

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة الوادي

قسم علوم التسيير التخصص : إدارة أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس L.M.D

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة خزف الجنوب – جامعة -

إشراف الأستاذ :

عادل كدودة

من إعداد الطالبتان :

- بلكحل دلال
- قادري صليحة

الموسم الجامعي : 2013 / 2014

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى فِي كِتَابِ الذِّكْرِ

قُلْ هَؤُلَاءِ أَسْمَاءُ بَنَاتِكُنَّ ابْنَةُ الْكَافِرِ
قُلْ إِنَّمَا أَدْعِي إِلَى عَمَلٍ بَارٍ وَالْأَبْرَارُ

كَلَامُ اللَّهِ تَعَالَى فِي كِتَابِ الذِّكْرِ

إهداء

أهدي نعمة جهدي إليك من قال فيها الرحمة
"و بالوالدين إحسانا"

وليك كل إخوتي (ورد، محمد، علي، إبراهيم،
سعاد، أحمد) ولكل أعمامي وحماتي وخالاتي و
إلى أولاد أختي العزيزة أتمنى ما حصل في حياتي)
(أخي، إيهاب، جاد مولا، شذى) ولك أخي

علي قلبي تسليم .

صليحة

الإهداء

إِلَى مَنْ قَالَ فِيهَا لَحْوٌ "وَقَدْ أَرَمَهَا كَمَا رِيَانِي صَغِيرًا"

إِلَى أُمِّي الْحَبِيبَةِ

إِلَى أَبِي الْعَزِيزِ

إِلَى كُلِّ إِخْوَانِي وَأَخْوَانَتِي

إِلَى كُنَاكِبِ الْأُسْرَةِ

مُحَمَّدٌ وَآلُهُ، مُحَمَّدٌ بِسْمِ مُحَمَّدٍ جَاسِمٌ

وَالْأَحْوَاءُ وَالْحُلُوفُ

وَاللَّهُ

شكر و امتنان

أثقِر بخالص الشكر إلى النبي خَلقَ كل شيء فقدره تقديرًا اللهم سبحانه وتعالى

وإلى أمي منبع الحياة (أمي النبي ربي وأمي النبي التي أتعجبتني) وإلى أبي منبع الأمان

وإلى كل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل .

كما أقدم شكر خاص إلى الأستاذ المحترم "عادل كدوجة" على ما قدمه لنا خلال

هذه المدة .

وإلى كل أستاذ في بكلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم الشريعة .

صليحة

شكر وسבח

الحمد لله أولاً وأخيراً، نعم أقدس بخالص الشكر لكل من أعانني

على إتمام هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الأستاذ

عادل كدودة على ما قدمه لنا من نصائح ونوجيهات طوال فترة

الدراسة،

والله

الأمم

إلى من قال فيها الحق "وقل أرعمها كما رباني صغيرا"

إلى أُمِّي الحبيبة

إلى أبي العزيز

إلى كل إخوتي وأخواتي

إلى كنانة الأسرة

محمد وائل، محمد بشير، محمد جاسم

والأخوة الحلوى

والله

محتويات

.....	الآية:
.....	الإهداء:
.....	شكر وعرافان :
.....	فهرس المحتويات:
.....	فهرس الأشكال :
.....	فهرس الجداول:
.....	ملخص:
.....	مقدمة:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

02.....	مهيد:
03.....	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري:
03.....	المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري:
03.....	الفرع الأول : مفهومه:
05.....	الفرع الثاني : التطور التاريخي لرأس المال الفكري:
07.....	المطلب الثاني : خصائص رأس المال الفكري:
08.....	المطلب الثالث: مداخل رأس المال الفكري :
11.....	المطلب الرابع: أهمية و دور رأس المال الفكري:
11.....	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:
12.....	الفرع الثاني : دور رأس المال الفكري:
13.....	المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري و طرق قياسه:
13.....	المطلب الأول : مكونات رأس المال الفكري :
17.....	المطلب الثاني : نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري:
22.....	المطلب الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري:
27.....	المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه:
27.....	المطلب الأول : خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري :
27.....	الفرع الأول : إدارة رأس المال الفكري:
27.....	الفرع الثاني : خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:
	المطلب الثاني : أسباب المحافظة و طرق تنشيط رأس المال الفكري و
28.....	تطويره:
32.....	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :
36.....	المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري :

38.....خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية.

39.....تمهيد:

40.....المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

40.....المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

40.....الفرع الأول : مفهومها:

41.....الفرع الثاني : خصائص الميزة التنافسية:

41.....الفرع الثالث : أهمية الميزة التنافسية :

42.....المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية:

42.....المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية:

42.....الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية :

43.....الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية :

45.....المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها:

45.....الفرع الأول : أهداف خلق الميزة التنافسية:

46.....الفرع الثاني : أسباب تنمية الميزة التنافسية :

47.....المبحث الثاني: الميزة التنافسية أبعاد ومحددات ومعايير:

47.....المطلب الأول: أبعاد وأساليب تحقيق الميزة التنافسية:

47.....الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية :

47.....الفرع الثاني: أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

48.....المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

48.....الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية:

51.....الفرع الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

52.....المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

53.....المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية:

57.....المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية:

