها اربع 04 دوائر هي :

دائرة الموارد المعلوماتية - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد البشرية .	
- تنحصر مهامها في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطور الدائم للنشاط المؤسسة وتنمية أدائها .	مركز الدراسات والابحاث التطبيقية للتطور
- يشير على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله الى مراكز شحنه للتصدير التواجد بالمشآت المنائية بعنابة	المركب المنجمي جبل العنق
- تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير الى السفن التي ستقلها للمستورد وذلك عبر ميناء عنابة .	المنشآت المنائية بعنابة

المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة SOMIPHOS

2- عرض الدوائر: تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): جدول يمثل الدوائر المتواجدة على مستوى مديرية المؤسسة

المديرية	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل
دائرة التصدير منطقة 1	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا
دائرة التصدير منطقة 2	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم
دائرة شراء التجهيزات	- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... إلخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة - تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية
دائرة الموارد المعلوماتية	- تشرف عليها دائرة الموارد - وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه - تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة - هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها
دائرة التكوين	تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها. - إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد.
دائرة الشؤون القانونية	- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية - حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى
دائرة الموارد البشرية	- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، ومصلحة الشؤون الاجتماعية

المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة SOMIPHOS

3- عرض المصالح:

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي:

الجدول رقم (04): جدول يوضح المصالح المتواجدة في مؤسسة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المصلحة التحليلية	- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ل يتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة
مصلحة الخزينة	- تشرف عليها دائرة المالية - تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة
مصلحة التحصيل	- هي أيضا تابعة لدائرة المالية - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها
مصلحة الموظفين	- تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيما حسب الوظائف والمهام
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعنى بشؤون الموظفين والعاملين، من دفع الأجور، وإجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...إلخ.

المصدر: دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة SOMIPHOS

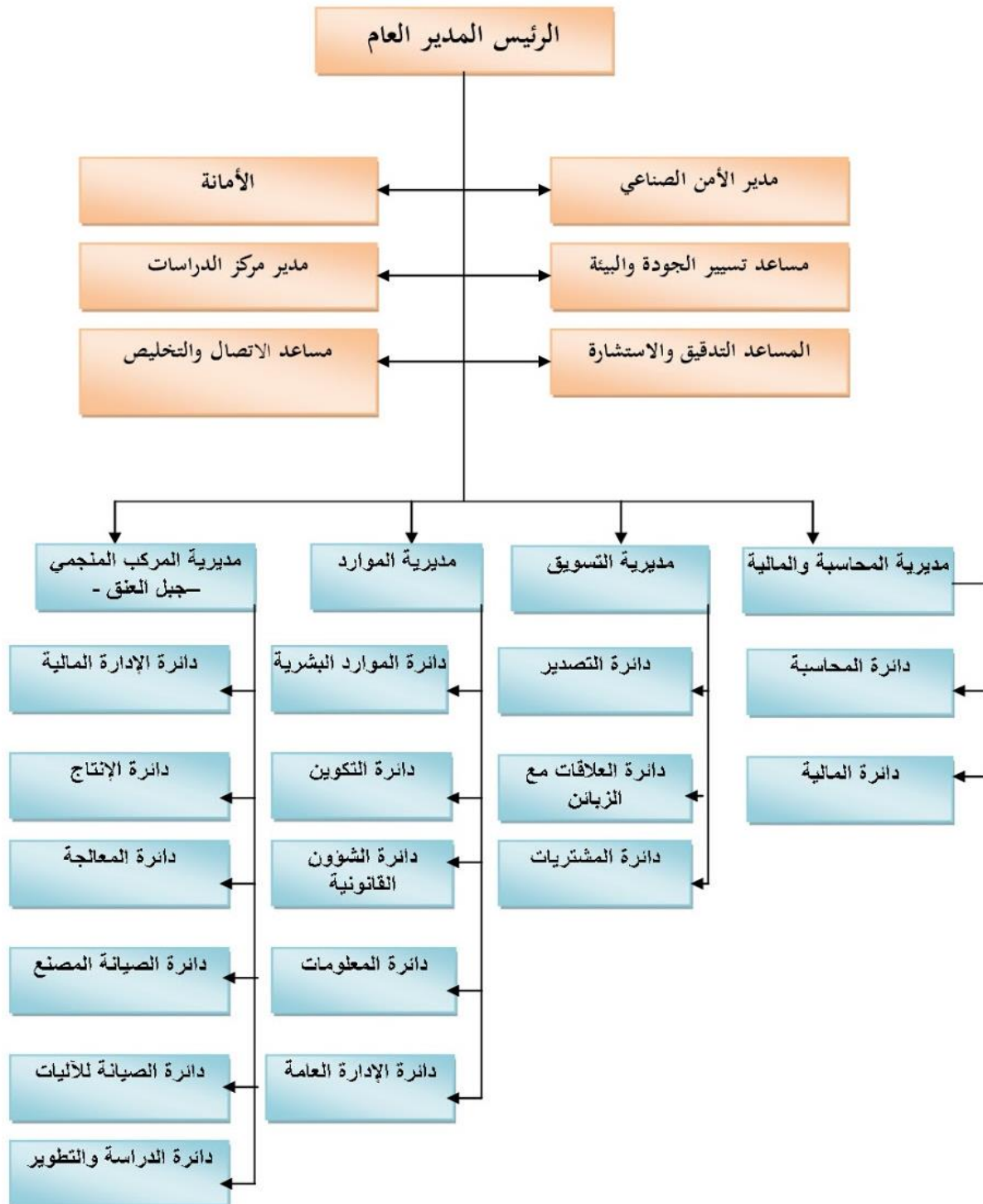
بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات السكرتاريات إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير جودة منتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو دليلا على تميز نشاطها بالعالمية.

زيادة على ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها الضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

و ملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروض فيما يلي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS



المصدر : دائرة الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة لشركة SOMIPHOS تبسة

ثانيا : الموارد البشرية لــــ مؤسسة SOMIPHOS

نظرا لطبيعة عمل مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS (نشاطات منجمية، خدماتية وتحرارية...) فإنها ستستلزم توفر يد عاملة للقيام بنشاطاتها، سواء كانت مؤهلة أو بسيطة، وتتوفر SOMIPHOS حاليا على حوالي 1400 عامل موزعة على مختلف وحداتها.

المطلب الثالث: نقاط القوة والضعف في مؤسسة SOMIPHOS

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بتقل اقتصادي معتبر وهام في الاقتصاد الوطني، نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

أولا: نقاط القوة والضعف:

1- نقاط القوة : عديدة ومتنوعة وتتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة، أهمها:

- تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر بـ 2 مليار طن منها 1 مليار و 100 ألف طن من السهل استغلالها.
- تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن.
- تتوفر على نظام عمل 3 دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب جبل العنق لاستخراج الفوسفات.
- تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذي التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما الاثنين .
- تتوفر على مجموعة منتجات قليلة وغير متنوعة تنحصر في أربع منتجات رئيسية، مما يسهل التحكم فيها ويسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثمة زيادة حجم المبيعات مما يساهم في تحقيق هامش ربح جيد.
- تمتلك طاقة تخزين معتبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب جبل العنق و 90 ألف طن على مستوى المنشآت المائية بعنابة.
- تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم والميناء، مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة ومعالجتها في أسرع وقت ومسيرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر.
- تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة وجيدة مع عملائها خاصة القدامى، لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم.
- امتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها ومعروفة بها عالميا وحاصلة على شهادة الجودة العالمية.
- تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام والممثلات والقنصليات بالخارج.
- عدم وجود مكشوف بنكي للمؤسسة وهو ما يعكس عدم اقتراض المؤسسة لديون قصيرة المدى.
- الأموال الخاصة للمؤسسة تحقق فوائد سنوية تتراوح ما نسبته 28% إلى 99%.

- تتمتع المؤسسة بمرونة في عدد العمال وتوظيفهم من خلال اعتمادها نظام العقود، وكذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة والكفوة.

- تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية وميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام وعدم وجود منافس على المستوى المحلي.

2- نقاط الضعف : تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فعالية نشاطها، أهمها ما يلي:

- تتميز منشآتها بالقدم خاصة منها المنجمية والتي تحتاج استثمارات كبيرة ومبالغ ضخمة لتجديدها.
- نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج.
- تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة مما يصعب عملية طحنه ومعالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنزيوم غير المرغوب فيه صناعيا.
- اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي والذي بدأ الطلب العالمي عليه يتراجع، وافتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم.
- اقتصر نقل الفوسفات من مركب جبل العنق إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية والتي تتميز بالمحدودية وارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة للجوء إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة للقطاع الخاص والتي تتميز أيضا بارتفاع تكلفتها.
- عدم حصول المؤسسة على تدعيم الأسعار بيعها من طرف الدولة.
- عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية.
- وجود سياسة فلاحية مشتركة أوروبية تحتم على المؤسسة ضرورة بيع نفس النوعية لكل البلاد الأوروبية.
- على المؤسسة ديون معتبرة بالإضافة إلى محدودية التمويل الذاتي .

ثانيا : الفرص والتحديات

1- الفرص : تتوفر SOMIPHOS على فرص هامة لتوسيع نشاطها أبرزها:

- وجود أسواق هامة من الفوسفات؛
- وجود ملايين من الهكتارات من الأتربة ذات درجة الملوحة والحموضة العالية الواجب تحسينها مما يستلزم استعمال أكثر للأسمدة؛

- التوجه إلى وحدات التحويل في العالم؛

- مخطط تنموي للفلاحة على مستوى وطني (استخدام الأسمدة الفوسفاتية)؛

- القدرات الإنتاجية للمؤسسة التي يمكن تطويرها.