57.....المطلب الأول: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:

58.....المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة تثمين رأس المال الفكري في المؤسسة:

59.....المطلب الثالث: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي و سلاح تنافسي :

61.....المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري و الميزة التنافسية في المؤسسة:

63.....خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة خزف الجنوب (جامعة)

64.....	تمهيد:
65.....	المبحث الأول: ماهية المؤسسة:
65.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة:
67.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتعريف بالمصالح:
68.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ونتائج المقابلة:
68.....	الفرع الأول : أدوات الدراسة:
69.....	الفرع الثاني :تحليل نتائج المقابلة :
71.....	المبحث الثاني:واقع الدراسة في المؤسسة:
71.....	المطلب الاول : واقع راس المال الفكري في المؤسسة :
72.....	المطلب الثاني:واقع الميزة التنافسية في المؤسسة:
72.....	المطلب الثالث: الاستثمار في راس المال الفكري:
73.....	خلاصة الفصل :
	الخاتمة
	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أركان مفهوم رأس المال الفكري	5
02	المدخل الإدراكي و مساراته و تأثيراته في البيئة الخارجية	10
03	عناصر ومكونات رأس المال الفكري	14
04	نموذج skandia	16
05	آلية عمل الأنسجة الفكرية	24
06	تصنيف التنظيمي	35
07	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oecd)	37
08	أنواع الميزة التنافسية	43
09	مصادر الميزة التنافسية	44
10	دورة حياة الميزة التنافسية	49
11	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	52
12	الهيكل التنظيمي	67

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خصائص رأس المال الفكري	7
02	طرق قياس رأس المال الفكري	18
03	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	50

الملخص

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن الحادي والعشرين برأس المال الفكري و ذلك بدوره الفعال في ضمان بقاء المنظمات و تحقيق النمو و التطوير فيها , خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال و حدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات حيث أصبح رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح و التميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة حاليا و مستقبليا. نسعى في هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيسي التالي : ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم باستعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية قياسه ومن جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة و أنواعها و العوامل المؤثرة عليها و محددات الأساسية لها و دور رأس المال الفكري في تحقيقها , سنقوم بدراسة حالة بمؤسسة خزف الجنوب (جامعة) , بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين سنحاول ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي حيث حددنا مكان التربص هو مؤسسة خزف الجنوب جامعة .
واعتمدنا في هذه الدراسة على المراجع التالية:

ü

دارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال للكاتب سعد علي العنزي و أحمد علي صالح

ü

أس المال الفكري للكاتب حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح

ü

داخلة بعنوان الميزة التنافسية المفهوم و المحددات لبوزيان لعجال و بن علي أمينة

ü

لنقى الشلف حول رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في التوجه نحو المنظمات التعلم لزهير غراية و عبد القادر بريش.

المقدمة

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد حيث أصبحت تمثل تحد كبير لمنظمات الأعمال، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة ، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة ،وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر حيث انه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة و بشكل أفضل .وهو يعتبر أكثر الاصول اهمية وأساس النجاح في القرن الحادي والعشرين.

وذلك ان ادراكه أصبح أمر ضروريا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة , في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة و الكفاءات البشرية .كما تحسین المزايا التنافسية على المنظمة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري , إتقان الكيفية الملائمة لتحويله الى أرباح أو إلى وضع استراتيجي تنافسي ,وبالتالي يجب أن تبحث المنظمة عن الثروات الفكرية و المهارات و الافكار الابداعية في رأس مالها الفكري ,بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الارباح وتحقيق المركز الاستراتيجي التنافسي الافضل .وهكذا يبقى راس المال الفكري المورد الأكثر ندرة و الاعلى قدرة في الإنتاج لدى منظمات الأعمال.

وهذا ما سنحاول إلقاء الضوء عليه من خلال دراستنا التفصيلية لهذا الموضوع ذو الاهمية البالغة الذي يدور حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية .

ونظرا لأهمية الموضوع قد أجرينا الدراسة بمؤسسة خزف الجنوب (جامعة) .

أولاً:مشكلة الدراسة

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي .

__ما هو دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال ؟

ويمكن أن يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1__ ما هو المقصود برأس المال الفكري ؟وما هي خطوات إدارته ؟

2__ ما هو المقصود بالميزة التنافسية ,وما هي آليات تحقيقها ؟

3__ كيف يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس مالها الفكري ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يكتسي موضوع البحث أهمية كبرى خاصة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يحيط برأس المال الفكري على اعتباره أهم الاسس التي تبنى عليها المؤسسة مستقبلها و المكانة التي أضحت تحتلها المعارف و المهارات ضمن مجموعة العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة .

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نوردتها على النحو التالي:

- الأهمية البالغة التي يكتسيها هذا الموضوع و بخاصة لدى منظمات الأعمال،.
- لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
- إن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المنظمة.
- لإظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وأيضا كيفية الحفاظ على عناصر رأس المال الفكري في المنظمة.

رابع: أهداف الدراسة

- _ التعرف على مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة؛
- _ التعرف على أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة ؛
- _ التعرف على مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة ؛
- _ محاولة إبراز الجوانب المهمة في الميزة التنافسية من خلال التعرض الى المفهوم,الانواع,المصادر؛
- _ و كذلك إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

فرضيات الدراسة

- _ يساهم رأس المال الفكري في زيادة الحصة السوقية أي تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة.
- _ الميزة التنافسية أصبحت مطلبا حتميا حتى تستطيع المنظمة تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية.
- _ اعتماد رأس المال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية .

خامسا: منهج الدراسة

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهجي الوصفي التحليلي، و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

سادسا: تقسيمات البحث.

لمعالجة هذا الموضوع و الإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي رأس المال الفكري،

الفصل الثاني: رأس المال الفكري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة خزف الجنوب (جامعة)

جانب النظري

تمهيد

يتناول هذا الفصل موضوعا في غاية الأهمية، فهو من جانب يدخل في تحديد مفهوم وبدايات ظهور رأس المال الفكري *intellectuel capital* من حيث الخوض في هل كانت بداية مباشرة نحو المصطلح أم هناك حقبة زمنية سبقت ظهوره، وكان هو امتدادا طبيعيا لها؟ وهل حدثت تطورات على هذا المصطلح وإلى أين أوصلته؟ والجانب الآخر، فإنه يتعامل مع تحديد مفهومه وخصائصه. وكذا أهميته في المؤسسات ومكوناته. والتعرف على مداخل دراسته وأدواره التي يؤديها .

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

الفرع الأول: مفهومه¹

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري والدور الذي يلعبه لضمان استمرارية والنجاح المنظمات الأعمال في العصر الحديث إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا مفهوم ونظرا لتعدد المفاهيم .

المرتبطة برأس المال الفكري ،فسوف نقوم بعرض أهم هذه المفاهيم في ما يلي :

التعريف الأول: يعرف "thomas a .Stewart" رأس المال الفكري على أنه يمل المعرفة و المعلومات وحقوق الملكية الفكرية PROPERTY RIGHTS INTELLETUAL و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة.

التعريف الثاني: "دفت .ر.ل DAFT.R.L " مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة على هيئة نوعين من المعارف ظاهرة EXPLICIT KNOWLEDGEيسهل التعبير عنها أو كتابتها و بالتالي نقلها إلى آخرين بشكل وثائق و المعارف الضمنية TACIT KNOWLEDGE مبنية² على الخبرات الشخصية و القواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة.³

التعريف الثالث: (HAMEL) أنه قدرة الشخص قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.⁴

التعريف الرابع: أما الباحث APRIL فقد وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد "رأسمال الفكري" حيث أشار أن الموارد تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها البرمجيات وغيرها،في

¹ هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع -جمهورية مصر العربية،2008 ، ص 18

² بوحنية ، قوي، إدارة موارد البشرية (المدخل النظرية) كلية حقوق و العلوم اقتصادية ، تخصص تنظيم إداري و سياسي جامعة ورقلة ، جزء الأول ، ص 80 .

³ نفس المرجع ، ص 80

⁴ عادل حرحوش المبرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، مشوارك منظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2003 ص 15 .

حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة و المعرفة التكنولوجية و العلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.¹

التعريف الخامس: يرى ULRICH "إن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا.²

التعريف السادس : يرى (بوتنس) انه يتمثل في مجموعة القيم الخفية للأفراد والشركات و المعاهد و التجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية و المتوقعة لتكوين الثروة وهذه القيم الخفية تشكل الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل.³

التعريف السابع : هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية لها في السوق "يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية الذي يمكن المنظمة من مواجهة لمنافسة الشديدة في الأسواق .

التعريف الثامن: فمضمونه، المقدرة العقلية جديدة ومناسبة و عملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل و التناغم بين المكونات مختلفة للوصول إلى أهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح وصالح للمنظمة⁴ وتأسيسا على ما تقدم من مفاهيم و تعاريف يمكن القول أن رأس المال الفكري :

أ - يتميز بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة و الأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

ب - يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم لأنهم نجوم المنظمة و العقول المدبرة لها.

وبعد هذا العرض و التحليل يمكننا أن نعرف رأس المال الفكري على النحو التالي : -

¹ محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجيستر ، البلدية 2006 – 20 .

² رضا ابراهيم صالح ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مؤشر دولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع حكومي ، 2009 ، ص 7 .