2- التحديات : تتعرض SOMIPHOS لعدة تهديدات من البيئة الخارجية أهمها:

- وجود احتياطات كبيرة من الفوسفات عبر العالم؛

- سهولة التحكم في عناصر التسويق بالنسبة للمنافسين؛

- تكلفة النقل البحري المرتفعة؛

- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوية؛

- التحكم الجيد في القنوات اللوجستكية للمنافسين؛

- اشتداد المنافسة الدولية التي تواجه المؤسسة خاصة من طرف المغرب وتونس وبعض الأسواق الجديدة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة

في هذا المبحث سيتم تناول الإطار المنهجي من خلال التطرق إلى طريقة الدراسة وأدوات المعالجة الإحصائية بالإضافة إلى اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

المطلب الأول : مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات لإجراء الدراسة.

أولاً، مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يمثل جميع المفردات أو الأفراد الذين يشكلون مشكلة البحث التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج الدراسة عليها.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الفوسفات سوميفوس - تبسة -

وقد تم إجراء مسح جزئي لمجتمع الدراسة المتكون من 146 موظف، حيث تم توزيع 80 استبيان، واسترجع منها 68 استبيان .

وبعد قراءة الاستبيان تبين أن الاستبيانات المسترجعة صالحة للمعالجة الإحصائية.

ثانياً، أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعتبر أداة سهلة تمكن الباحث من الحصول على بيانات ومعلومات كثيرة وفي فترة زمنية قصيرة وبأقل جهد ممكن؛ و لذلك يعتبر الاستبيان من أقل أدوات جمع المعلومات تكلفة، كما تساعد طبيعة الاستبيان الموحدة في دراسة اجابات المفحوصين وتصنيفها وتحليلها إضافة إلى كونه وسيلة فعالة للحصول على المعلومات التي لا توفرها المقابلة، من خلال شعور المستقصى في التعبير عن آرائه عكس المقابلة عموماً.

وقد احتوى الاستبيان على مقدمة وعبارات تضم كافة الأسئلة (30 عبارة) وشملت المقدمة رسالة موجّهة لأفراد المجتمع تضم الهدف من إجراء الاستبيان والموضوع الذي يعالجه.

أما عبارات الاستبيان فد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي:

- **المحور الأول:** يحتوي على معلومات متعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية).

- **المحور الثاني:** يحتوي على عبارات تتعلق برأس المال الفكري ، ويتكون من 15 عبارة، مقسمة حسب أبعاد رأس المال الفكري كالاتي:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.

• رأس المال الزبوني (العلائقي).

- **المحور الثالث:** يحتوي على عبارات تتعلق بالميزة التنافسية، ويتكون من 15 عبارة. ولقد تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، و تم تصميم محاور الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت likert الخماسي للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع ويتكون هذا المقياس من 05 درجات تتراوح بين 1 و 5 وهي : موافق (5)، موافق بشدة (4)، محايد (3)، غير موافق (2) وغير موافق بشدة (1). وتم حساب طول خلايا ليكارت likert الخماسي، من خلال حساب المدى على النحو الآتي: (4=5-1)، ثم تم تقسيم المدى على عدد فئات المقياس لنحصل على طول الفئة (0.8 = 4/5) أصبح طول الفئات كما يلي حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): طول الفئة والاتجاه

الدرجات	الاتجاه	درجة الموافقة	المتوسط المرجح
1	منخفض جدا	غير موافق بشدة] 1,8-01 [
2	منخفض	غير موافق] 2,6-1,8 [
3	متوسط	محايد] 3,4-2,6 [
4	مرتفع	موافق] 4,2-3,4 [
5	مرتفع جدا	موافق بشدة] 5-4,2 [

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينها، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) ، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

1- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

2- **معامل الثبات "ألفا كرونباخ"** استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعتبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum vi}{vt} \right]$$

حيث أن :

n : تمثل حجم المجتمع ؛

Vi : يمثل التباين لأسئلة المحاور ؛

Vt : يمثل التباين في مجموع أسئلة الاستمارة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : تم أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: يعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum Xi}{n}$$

حيث أن :

Xi : عدد القيم ؛

\bar{X} : المتوسط الحسابي ؛

n: حجم المجتمع.

- الانحراف المعياري : الانحراف المعياري هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات

وهو الجذر التربيعي للتباين ويعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (Xi - \bar{X})^2}{n}}$$

حيث أن:

Xi : عدد القيم ؛

\bar{X} : المتوسط الحسابي ؛

n: حجم المجتمع.

4- معامل الارتباط بيرسون : يعرف الارتباط بأنه : " مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين

كمتين، ويرمز له بالرمز: R، فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط

متغيرات الدراسة ببعضها، ويتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الاحصائية SPSS ، ويعبر عنه

بالعلاقة الموالية:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - \bar{x})(yi - \bar{y})}{(n - 1)\delta x \delta y}$$

حيث أن:

- n: عدد المشاهدات ؛

- Xi : قيم المتغير الأول ؛

- Yi : قيم المتغير الثاني ؛

- δx : الانحراف المعياري للمتغير الاول؛

- δy : الانحراف المعياري للمتغير الثاني.

5- **الانحدار البسيط:** يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ باستخدام الانحدار الخطي البسيط لابد من رسم خط الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار : $y = \alpha + \beta x$

حيث أن: β تمثل انحدار الخط المستقيم (ميل)، ونعني به معدل التغير في y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل x أما α فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الغرض الذي وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الاستمارة بطريقتين:

أولاً، صدق أداة الدراسة:

1- **الصدق النظري (التحكيم):** من أجل التأكد من صدق الاستمارة ومدى ملائمة محاورها وعباراتها لقياس متغيرات الدراسة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والاقتراحات التي قدموها في صياغة الشكل النهائي للاستبيان¹.

2- **الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط Person

corrélation بين كل محور وآخر وبالدرجة الكلية للاستمارة وتتمثل في الجدول التالي:²

الجدول رقم (06):معامل الارتباط الكلي للاستبيان

المحاور	المحور الاول	المحور الثاني	مستوى الدلالة
معامل الارتباط بيرسون للمحور الأول	1	0.912	0.000
معامل الارتباط بيرسون للمحور الثاني	0.912	1	0.000
معامل الارتباط الكلي	0.912	0.912	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال علاقة الارتباط بين متغير رأس المال الفكري والميزة التنافسية بلغ قيمة قدرها 0.912 وهي تعبر عن العلاقة الطردية بينهما وهي علاقة قوية جدا، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5 % وهو ما يؤكد معنوية العلاقة بين المتغيرين.

¹- أنظر الملحق رقم 02.

²- أنظر الملحق رقم 03 .

ثانياً، ثبات أداة الدراسة:

هذا يعني إمكانية الحصول على النتائج نفسها حتى ولو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الشروط والضوابط، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ والذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الاتصال.¹

1- ثبات عبارات الاستبيان:

الجدول رقم (07): ثبات عبارات الاستبيان

المحاور	ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول: رأس المال الفكري	0.875	15
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.907	15
عبارات الاستبيان ككل	0.944	30

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

- ثبات عبارات المحور الأول : من خلال عبارات الاستبيان للمحور الأول المتمثل في رأس المال الفكري الذي يضم 15 عبارة نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,875 وهي أكبر من قيمة الثبات 0,6 مما يدل على أن هناك ثبات قوي في عبارات هذا المحور.
- ثبات عبارات المحور الثاني : من خلال عبارات الاستبيان للمحور الثاني المتمثل في الميزة التنافسية الذي يضم 15 عبارة نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,907 وهي أكبر من قيمة الثبات 0,6 مما يدل على أن هناك ثبات قوي في عبارات هذا المحور.
- ثبات عبارات الاستبيان ككل: من خلال عبارات الاستبيان ككل البالغ عددها 30 عبارة نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة قدرها 0,944 وهي أكبر من قيمة الثبات 0,6 مما يدل على أن هناك ثبات قوي جدا في عبارات الاستبيان ككل مما يؤكد قبول الاستبيان ككل للدراسة.

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينات الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية)، ومتغيرات الدراسة المتكونة من محورين (محور رأس المال الفكري، ومحور الميزة التنافسية).

المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية

يتضمن تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة².

¹- أنظر الملحق رقم 03 .

²- أنظر الملحق رقم 03 .

أولاً، حسب متغير الجنس:

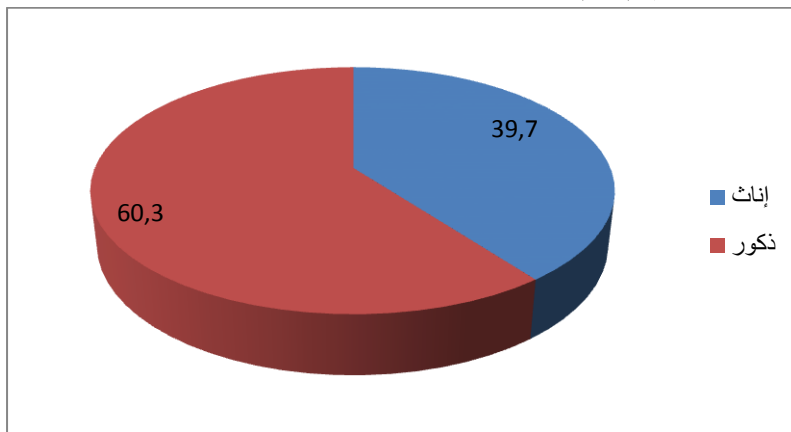
الجدول رقم (08): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	41	60,3 %
أنثى	27	39,7 %
المجموع	68	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن النسبة الأكبر في شركة مناجم الفوسفات تبسة -SOMIPHOS هي من الذكور بنسبة 60,3 % ، في حين بلغت نسبة الإناث 39,7 % و عليه يمكن القول أن معظم الوظائف في شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS يشغلها الذكور، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً، حسب متغير السن :