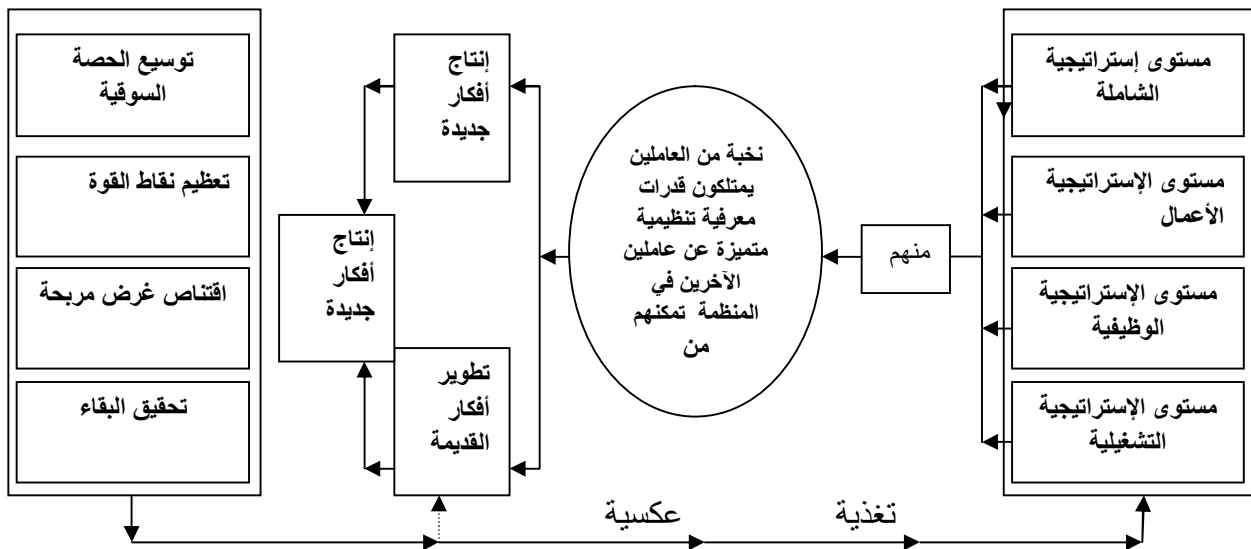
³ هلال الشربيني الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنمية كجزء من إدارة معرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث علمية النوعية يوليو 2011 .

⁴ ظاهر القشي ، رأس المال الفكري ، الأهمية ، و القياس ، و الإفصاح ، ملتقى ،دولي خامس حول رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2001، ص 6 .

التعريف الشامل: هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم ،و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها و جعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة .ولا يركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به ¹.

شكل (01) أركان مفهوم رأس المال الفكري

ويمكن أن نجسد تعريفنا لرأس المال الفكري و أركانه المتعددة بالشكل 01



المصدر : من إعداد المؤلفين ²

الفرع الثاني: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري ساهمت في تطويره وبناء استخداماته وقد حددها فيما يلي :-

المرحلة الأولى : اضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين ،وقد أكدت على القابليات البشرية العامة (فكريا وجسديا و أدائيا)،والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد ،و الغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر ،شبه ماهر ،غير ماهر...الخ)وهذا يعني أن تلك المرحلة

¹ عادل حرحوش المبرجي ، أحمد على صالح ، نفس مرجع سابق ص 17 – 18 .

² نفس مرجع ، ص 18- 19 .

اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة ،ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف .وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي .وأخيراً يمكن القول بأن الموضوع رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز والمؤشر المنطقي لدراسة الموضوع رأس المال الفكري ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات Ulrich التين أشارتا أن رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري .¹

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

ابتدأت هذه المرحلة في بواكير الثمانينيات واستمرت حتى بداية التسعينيات من القرن العشرين ،بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات ،وركزت على أهمية موجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها .وزيادة عوائدها .و البحث كثير إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو "رأس المال الفكري" الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في شركة ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره (STEWART) عندما قال "أن رأس المال الفكري بمعنى آخر هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة .²

المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين ،بدأت الجهود البحثية تتكثف حول رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و الشركات ،و الاتفاق على المبادئ و ممارسات هذا الموضوع و تأسيساً على ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأولى الأساس على إيجاد نظرية على النحو الآتي :

- 1- أن القيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات .
- 2- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.³
- 3- ان المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية لشركة و القيمة السوقية لها .

¹ مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .ماجستير في إدارة أعمال ،كلية التجارة،سنة 2011 ،ص39.

² سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 161-162 .

³ مصطفى رجب علي شعبان ، نفس مرجع سابق ص 40 – 41 .

4- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

5- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات وحددت مبادئ النظرية بما يلي :-

حركية المفهوم : إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي لأنه قوة فاعلة التكيف مع المتغيرات البيئية .

الأداء الواقعي : تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع .

تكامل المقومات : يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر .ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي .

الفائدة المتعددة : يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت .

التقويم و القياس : توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس و التقويم المستمر.¹

المطلب الثاني :خصائص رأس المال الفكري

من خلال تعريف رأس المال الفكري في الفقرة السابقة يجب تأكيد ذلك بوضوح . حيث سنتناول في هذه الفقرة خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري ،وحيث أن رأس المال الفكري ينطبق على كل معرفة أو إبداع أو ابتكار أو تجديد مهارات منفردة أ قدرات متميزة وبغية تحديد خصائص من يتصف برأس المال الفكري بشكل علمي ،فقد تم الرجوع إلى قوائم الخصائص الشخصية {للمتميزين ،الموهوبين ، المبدعين،المبتكرين } وتبين أن أفضل تقسيم للخصائص يكون تحت المسميات الموضحة في جدول التالي :-

الجدول رقم (01) :خصائص رأس المال الفكري

تقسيم	الخصائص	الصفات	الممارسات
1	التنظيمية	المستوى الاستراتيجي	يتوزع رأس المال الفكري على مستويات إستراتيجية كافة (الشاملة ،الأعمال الوظيفية ،التشغيلية)وينسب متباينة .
		نوعية الهيكل	يميل رأس المال الفكري إلى العمل ضمن الهياكل المرنة .
		الرسمية	يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا .
2	المركزية		يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية بشكل كبير
	المهنية	التحصيل الأكاديمي	ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية ،بل الضرورة تكمن في

¹ نفس المرجع ، ص 41 .

مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم إثرائي			
يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة	المهارة		
يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة	الخبرة		
يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة .	المخاطرة	السلوكية الشخصية	3
يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد	اللاتأكد		
يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة	المبادرة		
يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير	الحسم		
يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق .	الذكاء		
يبيدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس و التبصر	الحدس		
يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين	الانفتاح على الخبرة		
يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل	المثابرة		
يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس	الثقة بالنفس		
يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل	الاستقلالية		
يحسن رأس المال الفكري الدعابة و السخرية	روح المرح		
يفهم النكات وتستمتع بها أكثر من غيره			

المصدر : عادل حرحوش مفرجي ، و احمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 29

1

المطلب الثالث:مداخل رأس المال الفكري

- إن المدخل من وجهة نظر يمثل منهجية إعادة المعرفة و الخبرة المتعلقة بالموضوع ما على وفق نظريات،أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة و الخبرة .وبيتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه .وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته ولدى تحري الأدبيات المتخصصة اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري وكما يلي :

¹ عادل حرحوش مفرجي ، و احمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 29 .

1- المدخل الفلسفي : ويؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية و المنظمة .و يركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة وكما يركز على علاقة بين المعرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد و السببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

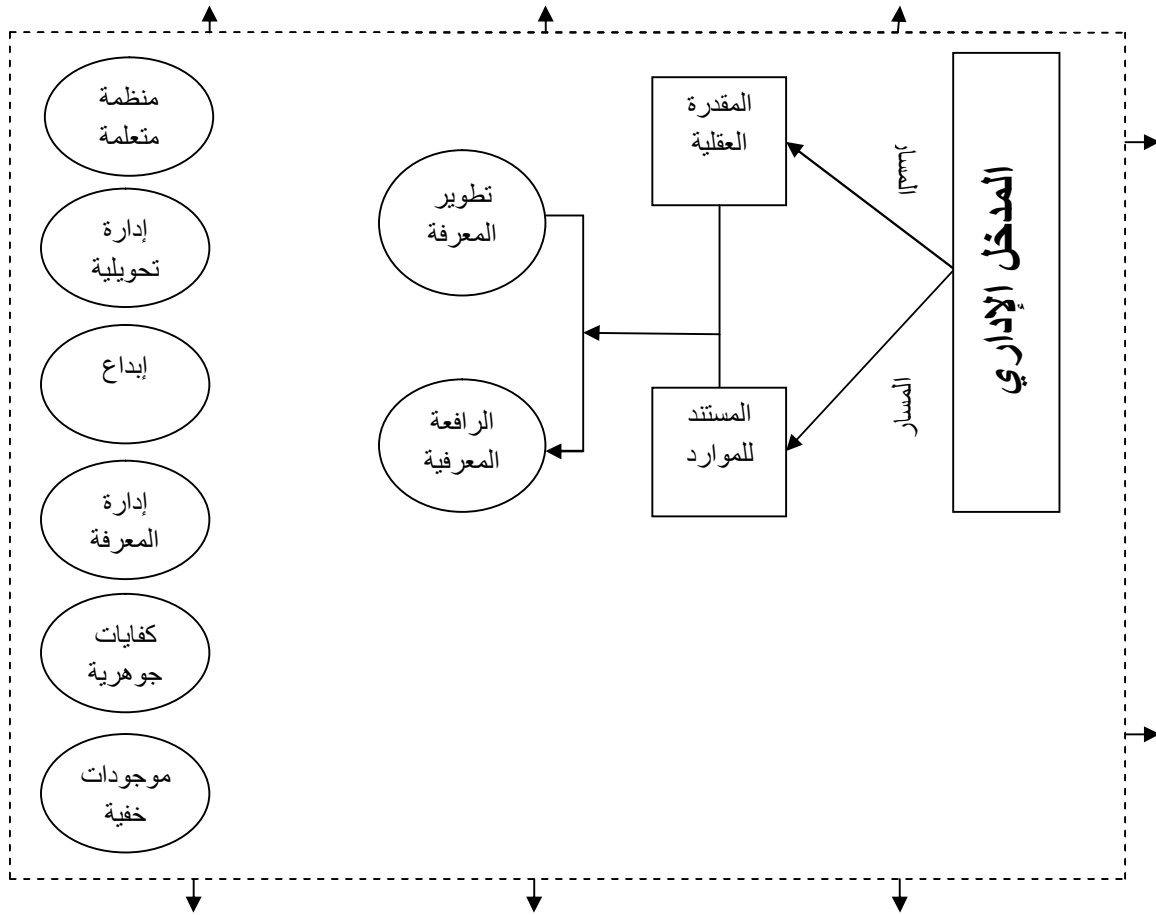
2- المدخل الإدراكي : يمثل هذا المدخل مساهمة العلماء الإدارة ونظرية المنظمة و السلوك التنظيمي ،وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية و الفكرية،ويعدونه بوجود استراتيجي مهم شرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية .ولذلك لا بد لها من أن نحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف طبقاتها لحل المشاكل الإدارية و التنظيمية و استثمار الفرص المتاحة ¹ .
ومما تجدر الإشارة إليه إلى إن المدخل الإدراكي يعتمد على مسارين هما:

أ - المسار الأول : مسار المعرفة و المقدرة العقلية ، ويركز على خلق الأرباح من مجموعات الموارد

ب - المسار الثاني: المسار المستند على الموارد ، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة و الفكرية في الشركة .و يمكن تصوير الدخل الإدراكي و مساراته وتأثيراته على البيئة الخارجية بالشكل التالي:

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 179 .