الجدول رقم (09): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن

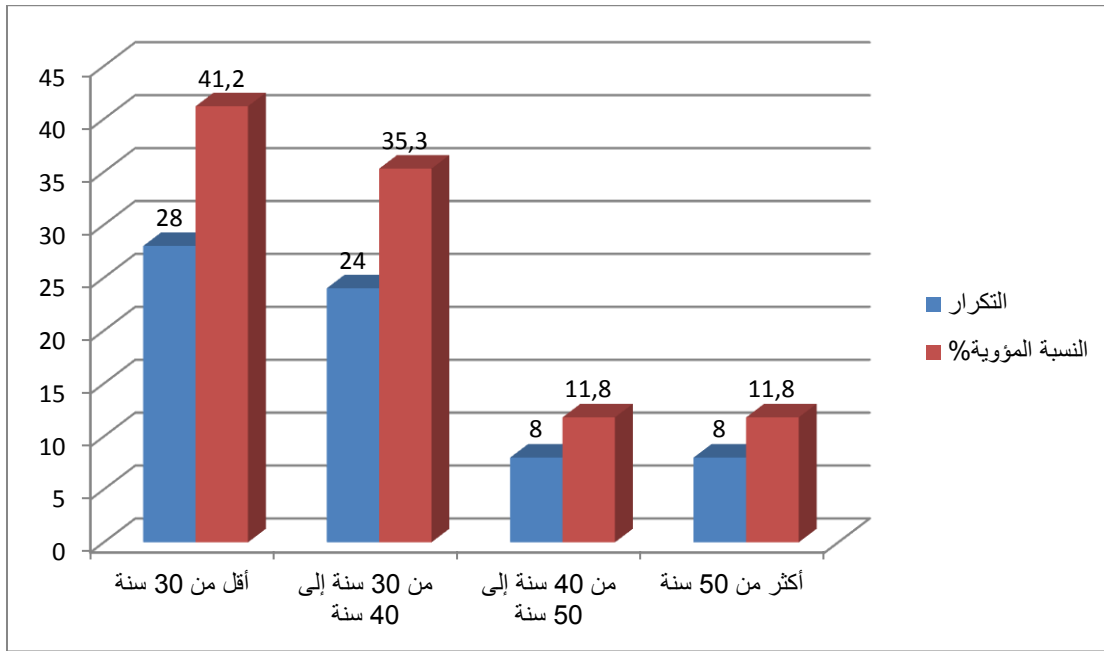
السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	28	41.2 %
من 30 سنة إلى 40 سنة	24	35.3 %
من 40 سنة إلى 50 سنة	8	11.8 %
أكثر من 50 سنة	8	11.8 %
المجموع	68	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 41,2 % من عمال شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS تقل أعمارهم عن 30 سنة وهي الفئة الأكثر نشاطا في الشركة، كما نجد أن 35,3 % من العمال تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة، بينما الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة يمثلون ما نسبته 11,8 % ، وهي نفس النسبة للذين تفوق أعمارهم 50 سنة.

ومنه فإن الشركة يغلب عليها طابع الشباب الأمر الذي يساعدها على تحسين إنتاجها نظرا لطابع الشباب الذي يحب التجديد ويتمتع بدافعية كبيرة للعمل، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا، حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
تكوين مهني	15	22.1 %
ليسانس	19	27.9 %
ماستر	23	33.8 %
شهادات عليا	11	16.2 %
المجموع	68	100 %

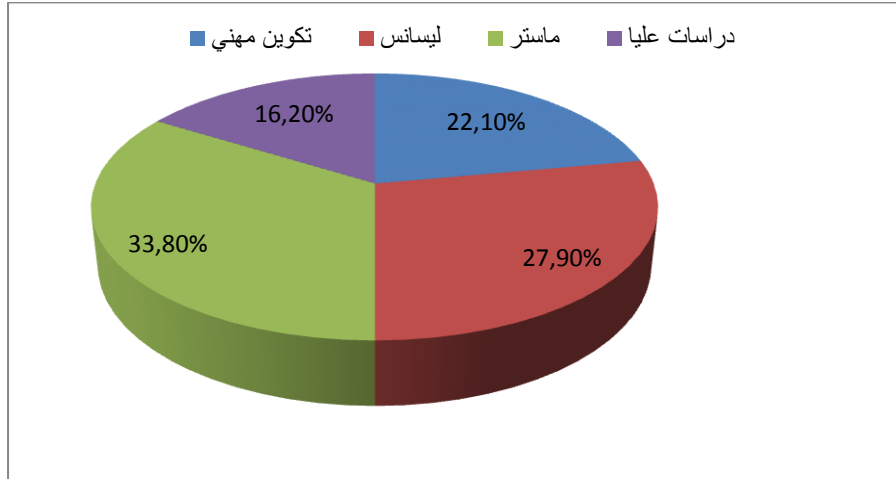
المصدر: من إعداد الطالبين لاعتمادا على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (10) أن المؤهل العلمي الغالب على عمال شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS من حاملي شهادة ماستر والتي تقدر نسبتهم بـ 33,8 % ، ثم يأتي حاملي شهادة ليسانس

بنسبة قدرها 27,9 % ، أما الذين لديهم تكوين مهني فقد بلغت نسبتهم 22,1 % ، ثم يأتي حاملي الدراسات العليا بنسبة 16,2 % .

فالشركة تعتمد على الفئات ذات المستوى التعليمي العالي، فهي في حاجة إلى عمال لديهم مؤهلات علمية لضمان جودة العمل من أجل الاستمرار ومواكبة التكنولوجيات الحديثة، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

رابعا، حسب متغير الصفة الوظيفية

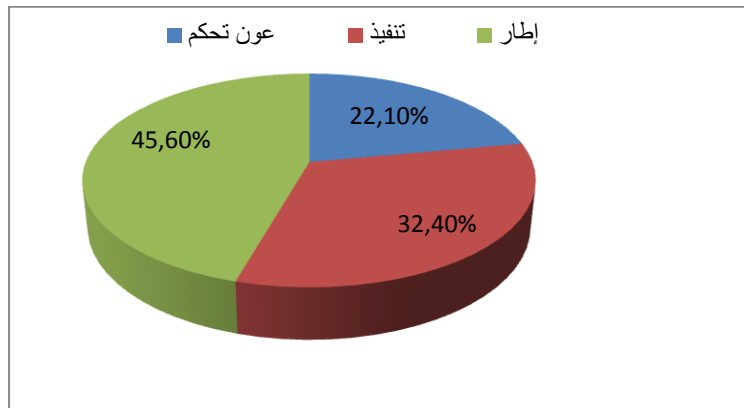
الجدول رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
22.1 %	15	عون تحكم
32.4 %	22	تنفيذ
45.6 %	31	إطار
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول رقم (11) توزيع عمال شركة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS حسب الصفة الوظيفية، حيث يتضح من خلاله أن أغلب عمال الشركة يحملون درجة إطار بنسبة 45,6 % ، أما عمال التنفيذ فقد كانت نسبتهم 32,4 % ، في حين بلغت نسبة الأعوان 22,1 % ، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

خامسا، حسب متغير الخبرة المهنية:

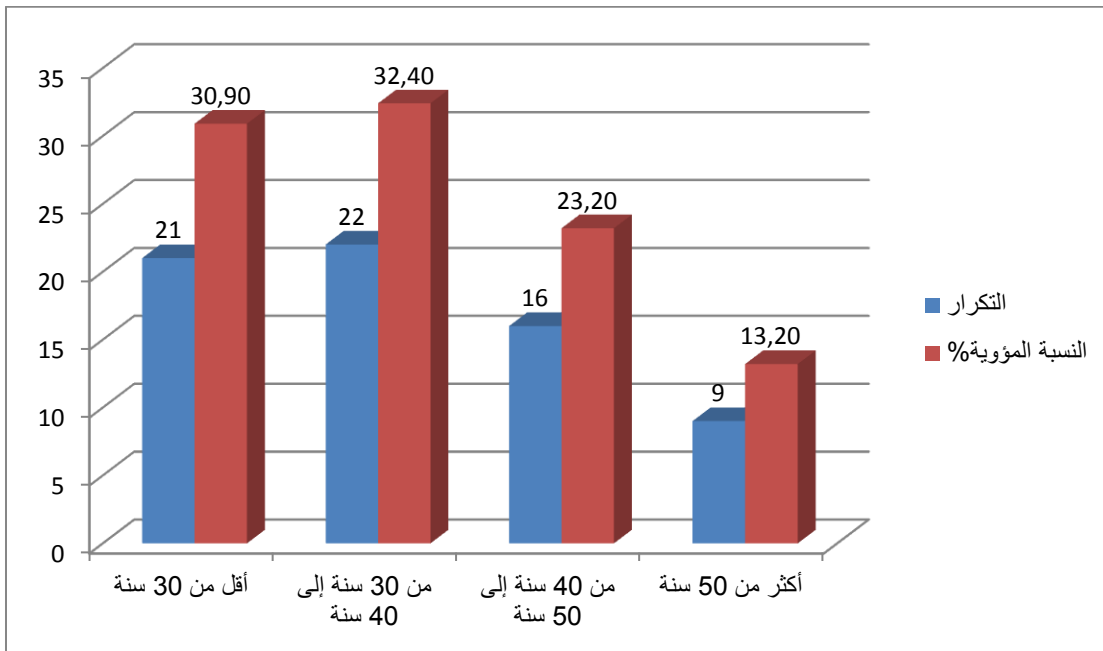
الجدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
30.9 %	21	أقل من 5 سنوات
32.4 %	22	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
23.2 %	16	من 10 إلى 15 سنة
13.2 %	09	أكبر من 15 سنة
100 %	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن ما نسبته 32,4 % من أفراد المجتمع تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات، و 30,9 % تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات، و 23,5 % من أفراد المجتمع تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة، أما الذين خبرتهم تفوق 15 سنة فيمثلون 13,2 %، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل محاور الدراسة، اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا، عرض وتحليل بيانات محور رأس المال الفكري

سيتم عرض وتحليل بيانات محور رأس المال الفكري حسب كل بعد.