الشكل رقم (02) المدخل الإدراكي ومساراته وتأثيراته في البيئة الخارجية



3- مدخل الشبكي: ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، إذا يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء و تقاسم نقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية و انسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4 - مدخل الممارسة الجماعية: ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام.¹

الزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على إطلاق وليس هناك إلا اتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها نقلت من أجيال بعملية تقليدية. فالمعرفة في إطار هذا المدخل. تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

¹ سعد غزي , أحمد صالح ، نفس المرجع السابق ص : 181-182 .

5- مدخل الكمي : تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف وان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع المشكلات المعقدة وكبيرة ،ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة و التي يزودهم بها.¹

المطلب الرابع :أهمية ودور رأس المال الفكري

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة من القوى العاملة والمتمثل بتقديم الأفكار الحديثة والابتكارات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للشركة وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو التالي :

1- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي إذا أن المنظمات الراغبة في نجاح البيئة أعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكري لكل تمتلك أفراد العاملين في الشركات اليوم عليها الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي و الذي يكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق .

2- إن رأس المال الفكري يعد من المصادر المهمة للميزة التنافسية للشركات المعاصرة إذا أن إستراتيجية التميز لا تتحقق إلا من خلال النتائج الفكرية بإبداع و البحث والتطوير .

3- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في الشركة و الأفراد إذا أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة ويضاف إلى ذلك الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراستهم العليا .²

4- تعد الشركات المعاصرة لرأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات أكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه الشركات في القرن الحادي و العشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي و الفرد المثقف .

5- إن أهمية رأس المال الفكري يأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة و التحدي العلمي و التقني المعاصر فالفدرات الفكرية العالية تعد سلاحا مهما تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الرهن .³

² تواتي علي فاطمة ، نادي مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، ملتقى دولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف، ديسمبر 2011، ص

³ تواتي علي فاطمة ، نادي مفيدة ، نفس مرجع سابق ص

و بالتالي فراس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح ،فهو القوة الذهنية التي تمتلكها بعض المنظمات و التي تحقق لها الربح و التفوق و الثروة .

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) ، لأنه يمثل القوى علمية القادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في الأعمال المنظمات فضلا عن الابتكارات المتلاحقة ¹.

الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري

إن موضوع الدور (rôle) مستمد أساسا من علم الاجتماع ،فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين .وينشأ الدور غيره من الأشخاص . ولكي يستطيع الشخص أن يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم،ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي . وفي ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة و حدد هذه الأدوار بما يلي :

1- الأدوار الدفاعية (défensive rôle) وتشمل الممارسات التالية :

- أ - حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
- ب - حماية حرية التصميم و الإبداع .
- ج - تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى .

2- الأدوار الهجومية (offensive rôle) وتضم الممارسات الآتية :

- أ - توليد العائد عن طريق :
- المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري .
- الملكية الفكرية .
- الموجودات الفكرية للشركة .
- معرفة الشركة ومعرفة - كيف (أي براعة الشركة) .

¹ بوحنية قوي ، نفس مرجع سابق ص 80 .

ب - ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و للخدمات والمنتجات الجديدة .

ج - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .

د - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .

هـ - صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.¹

المبحث الثاني :مكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه

واحدة من مهام الأساسية الإدارة المعرفة في منظمات هي تحديد وقياس وتقييم وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة .إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفة منها إذا انعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية و ربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري .

المطلب الأول :مكونات رأس المال الفكري

تختلف وجهات النظر الإدارية و المحاسبية من حيث مكونات وأنواع رأس المال الفكري وهذا عائد إلى المؤهلات العلمية سواء أكانت محاسبية أو إدارية ،فقد أشار ستوارت إلى أن رأس المال الفكري يتكون من ما يلي :

- المكون الأول هو العاملون الذين يقدمون معرفة أو ابتكار أو حولا لمشاكل العملاء تؤدي إلى تحقيق أرباح للشركات و المكون الثاني هو نظام العمل و الذي يقصد به الهيكل أو البناء التنظيمي للشركة وجميع القواعد و مبادئ التي تعتمدها الشركة في تعاملها مع العملاء في البيئة الخارجية المحيطة بالشركة .أما المكون الخیر فهم العملاء الذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومات و المعرفة التي تستخدم في تطوير و إنتاج الشركات.²

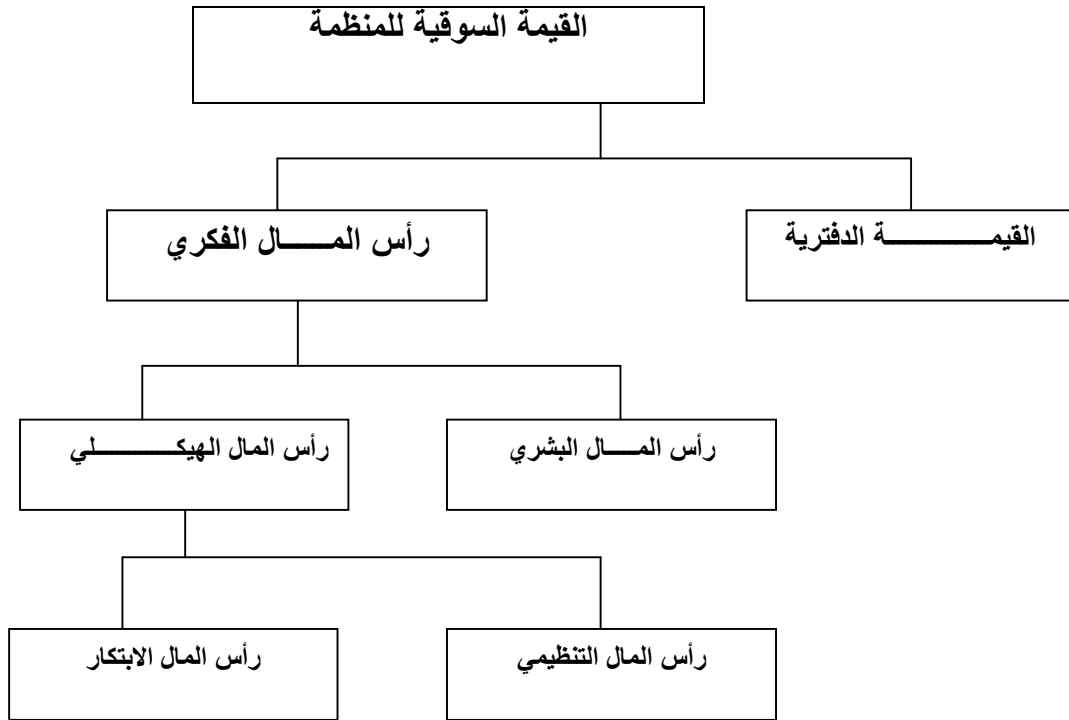
التصنيف الثاني: وقسم هذا التصنيف راش المال الفكري في المنظمة إلى جزأين أساسيين هما:

رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ،كما يتضح في الشكل رقم 4 و الذي يبين عناصر و مكونات رأس المال الفكري في منظمات أعمال من وجهة نظر Bontis:-

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 177 – 178 .

² رايح عرابية ، حنان بن عوالي ، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري . ملتقى دولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 ص 5 .

شكل رقم (03): عناصر و مكونات رأس المال الفكري



(source: bontis .n; intellectual capital disclosure in Canadian corporations , ¹journal of human resources and accounting ,v 16,n,2,2001,p,15)

ومن الشكل رقم (03) يمكن استخلاص ما يلي :

1- القيمة السوقية تشتمل القيمة الدفترية مضافا إليها رأس المال الفكري ،أي أن bontis يرى أن الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية يرجع إلى رأس المال الفكري .

2- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين أساسيين هما :

رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ،ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية و المعرفية المتطورة ،أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي ،ويكون مخزنا في قواعد البيانات ،المستندات البرامج الجاهزة ،المكون المادي للحاسب الآلي hard ware و الهياكل التنظيمية .

3- أن رأس المال الهيكلي يحتوي على رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المنظمة ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات ،كما يحتوي على رأس مال الابتكار و الذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم و النشر ¹.

¹ هاني محمد السعيد ، نفس مرجع سابق ص 28-29 .

التصنيف الثالث: يرى هذا التصنيف أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر التالية :

1- الأصول البشرية (رأس المال البشري)

وهي المعرفة المحفوظة في هن العمل و التي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا و تتمثل في المهارات و إبداع و الخبرات .²

2- الأصول الفكرية :-

وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل و تملكها المنظمة أو هي مجموع الأدوات و التقنيات المستخدمة من مجموعة العمل للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المنظمة ،ومن أمثلة الأصول الفكرية الخطط و التصميمات الهندسية و برامج الحاسب الآلي .

3- رأس المال الهيكلي :-

إذا كان رأس المال المالي يمثل الوجود المادي للمنظمة و وقيمتها الدفترية في القيوم ،فان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية وهو أكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المنظمة ،في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل والأنظمة و إجراءات المنظمة و يشير m w. mcelrog . إلى رأس المال الهيكلي يمثل ل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري و لكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد مكان عملهم ،و الآن رأس المال الهيكلي ،بوصفه المعرفة الصريحة ،فانه يمثل ما ينضج من معارف و خبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات ،إجراءات و أدلة عمل و برمجيات تظل المنظمة .

4- رأس المال العملاء : هو مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة التي تخص أصحاب القرار ،العناوين و الهياكل التنظيمية و الشبكات .³

5- الملكية الفكرية : وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد كل ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع ،العلامات التجارية ،حقوق الاستثمار ،المواهب الخاصة بالنشر ،حيث تعمل المنظمات في مجال

¹ نفس مرجع، ص 29-30 .