1- عرض وتحليل بيانات بعد رأس المال البشري : يمكن تلخيص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات

بعد رأس المال الفكري بالجدول التالي:¹

الجدول رقم (13) : اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال البشري

الرقم العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	0	3	4	29	32	4.32	0.781	مرتفع جدا	1
	النسبة	% 0	% 4.4	% 5.9	% 42.6	% 47.1				
2	التكرار	1	2	4	34	27	4.24	0.813	مرتفع جدا	2
	النسبة	% 1.1	% 2.9	% 5.9	% 50	% 39.7				
3	التكرار	1	3	16	24	24	3.99	0.954	مرتفع	4
	النسبة	% 1.5	% 4.4	% 23.5	% 35.3	% 35.3				

¹ - أنظر الملحق رقم 03.

3	مرتفع	0.868	4.19	28	30	5	5	0	التكرار	4
				% 41.2	% 44.1	% 7.4	% 7.4	0	النسبة	
5	مرتفع	1.045	3.84	23	18	22	3	2	التكرار	5
				% 33.8	% 26.5	% 32.4	% 4.4	% 2.9	النسبة	
	مرتفع	0.6037	4.1147	البعد الأول: رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) :

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 : التي مفادها " في المؤسسة عدد كافي من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة " بمتوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.781 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.32 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 : التي مفادها " تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة " بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.813 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.24 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 : التي مفادها " يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وآراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.868 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.19 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 : التي مفادها " تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية " بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.954 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.99، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 : التي مفادها " يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشل فعال " بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.045 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.84 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- بصفة عامة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة ببعد رأس المال البشري قيمة 4.1147 وانحراف معياري بقيمة 0.6037 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي

يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.1147، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

2- عرض وتحليل بيانات بعد رأس المال الهيكلي : يمكن تلخيص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الهيكلي بالجدول التالي:¹

الجدول رقم (14) : اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الهيكلي

الرقم العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	1	2	12	23	30	4.16	0.924	مرتفع	2
	النسبة	% 1.5	% 2.9	% 17.6	% 33.8	% 44.1				
2	التكرار	0	7	8	27	26	4.06	0960	مرتفع	4
	النسبة	0	% 10.3	% 11.8	% 39.7	% 38.2				
3	التكرار	2	5	17	26	18	3.78	1.020	مرتفع	5
	النسبة	% 2.9	% 7.4	% 25	% 38.2	% 26.5				
4	التكرار	1	5	6	30	26	4.10	0.949	مرتفع	3
	النسبة	% 1.5	% 4.7	% 8.8	% 44.1	% 38.2				
5	التكرار	1	2	12	21	32	4.19	0.935	مرتفع	1
	النسبة	% 1.5	% 2.9	% 17.6	% 30.9	% 47.1				
البعد الأول: رأس المال الهيكلي										
							4.0588	0.6239	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) :

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 : التي مفادها " طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.935 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.19 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .

¹- أنظر الملحق رقم 03.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 : التي مفادها " تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها " بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.924 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.16 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
 - احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 : التي مفادها " تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصا على تطوير الموظفين " بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.949 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.1 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
 - احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2: التي مفادها " تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الأداء المتميز والتقليل من أخطاء العمل " بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.960 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.06، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
 - احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 3 : التي مفادها " تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل " بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.020 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.78 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
 - بصفة عامة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة ببعد رأس المال الهيكلي قيمة 4.0588 وانحراف معياري بقيمة 0.6239 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.0588، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- عرض وتحليل بيانات بعد رأس المال الزبوني (العلائقي) : يمكن تلخيص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الزبوني (العلائقي) بالجدول التالي:¹

¹- أنظر الملحق رقم 03.

الجدول رقم (15) : اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات بعد رأس المال الزبوني (العلائقي)

الرقم العبرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	0	2	7	22	37	4.38	0.792	مرتفع جدا	1
	النسبة	0	2.9%	10.3%	32.4%	54.4%				
2	التكرار	1	1	6	36	24	4.19	0.778	مرتفع	2
	النسبة	1.5%	1.5%	8.8%	52.9%	35.3%				
3	التكرار	0	1	15	24	28	4.16	0.822	مرتفع	3
	النسبة	0	1.5%	22.1%	35.3%	41.2%				
4	التكرار	0	4	12	23	29	4.13	0.913	مرتفع	4
	النسبة	0	5.9%	17.6%	33.8%	42.6%				
5	التكرار	1	6	15	23	23	3.90	1.024	مرتفع	5
	النسبة	1.6%	8.8%	22.1%	33.8%	33.8%				
البعد الأول: رأس المال الزبوني (العلائقي)										
							4.1529	0.5793	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) :

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1: التي مفادها " تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم " بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.792 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.38 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 : التي مفادها " تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها " بمتوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.778 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.19 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 : التي مفادها " تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها مع المؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.822 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.16 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4: التي مفادها " تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبة تطوراتها " بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.913 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.13، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 : التي مفادها " تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى " بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.024 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.90 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- بصفة عامة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة ببعد رأس المال الزبوني (العلائقي) قيمة 4.1529 وانحراف معياري بقيمة 0.5793 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.1529، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا، عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية

سيتم عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية بالجدول التالي:¹

الجدول رقم (16) : اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية

الرقم العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	2	5	10	26	25	3.99	1.044	مرتفع	8
	النسبة	% 2.9	% 7.4	% 14.7	% 38.2	% 36.8				
2	التكرار	1	1	7	19	40	4.41	0.851	مرتفع جدا	2
	النسبة	% 1.5	% 1.5	% 10.3	% 27.9	% 58.8				
3	التكرار	0	5	5	25	33	4.26	0.891	مرتفع جدا	4
	النسبة	0	% 7.4	% 7.4	% 36.8	% 48.5				
4	التكرار	1	4	5	28	30	4.21	0.923	مرتفع جدا	5
	النسبة	% 1.5	% 5.9	% 7.4	% 41.2	% 44.1				

¹- أنظر الملحق رقم 03.

14	مرتفع	0.970	3.88	18	31	15	1	3	التكرار	5
				% 26.5	% 45.6	% 22.1	% 1.5	% 4.4	النسبة	
15	مرتفع	0.971	3.84	18	28	17	3	2	التكرار	6
				% 26.5	% 41.2	% 25.0	% 4.4	% 2.9	النسبة	
12	مرتفع	1.007	3.97	25	23	14	5	1	التكرار	7
				% 36.8	% 33.8	% 20.6	% 7.4	% 1.5	النسبة	
1	مرتفع جدا	0.763	4.50	44	15	8	1	0	التكرار	8
				% 64.7	% 22.1	% 11.8	% 1.5	0	النسبة	
3	مرتفع جدا	0.827	4.37	37	22	6	3	0	التكرار	9
				% 54.4	% 32.4	% 8.8	% 4.4	0	النسبة	
9	مرتفع	0.828	3.97	20	28	18	2	0	التكرار	10
				% 29.4	% 41.2	% 26.5	% 2.9	0	النسبة	
11	مرتفع	0.863	3.97	18	35	11	3	1	التكرار	11
				% 26.5	% 51.5	% 16.2	% 4.4	% 1.5	النسبة	
7	مرتفع	1.158	4.18	39	11	13	1	4	التكرار	12
				% 57.4	% 16.2	% 19.1	% 1.5	% 5.9	النسبة	
13	مرتفع	1.007	3.97	25	23	14	5	1	التكرار	13
				% 36.8	% 33.8	% 20.6	% 7.4	% 1.5	النسبة	
6	مرتفع جدا	0.923	4.21	30	28	5	4	1	التكرار	14
				% 44.1	% 41.2	% 7.4	% 5.9	% 1.5	النسبة	
10	مرتفع	0.828	3.97	20	28	18	2	0	التكرار	15
				% 29.4	% 41.2	% 26.5	% 2.9	0	النسبة	
	مرتفع	0.6132	4.1127	المحور الثاني: الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (16) :

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 8: التي مفادها " تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة في تقديم المنتوجات لزبائنها " بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.763 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.50 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 : التي مفادها " تراعي المؤسسة عند انتاج منتوجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية " بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.851 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.41 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 9 : التي مفادها " تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن" بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.827 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.37 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3: التي مفادها " تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والابداع في منتوجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية " بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.891 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.26، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 : التي مفادها " تعمل المؤسسة على تطوير منتوجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة " بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.923 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.24 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 14: التي مفادها " تراقب المؤسسة مستوى تكاليفها باستمرار مقارنة بمنافسيها " بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.923 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.21 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع جدا ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 12: التي مفادها " تستخدم المؤسسة تدريب العاملين من أجل تحسين جودة الإنتاج " بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 1.158 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.18 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 1 : التي مفادها " تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن " بمتوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 1.044 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد

- العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.99 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 10: التي مفادها " تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.828 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.97، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 15 : التي مفادها " تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.828 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.97 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 11 : التي مفادها " تخصص المؤسسة أموال معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير وتوليد الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.863 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.97، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 7 : التي مفادها " تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.007 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.97 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع ، وأنهم يوافقون على هذه العبارة.
- احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 13 : التي مفادها " تتميز المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة بخصائص قادرة على التأثير على السلوك الشرائي للزبائن " بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.007 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.97 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 5: التي مفادها " تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين " بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.970 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة

يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.88 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .

- احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 6 : التي مفادها " تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها " بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.971 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي للعبارة يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 0.84 ، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على هذه العبارة .
- بصفة عامة: بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة بمحور الميزة التنافسية قيمة 4.1127 وانحراف معياري بقيمة 0.6132 (لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة)، وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي المقدر بـ 3 ويزيد عنه بفارق قدره 1.1127، فإن اتجاهات أفراد العينة مرتفع، وأنهم يوافقون على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على عرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية، واعتمادا على الاختبارات الاحصائية الملائمة لكل فرضية من فرضيات الدراسة، سنحاول الإجابة على هذه الأخيرة، وكذا تفسير وتحليل هذه النتائج.

أولا، اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لبعء رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

و الجدول رقم (17) يمثل نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى:¹

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدر	المتغيرات
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار فيشر F	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار t		
0.815	0.665	0.000	130.948	0.022	2.344	0.705	الثابت

¹- أنظر الملحق رقم 03.

				0.000	11.443	0.828	رأس المال البشري
--	--	--	--	-------	--------	-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

$$Y = 0.705 + 0.828 X_1$$

حيث أن: X_1 تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في بعد رأس المال البشري، و Y تمثل المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

تقييم أثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من الناحية الإحصائية:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدرة فنجد:

• **الثابت (a):** من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.705، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.022 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الثابت ليس معنوي وليس له دلالة إحصائية.

• **معلمة المتغير المستقل (رأس المال البشري):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (B) بلغ قيمة قدرها 0.828، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (رأس المال البشري) له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** من خلال الجدول رقم () نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 130.948، ومستوى المعنوية له بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي، وبالتالي العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال:

• معامل الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية $r = 0.815$ وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، أي أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين (رأس المال البشري والميزة التنافسية).

• بلغت قيمة معامل التحديد 0.665 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال البشري يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بنسبة قدرها 66.5 % وهي نسبة مقبولة، والباقي يعود إلى أبعاد أو متغيرات أخرى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرجة في النموذج.

• بناء على تحليل نتائج الجدول رقم (17) تم قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "، ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانيا، اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الصفرية H_0** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية البديلة H_1** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

و الجدول رقم (18) يمثل نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية:¹

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدر	المتغيرات
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار فيشر F	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار t		
				0.004	2.945	0.832	الثابت
0.676	0.822	0.000	137.918	0.000	11.744	0.808	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

$$Y = 0.832 + 0.808 X_2$$

حيث أن: X_2 تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في بعد رأس المال الهيكلي ، و Y تمثل المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

تقييم أثر رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من الناحية الاحصائية:

- **المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):** يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدر فنجد:

• **الثابت (a):** من خلال القيمة المقدر للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.832، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الثابت معنوي و له دلالة إحصائية.

• **معلمة المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (B) بلغ قيمة قدرها 0.808، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل

¹- أنظر الملحق رقم 03.

على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** من خلال الجدول رقم () نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 137.918، ومستوى المعنوية له بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي، وبالتالي العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.
- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال:
 - معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية $r = 0.822$ وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، أي أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين (رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية).
 - بلغت قيمة معامل التحديد 0.676 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الهيكلي يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بنسبة قدرها 67.6 % وهي نسبة مقبولة، والباقي يعود إلى أبعاد أو متغيرات أخرى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرجة في النموذج.
 - **بناء على تحليل نتائج الجدول رقم (18) تم قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "، ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثانية.**

ثالثا، اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعده رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

و الجدول رقم (19) يمثل نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:¹

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار فيشر F	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار t		
0.855	0.731	0.000	179.104	0.214	1.254	0.355	الثابت

¹- أنظر الملحق رقم 03.

				0.000	13.383	0.905	رأس المال البشري
--	--	--	--	-------	--------	-------	---------------------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

$$Y = 0.355 + 0.905 X_3$$

حيث أن: X_3 تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في بعد رأس المال الزبوني (العلائقي) ، و Y تمثل المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

تقييم أثر رأس المال الزبوني (العلائقي) على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من الناحية الاحصائية:

- **المعنوية الجزئية (معنوية المعالم):** يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

- **الثابت (a):** من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0.355، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0.214 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الثابت ليس معنوي و ليس له دلالة إحصائية.

- **معلمة المتغير المستقل (رأس المال الزبوني (العلائقي)):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (B) بلغ قيمة قدرها 0.905، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (رأس المال الزبوني (العلائقي)) له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** من خلال الجدول رقم () نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 179.104، ومستوى المعنوية له بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي، وبالتالي العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال:

- معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني (العلائقي) والميزة التنافسية $r = 0.855$ وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، أي أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين (رأس المال الزبوني (العلائقي) والميزة التنافسية).

- بلغت قيمة معامل التحديد 0.731 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الزبوني (العلائقي) يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بنسبة قدرها 73.1 % وهي نسبة مرتفعة، والباقي يعود إلى أبعاد أو متغيرات أخرى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرجة في النموذج.

- بناء على تحليل نتائج الجدول رقم (19) تم قبول الفرضية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبعد رأس المال الزبوني (العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة "، ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً، اختبار الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى المعنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

و الجدول رقم (20) يمثل نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية:¹

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار لأثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيم المعالم المقدره	المتغيرات
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار فيشر F	مستوى المعنوية Sig	قيمة اختبار t		
				0.752	- 0.318	- 0.074	الثابت
0.831	0.912	0.000	325.293	0.000	18.036	1.019	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

$$Y = - 0.074 + 1.019 X$$

حيث أن: X تعبر عن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري، و Y تمثل المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.

تقييم أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من الناحية الإحصائية:

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

- الثابت (a): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت - 0.074 ، وقيمة مستوى

¹- أنظر الملحق رقم 03.

المعنوية لها بلغت 0.752 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الثابت ليس معنوي و ليس له دلالة إحصائية.

• **معلمة المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل (B) بلغ قيمة قدرها 1.019، وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) له تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** من خلال الجدول رقم () نجد أن قيمة فيشر المحسوبة بلغت 325.293، ومستوى المعنوية له بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي، وبالتالي العلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال:

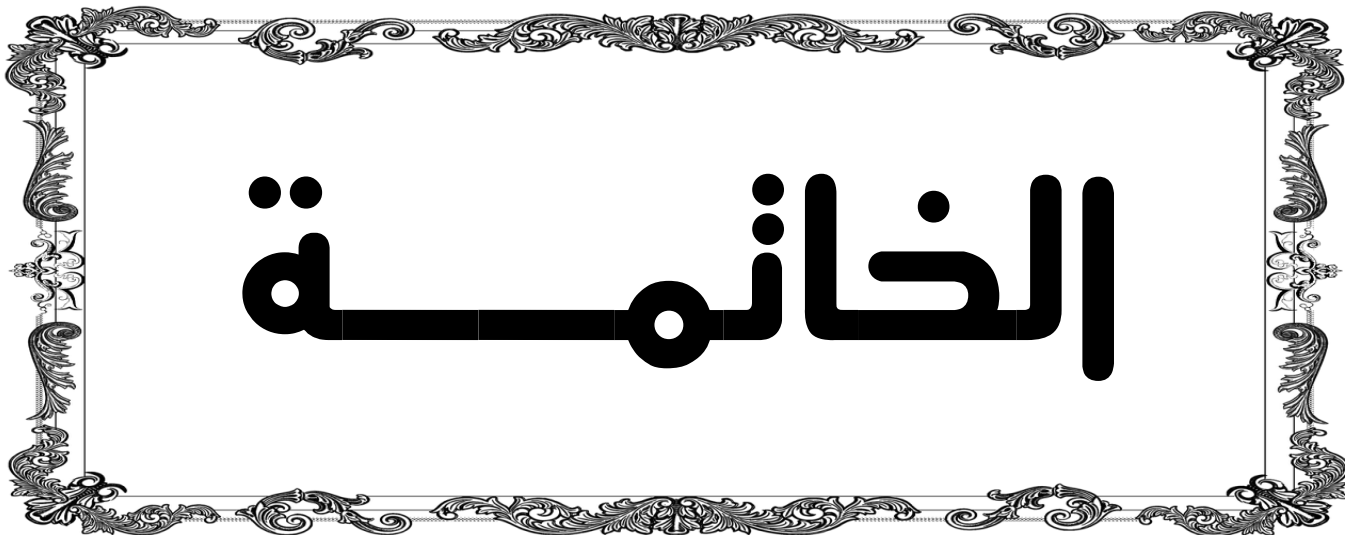
• معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية $r = 0.912$ وهو دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، أي أن هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين (رأس المال الفكري والميزة التنافسية).

• بلغت قيمة معامل التحديد 0.831 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري يساهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بنسبة قدرها 83.1 % وهي نسبة مرتفعة، والباقي يعود إلى أبعاد أو متغيرات أخرى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية غير مدرجة في النموذج.

• بناء على تحليل نتائج الجدول رقم (20) تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة"، ومنه نستنتج صحة الفرضية الرئيسية.

خلاصة

بعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة SOMIPHOS تبسة، اتضحت جملة من النتائج التي توضحها بيانيا في شكل أعمدة بيانية وجداول احصائية، حيث تم التوصل من خلال المعالجة الاحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS إلى أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل كبير في تنمية الميزة التنافسية في مؤسسة SOMIPHOS تبسة من خلال أبعاده الأساسية المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني (العلائقي).



خاتمة

إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق، شدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، وسعي منظمات الأعمال للحصول على ميزات تنافسية مستدامة، دفعت بالمؤسسة إلى تغيير نظرتها من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في راس المال، الأرض والعمل إلى عوامل الاقتصاد الجديد القائم على راس المال الفكري كمورد استراتيجي، وإمكانية إدارته، اكتسابه تخزينه وسهولة الوصول إليها، إضافة إلى الاستخدام الواعي والذكي إلى المتاح منه في تحديد الأهداف، تصميم الأنشطة، تنفيذ المهام وتحويلها إلى تطبيقات لتحسين الأداء المستدام والرفع من مستواه ؛ وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والكفاءات الكامنة لدى أفرادها بغية تنمية إبداعهم، وإنشاء المعارف البشرية الجديدة باعتبارها مصدرا للتميز.

وتبني المؤسسة لإدارة راس المال الفكري يجعلها تتميز بجملة من الخصائص أهمها اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنظمي في التخطيط واتخاذ القرارات، مع حرصها على تنمية التراكم المعرفي في المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي، كما تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبة الغالبة ضمن وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بالعلم، الخبرة، التقنيات، والقدرة على الإبداع والابتكار.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة إتضح لنا أن مستوى رأس مال الفكري من خلال اختبار عملياتها هو مستوى قوي، ويرجع ذلك لامتلاكها الإمكانيات وقدرات مادية وبشرية ساعدها على توليد، نشر، تطبيق وتوزيع المعرفة إضافة إلى طبيعة تعاملاتها المركزة خاصة على التصدير للخارج ما حتم عليها العمل على مواكبة ما يجري في الأسواق العالمية.

كما أكدت الدراسة الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال سعيها الدائم لإرضاء عملائها والتقليل من شكاويهم وكذا زيادة حصتها السوقية وجودة خدماتها المقدمة، إضافة إلى التحسين المستمر للجوانب الصحية لعمالها وحالتهم الوظيفية والمهنية.

وبطبيعة الحال وعلى الرغم من وجود هذه الميزات في المؤسسة محل الدراسة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض الصعوبات لعل أهمها: المنافسة الشديدة التي تشهدها خاصة مع وجود دولتين مجاورتين هما تونس والمغرب اللتان تصدران الفوسفات وبأضعاف الكمية التي تنتجها المؤسسة مما يجعل مؤسسة SOMIPHOS فقدت حصتها السوقية والتي لا تمكنها من التأثير في أسعار السوق، وبالتالي على المؤسسة أن تكثف من مجهوداتها حتى تتدارك مشاكل ضعف الطاقة الإنتاجية وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية.

1- نتائج الدراسة:

من خلال دراسة موضوع البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج نذكرها في ما يلي:

1-1- النتائج العامة للدراسة:

- تسعى المؤسسة بشتى الطرق وبكل الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية لتكوين وتدريب العمال لديها وذلك عن طريق إما البعثات التكوينية على المستوى الوطني، أو بالممارسات في محيط العمل، أو عقد اجتماعات وجلسات دورية لمناقشة وتباحث المشاكل وتقديم الاقتراحات والحلول المناسبة والاستفادة من المعارف الجديدة.
- رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري مصدر التفوق التنافسي و الميزة التنافسية لها.
- تتوفر المؤسسة على أرشيف معرفي هام، يتمثل في العمال ذوي الخبرة والكفاءة حيث أن أغلب عمال SOMIPHOS لديهم خبرة تتجاوز عشر سنوات. كما تتوفر على أرشيف ورقي هام موزع على كل الوحدات، إضافة إلى الحاسبات الالكترونية المزودة بقاعدة معلومات لإدخال وإخراج المعلومة عند الحاجة إليها، إلى جانب وسائل الاتصال الداخلية مثل الهاتف والأنترنات المتاحة في جل الوحدات، وهنا نشير إلى أن هذه المعارف محمية بالصيغ القانونية المعروفة.
- المؤسسة لا تتحكم في سعر منتجها فهو يخضع لقوى العرض والطلب في الأسواق العالمية، وبالتالي فقد عرفت حصتها السوقية وكذا رقم أعمالها ارتفاعا مقارنة بالسنوات الماضية نظرا للاضطرابات التي شهدتها بعض الدول العربية والتي تنافس مؤسسة SOMIPHOS في الأسواق، فهذا الارتفاع المحسوس في أرباحها لا يد لها فيه وإنما هو نتيجة لارتفاع أسعار مادة الفوسفات في السوق العالمية ، فمن جانب يمكن اعتبار هذه الحالة إيجابية، لكنها في نفس الوقت من النقاط السلبية المأخوذة على المؤسسة حالة سريان الأسعار في الاتجاه المعاكس.

1-2- نتائج الدراسة الميدانية:

- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال البشري والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على العنصر البشري داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى.
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.
- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الزبوني والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على رأس المال الزبوني (العلائقي) داخل المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.


2- التوصيات والاقتراحات

- وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها في الجزء النظري للدراسة، وكذلك النتائج الاحصائية التي تم الحصول من خلال الدراسة الميدانية، تم الخروج بالاقتراحات التالية :
- إعطاء الأهمية اللازمة من قبل الإدارات العليا في المؤسسات لإدارة المعرفة من أجل تطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها وتحسين أدائها الشامل.
- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية؛
- إقامة جلسات دورية حوارية بين العمال، في مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال.
- ضرورة تثقيف أفراد المؤسسة نحو المعرفة بأنواعها الضمنية والصريحة وكيفية إدارتها من خلال عملياتها وذلك من أجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد المؤسسة للإفادة منها واستخدامها في تطوير وظائف المؤسسة.
- تعميم استعمال الوسائل والمعدات والأجهزة التي تساهم في اكتساب ونشر المعرفة والتشارك فيها بين أفراد المؤسسة كالحواسيب والشبكة العنكبوتية والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها.
- إقامة دورات تدريبية للأفراد العاملين لتعريفهم بأهمية إدارة رأس المال الفكري وتحفيزهم على اكتسابه لتحقيق مزايا تنافسية ، وأن تعقد هذه الدورات على أيدي خبراء متخصصين في هذا الحقل.
- الاهتمام بذوي الخبرة والاختصاص والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة تخزن في المؤسسة بطرائق سهلة ومنظمة، فضلا عن تحفيزهم على استخراج معارفهم لاستغلالها في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات.

- لابد على العمال أن يضعوا المعرفة التي حصلوا عليها من الدورات التكوينية والتدريبية موضع التنفيذ من أجل تحسين أدائهم والقيام بوظائفهم على النحو المطلوب.

3- آفاق الدراسة:

- من خلال دراسة موضوع البحث يمكن اقتراح المواضيع التالية:
- الابداع ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية.
- دور نظم المعلومات في خلق التميز التنافسي في المؤسسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، بناء التنافسية للتصدير، شركة ناس للصناعة، مصر، 2001.
- 2- توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
- 3- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 4- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الأفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- الطيب دويس محمد، التنافسية ومؤشرات قياسها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
- 7- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 8- فليح حسن خليف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008.
- 9- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 10- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

المجلات

- 11- صالح ابراهيم يونس الشبعاني، كلف الجودة واستراتيجية التوازن مع قيمة الجودة، مجلة بحوث مستقبلية، تموز، العدد 19، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق، 2007.

الأطروحات والرسائل

- 12- بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة إنتاج مواد البناء EPMC - تمناست بتطبيق سلسلة القيمة ونموذج قوى المنافسة لـ " مايكل بورتر "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2003.

- 13- حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2007.
- 14- خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003.
- 15- دنيا مهدي الأعظمي، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 16- عطاء الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- 17- علي محمد عليان علي، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة - رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، غزة.
- 18- عيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 19- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.
- 20- قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010.

21- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2011.

الملتقيات العلمية

22- براهيمية إبراهيم، بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011.

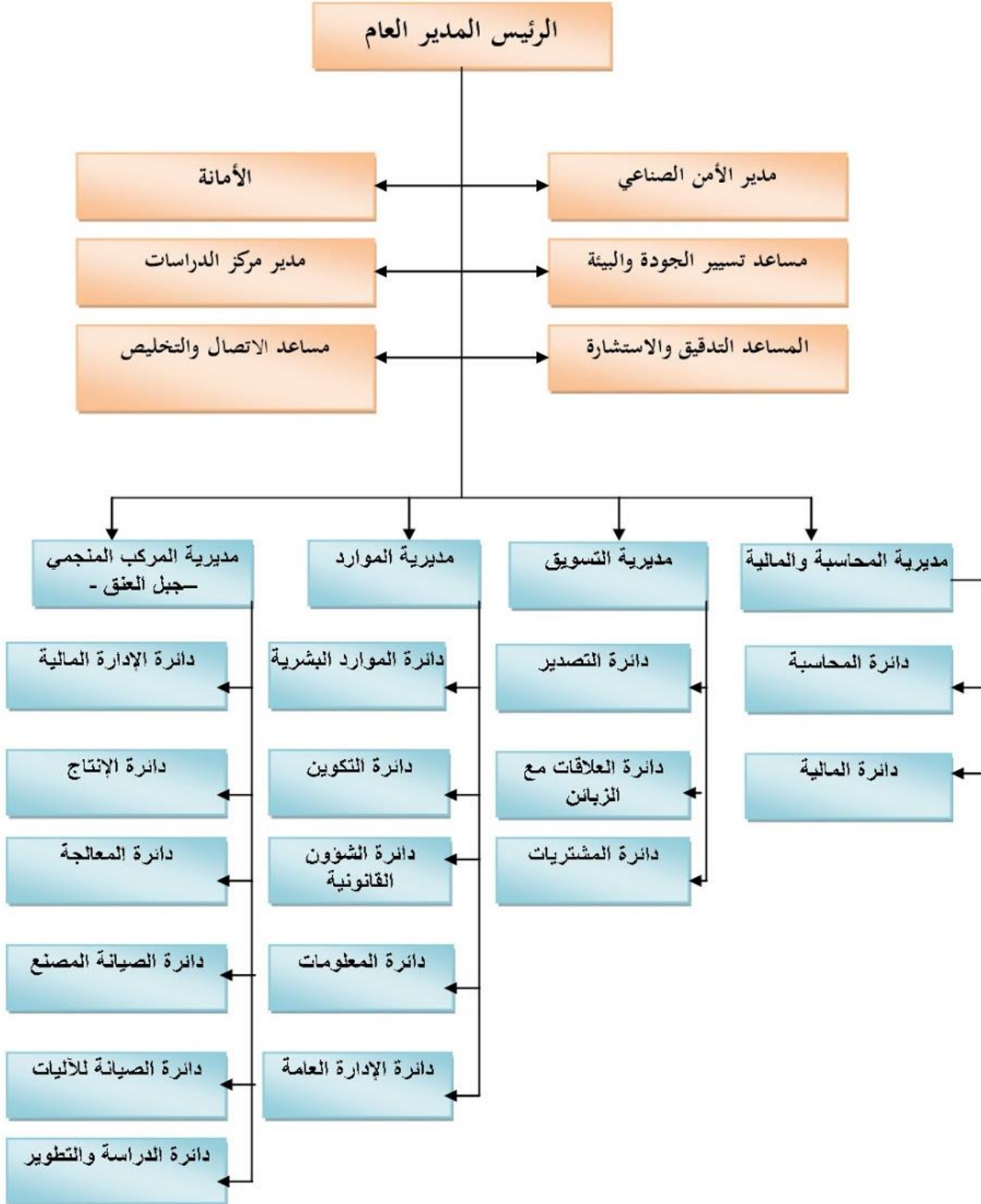
23- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية

24- Jalien l'evy , "Impact et enjeux de la révolution numérique sur la politique d'offre des entreprise" , Revue française du marketing ,N 177-178, 2000, PP 2-3.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS تبسة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

إستمارة الإستبيان

السادة الأفاضل يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يتناول موضوع:

" دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "

دراسة حالة مؤسسة سوميفوس - تبسة -

وذلك في إطار إستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة العربي التبسي - تبسة، على أمل التعاون منكم والتكرم بالإجابة على العبارات التي يتضمنها هذا الإستبيان ضمن الخانات المحدد بالإشارة (X)، مع رجائنا في الإلتزام بالدقة لما لذلك من آثار إيجابية على نتائج البحث، مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسريّة تامّة وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبين:

- حناشي توفيق

- بلال عثمانى
- عواشيرية طارق

السنة الجامعية:

2021 - 2020

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

(1) الجنس:

- ذكر أنثى

(2) العمر:

- أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
 من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي:

- تكوين مهني ليسانس
 ماستر دراسات عليا

(4) الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

(5) الصفة الوظيفية:

- عون (تحكم) تنفيذ إطار

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رأس المال البشري						
01	في المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.					
02	تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة.					
03	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية.					
04	يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وآراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات.					
05	يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال					
رأس المال الهيكلي						
01	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الادارية فيها.					
02	تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الاداء المتميز والتقليل من اخطاء العمل.					
03	تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.					
04	تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصا على تطوير الموظفين.					
05	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة.					

الملاحق

رأس المال الزبوني (العلائقي)						
					01	تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم.
					02	تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها.
					03	تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الأخرى.
					04	تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبتها تطوراتها.
					05	تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن					
02	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.					
03	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.					
04	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة.					
05	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.					
06	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.					

الملاحق

					07	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية.
					08	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة في تقديم المنتجات لزبائننا.
					09	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وابتكار خدمات جديدة تلبى حاجات ورغبات الزبائن.
					10	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها.
					11	تخصص المؤسسة أموال معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير وتوليد الأفكار الإبداعية .
					12	تستخدم المؤسسة تدريب العاملين من أجل تحسين جودة الإنتاج
					13	تتميز المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة بخصائص قادرة على التأثير على السلوك الشرائي للزبائن
					14	تراقب المؤسسة مستوى تكاليفها باستمرار مقارنة بمنافسيها
					15	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استمارة للأساتذة لتحكيم الإمتحان

الخاص بمذكرة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

" دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية "
دراسة حالة مؤسسة سوميفوس - تبسة

الرقم	الأستاذ	الجامعة	الإمضاء
01	د. عبد السلام طيب	جامعة العربي التبسي - تبسة	
02	د. عثمان عثمانية	جامعة العربي التبسي - تبسة	
03	د. صالح محرز	جامعة العربي التبسي - تبسة	
04	د. وداد بن قراط	جامعة العربي التبسي - تبسة	

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام

تحت إشراف الأستاذ:

* حناشي توفيق

من إعداد الطالبين:

- بلال عثمانية
- عواشيرية طارق

السنة الجامعية: 2021/2020

الملحق رقم (03): مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تكرارات المتغيرات الديموغرافية

جنس الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	41	60.3	60.3	60.3
	أنثى	27	39.7	39.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

سن الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30	28	41.2	41.2	41.2
	من 30 إلى 40	24	35.3	35.3	76.5
	من 40 إلى 50	8	11.8	11.8	88.2
	أكثر من 50	8	11.8	11.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

المؤهل العلمي للموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني	15	22.1	22.1	22.1
	ليسانس	19	27.9	27.9	50.0
	ماستر	23	33.8	33.8	83.8
	دراسات عليا	11	16.2	16.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة المهنية للموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 05 سنوات	21	30.9	30.9	30.9
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	22	32.4	32.4	63.2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	16	23.5	23.5	86.8
	15 سنة فأكثر	9	13.2	13.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الصفة الوظيفية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون (تحكم)	15	22.1	22.1	22.1
	تنفيذ	22	32.4	32.4	54.4
	إطار	31	45.6	45.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الإحصاءات الوصفية والتكرارات لعبارات المحور الأول

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
في المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	68	0	4.32	.781
تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة.	68	0	4.24	.813
تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية.	68	0	3.99	.954
يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وأراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات.	68	0	4.19	.868

الملاحق

يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال.	68	0	3.84	1.045
تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها.	68	0	4.16	.924
تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الأداء المتميز والتقليل من أخطاء العمل.	68	0	4.06	.960
تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	68	0	3.78	1.020
تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصا على تطوير الموظفين.	68	0	4.10	.949
طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	68	0	4.19	.935
تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائننا من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم.	68	0	4.38	.792
تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها.	68	0	4.19	.778
تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الأخرى.	68	0	4.16	.822
تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبة تطوراتها.	68	0	4.13	.913
تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى.	68	0	3.90	1.024

في المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
	محايد	4	5.9	5.9	10.3
	موافق	29	42.6	42.6	52.9

الملاحق

	موافق بشدة	32	47.1	47.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4
	محايد	4	5.9	5.9	10.3
	موافق	34	50.0	50.0	60.3
	موافق بشدة	27	39.7	39.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	3	4.4	4.4	5.9
	محايد	16	23.5	23.5	29.4
	موافق	24	35.3	35.3	64.7
	موافق بشدة	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وآراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.4	7.4	7.4
	محايد	5	7.4	7.4	14.7
	موافق	30	44.1	44.1	58.8

الملاحق

	موافق	28	41.2	41.2	100.0
	بشدة				
	Total	68	100.0	100.0	

يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	4.4	4.4	7.4
	محايد	22	32.4	32.4	39.7
	موافق	18	26.5	26.5	66.2
	موافق بشدة	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الادارية فيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4
	محايد	12	17.6	17.6	22.1
	موافق	23	33.8	33.8	55.9
	موافق بشدة	30	44.1	44.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الأداء المتميز والتقليل من أخطاء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	10.3	10.3	10.3
	محايد	8	11.8	11.8	22.1
	موافق	27	39.7	39.7	61.8
	موافق بشدة	26	38.2	38.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

نحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	5	7.4	7.4	10.3
	محايد	17	25.0	25.0	35.3
	موافق	26	38.2	38.2	73.5
	موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصا على تطوير الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	5	7.4	7.4	8.8
	محايد	6	8.8	8.8	17.6
	موافق	30	44.1	44.1	61.8
	موافق بشدة	26	38.2	38.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4
	محايد	12	17.6	17.6	22.1
	موافق	21	30.9	30.9	52.9
	موافق بشدة	32	47.1	47.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائننا من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	10.3	10.3	13.2
	موافق	22	32.4	32.4	45.6
	موافق بشدة	37	54.4	54.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	1	1.5	1.5	2.9
	محايد	6	8.8	8.8	11.8
	موافق	36	52.9	52.9	64.7
	موافق بشدة	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الأخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
	محايد	15	22.1	22.1	23.5
	موافق	24	35.3	35.3	58.8
	موافق بشدة	28	41.2	41.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبة تطوراتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
	محايد	12	17.6	17.6	23.5
	موافق	23	33.8	33.8	57.4
	موافق بشدة	29	42.6	42.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	6	8.8	8.8	10.3
	محايد	15	22.1	22.1	32.4
	موافق	23	33.8	33.8	66.2
	موافق بشدة	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الاحصاءات الوصفية والتكرارات لعبارات البعد الأول (رأس المال البشري)

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
في المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.	68	0	4.32	.781
تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة.	68	0	4.24	.813
تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية.	68	0	3.99	.954
يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وآراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات.	68	0	4.19	.868
يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال.	68	0	3.84	1.045

الملاحق

في المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4.4	4.4	4.4
	محايد	4	5.9	5.9	10.3
	موافق	29	42.6	42.6	52.9
	موافق بشدة	32	47.1	47.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة والتميزة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4
	محايد	4	5.9	5.9	10.3
	موافق	34	50.0	50.0	60.3
	موافق بشدة	27	39.7	39.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر عبر البرامج التدريبية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	3	4.4	4.4	5.9
	محايد	16	23.5	23.5	29.4
	موافق	24	35.3	35.3	64.7
	موافق بشدة	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

يطرح العاملون في المؤسسة أفكار وآراء جديدة باستمرار ويناقشونها في الاجتماعات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.4	7.4	7.4

الملاحق

	محايد	5	7.4	7.4	14.7
	موافق	30	44.1	44.1	58.8
	موافق بشدة	28	41.2	41.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

يملك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل وحل المشاكل بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	4.4	4.4	7.4
	محايد	22	32.4	32.4	39.7
	موافق	18	26.5	26.5	66.2
	موافق بشدة	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الإحصاءات الوصفية والتكرارات لعبارات البعد الثاني (رأس المال الهيكلي)

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها.	68	0	4.16	.924
تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الأداء المتميز والتقليل من أخطاء العمل.	68	0	4.06	.960
تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	68	0	3.78	1.020
تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصاً على تطوير الموظفين.	68	0	4.10	.949
طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	68	0	4.19	.935

تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يسهل عملية التواصل بين جميع المستويات الإدارية فيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4

الملاحق

	محايد	12	17.6	17.6	22.1
	موافق	23	33.8	33.8	55.9
	موافق بشدة	30	44.1	44.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة لتطوير طرق العمل باستمرار بهدف تحقيق الأداء المتميز والتقليل من أخطاء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	7	10.3	10.3	10.3
	محايد	8	11.8	11.8	22.1
	موافق	27	39.7	39.7	61.8
	موافق بشدة	26	38.2	38.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تحرص المؤسسة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	5	7.4	7.4	10.3
	محايد	17	25.0	25.0	35.3
	موافق	26	38.2	38.2	73.5
	موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة مرونة في القرارات المتخذة حرصاً على تطوير الموظفين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	5	7.4	7.4	8.8
	محايد	6	8.8	8.8	17.6
	موافق	30	44.1	44.1	61.8
	موافق بشدة	26	38.2	38.2	100.0

الملاحق

	Total	68	100.0	100.0	
--	-------	----	-------	-------	--

طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	2	2.9	2.9	4.4
	محايد	12	17.6	17.6	22.1
	موافق	21	30.9	30.9	52.9
	موافق بشدة	32	47.1	47.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الاحصاءات الوصفية والتكرارات لعبارات البعد الثالث (رأس المال الزبوني "العلائقي")

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم.	68	0	4.38	.792
تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحققاتها.	68	0	4.19	.778
تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الأخرى.	68	0	4.16	.822
تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبة تطوراتها.	68	0	4.13	.913
تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى.	68	0	3.90	1.024

تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع زبائنها من خلال الحرص على تحقيق متطلباتهم بمعرفة آرائهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	7	10.3	10.3	13.2

الملاحق

	موافق	22	32.4	32.4	45.6
	موافق بشدة	37	54.4	54.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على بناء علاقة جيدة مع مورديها من خلال الحرص على تسديد مستحقاتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	1	1.5	1.5	2.9
	محايد	6	8.8	8.8	11.8
	موافق	36	52.9	52.9	64.7
	موافق بشدة	24	35.3	35.3	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة سياسة واضحة لتطوير علاقتها مع المؤسسات الأخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
	محايد	15	22.1	22.1	23.5
	موافق	24	35.3	35.3	58.8
	موافق بشدة	28	41.2	41.2	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تهتم المؤسسة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية ومواكبة تطوراتها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	5.9	5.9	5.9
	محايد	12	17.6	17.6	23.5
	موافق	23	33.8	33.8	57.4
	موافق بشدة	29	42.6	42.6	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

تركز المؤسسة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	6	8.8	8.8	10.3
	محايد	15	22.1	22.1	32.4
	موافق	23	33.8	33.8	66.2
	موافق بشدة	23	33.8	33.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الإحصاءات الوصفية والتكرارات لعبارات المحور الثاني

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	68	0	3.99	1.044
تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	68	0	4.41	.851
تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	68	0	4.26	.891
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة.	68	0	4.21	.923
تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.	68	0	3.88	.970
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها.	68	0	3.84	.971
تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الانتاجية.	68	0	3.97	1.007
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة في تقديم المنتجات لزيائنها.	68	0	4.50	.763

الملاحق

تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.	68	0	4.37	.827
تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها.	68	0	3.97	.828
تخصص المؤسسة أموال معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير وتوليد الأفكار الإبداعية.	68	0	3.97	.863
تستخدم المؤسسة تدريب العاملين من أجل تحسين جودة الانتاج.	68	0	4.18	1.158
تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الانتاجية..	68	0	3.97	1.007
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة.	68	0	4.21	.923
تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها.	68	0	3.97	.828

تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	5	7.4	7.4	10.3
	محايد	10	14.7	14.7	25.0
	موافق	26	38.2	38.2	63.2
	موافق بشدة	25	36.8	36.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواثبات ومعايير الجودة العالمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	1	1.5	1.5	2.9
	محايد	7	10.3	10.3	13.2
	موافق	19	27.9	27.9	41.2

الملاحق

	موافق بشدة	40	58.8	58.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	7.4	7.4	7.4
	محايد	5	7.4	7.4	14.7
	موافق	25	36.8	36.8	51.5
	موافق بشدة	33	48.5	48.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	4	5.9	5.9	7.4
	محايد	5	7.4	7.4	14.7
	موافق	28	41.2	41.2	55.9
	موافق بشدة	30	44.1	44.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	4.4	4.4	4.4
	غير موافق	1	1.5	1.5	5.9
	محايد	15	22.1	22.1	27.9
	موافق	31	45.6	45.6	73.5
	موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	4.4	4.4	7.4
	محايد	17	25.0	25.0	32.4
	موافق	28	41.2	41.2	73.5
	موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	5	7.4	7.4	8.8
	محايد	14	20.6	20.6	29.4
	موافق	23	33.8	33.8	63.2
	موافق بشدة	25	36.8	36.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة في تقديم المنتجات لزيائنها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	1.5	1.5	1.5
	محايد	8	11.8	11.8	13.2
	موافق	15	22.1	22.1	35.3
	موافق بشدة	44	64.7	64.7	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبائن وابتكار خدمات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	4.4	4.4	4.4

الملاحق

	محايد	6	8.8	8.8	13.2
	موافق	22	32.4	32.4	45.6
	موافق بشدة	37	54.4	54.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	18	26.5	26.5	29.4
	موافق	28	41.2	41.2	70.6
	موافق بشدة	20	29.4	29.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تخصص المؤسسة أموال معتبرة لدعم جهود البحث والتطوير وتوليد الأفكار الإبداعية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	3	4.4	4.4	5.9
	محايد	11	16.2	16.2	22.1
	موافق	35	51.5	51.5	73.5
	موافق بشدة	18	26.5	26.5	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة تدريب العاملين من أجل تحسين جودة الانتاج					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	1	1.5	1.5	7.4
	محايد	13	19.1	19.1	26.5
	موافق	11	16.2	16.2	42.6
	موافق بشدة	39	57.4	57.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة والطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الانتاجية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	5	7.4	7.4	8.8
	محايد	14	20.6	20.6	29.4
	موافق	23	33.8	33.8	63.2
	موافق بشدة	25	36.8	36.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1.5	1.5	1.5
	غير موافق	4	5.9	5.9	7.4
	محايد	5	7.4	7.4	14.7
	موافق	28	41.2	41.2	55.9
	موافق بشدة	30	44.1	44.1	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بمنافسيها					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	2.9	2.9	2.9
	محايد	18	26.5	26.5	29.4
	موافق	28	41.2	41.2	70.6
	موافق بشدة	20	29.4	29.4	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

الملاحق

لاحصاءات الوصفية للأبعاد والمحاور

Statistics						
		رأس_المال _البشري	رأس_المال_ _الهيكلي	رأس_المال_ _الزيوني	رأس_المال_ _الفكري	الميزة _التنافسية
N	Valid	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1147	4.0588	4.1529	4.1088	4.1127
Std. Deviation		.60379	.62396	.57936	.54865	.61321

حساب معامل الارتباط بين الأبعاد والمحاور

Correlations						
		رأس_المال _البشري	رأس_المال_ _الهيكلي	رأس_المال_ _الزيوني	رأس_المال_ _الفكري	الميزة _التنافسية
رأس_المال _البشري	Pearson Correlation	1	.673**	.794**	.901**	.815**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
رأس_المال _الهيكلي	Pearson Correlation	.673**	1	.771**	.897**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	68	68	68	68	68
رأس_المال _الزيوني	Pearson Correlation	.794**	.771**	1	.935**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	68	68	68	68	68
رأس_المال _الفكري	Pearson Correlation	.901**	.897**	.935**	1	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	68	68	68	68	68
الميزة_التنافسية	Pearson Correlation	.815**	.822**	.855**	.912**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	68	68	68	68	68

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حساب معادلة انحدار رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.831	.829	.25374

الملاحق

رأس_المال_الفكري Predictors: (Constant),

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.944	1	20.944	325.293	.000 ^b
	Residual	4.249	66	.064		
	Total	25.193	67			
a. الميزة_التنافسية. Dependent Variable:						
b. رأس_المال_الفكري Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Error	d Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.074	.234		-.318	.752
	رأس_المال_الفكري	1.019	.057	.912	18.036	.000
a. الميزة_التنافسية. Dependent Variable:						

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: رأس المال الفكري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.8750	15

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الميزة التنافسية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.9070	15

معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	30

الملاحق

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول

Statistics			
رأس_المال_الفكري			
N		Mean	Std. Deviation
Valid	Missing		
68	0	4.1088	.54865

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني

Statistics			
الميزة_التنافسية			
N		Mean	Std. Deviation
Valid	Missing		
68	0	4.1127	.61321

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال البشري

Statistics			
رأس_المال_البشري			
N		Mean	Std. Deviation
Valid	Missing		
68	0	4.1147	.60379

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الهيكلي

Statistics			
رأس_المال_الهيكلية			
N		Mean	Std. Deviation
Valid	Missing		
68	0	4.0588	.62396

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الزبوني (العلائقي)

Statistics			
رأس_المال_الزبوني			
N		Mean	Std. Deviation
Valid	Missing		
68	0	4.1529	.57936