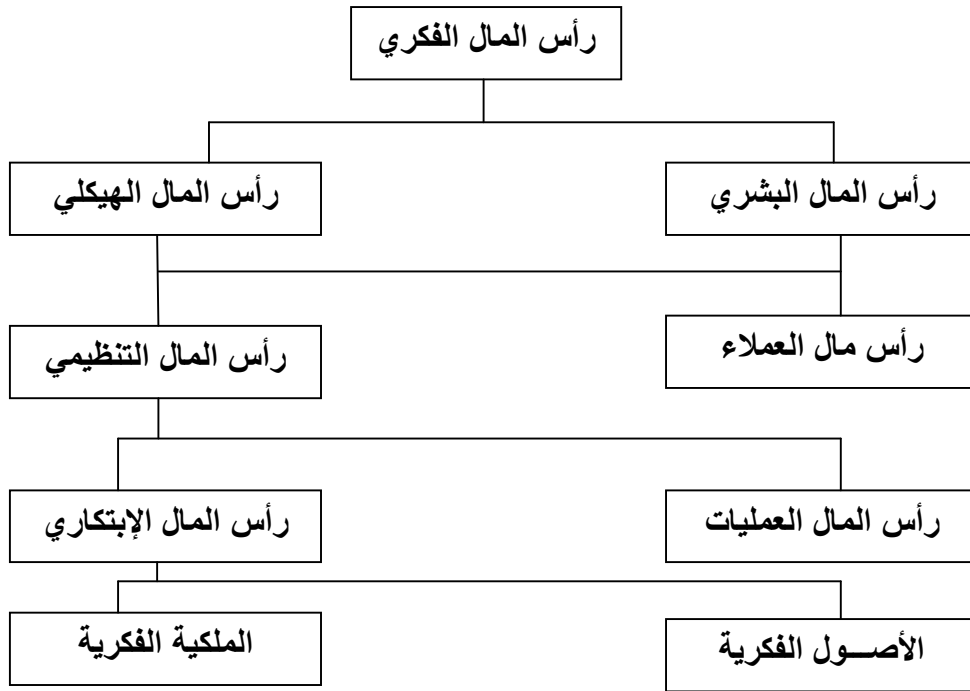
² بلقوم فريد ، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2012-2013 ص 94 .

³ بلقوم فريد ، نفس مرجع سابق ص 95 – 96 .

الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق الميزة التنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

6- رأس المال العلاقات : وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها و مورديها و منافسيها.

الشكل (04) نموذج skandia



حيث أن :

القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي = رأس مال العملاء + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس مال العمليات + رأس المال الابتكاري

رأس المال الابتكاري = الأموال الفكرية + الملكية الفكرية¹

¹ بلقوم فريد ، نفس مرجع سابق ص 96 .

المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

يقول (Stewart) على الرغم من أن أحدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة، إلا أن النتيجة التي خلصت إليها معظم المنظمات تثبت أن أسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد على حد كبير على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة .

وتستخلص مما تقدم انه لا توجد طريقة أو طرق موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس رأس المال الفكري تتمتع بالصدق الثبات عال بل هناك محاولات للوصول إلى ما تقدم وقد يكون ذلك أمرا لا غرابة فيه بسبب حداثة الموضوع . ومهما تكون الأسباب و المبررات فان قياس رأس المال الفكري يعد مسألة في غاية أهمية لما يأتي :

أولا : أن رأس المال الفكري لا يقاس ، و لا يمكن إدارته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه .

ثانيا : إن طرق قياس رأس المال الفكري تعد بمثابة آلية التغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة التداونية بين الرؤية الإستراتيجية و الأنشطة الفردية و الجماعية في المنظمة ، ويساهم ذلك في ترجمة الرؤية إلى أداء متفوق يقود إلى ميزة التنافسية فريدة.

ثالثا : أن قياس رأس المال الفكري يسهم إسهاما فعالا في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة ،لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمنظمة فكلما كان هذا الفرق عاليا كانت منظمة أكثر ثراء بفكرها وذكائها و معارفها .

وبعد هذا التمهيد نعرض في الجدول بعضا طرق قياس رأس المال الفكري.

الجدول رقم(02)بعض طرق قياس رأس المال الفكري

ت	الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
1	McGawan , 1996:1-8	التعرف على مستوى دخل الشركة و مستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضى الزبون ،لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري.	- تكوين اتفاقية مع الزبائن لتعرف على آرائهم بالمنتجات. - تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول على ما يريدون مقابل حصول الشركة على أرباح كافية.
2	Quinn, etl, a1996:72-73	تحديد المستويات المكونة لرأس المال الفكري و التي تبين بمجموعها مدى توافر رأس المال الفكري من عدمه	- تحديد لقدرات المعرفية :التي تمثل قاعدة (معرفة ماذا) - تحديد مدى فهم الأنظمة : التي تمثل قاعدة(معرفة لماذا) - الإبداع المحرك ذاتيا :التي تمثل قاعدة (رعاية الأفراد لماذا) - تحديد المهارات المتقدمة :التي تمثل قاعدة (معرفة كيف)
3		بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في الشركة و محاولة تعزيزها وتفعيل أدائها	- تحديد مدى الابتكار في السلع و الخدمات - مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين - مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم - مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن - مدى المحافظة على موقع متميز في السوق.

تابع لجدول رقم (02) بعض طرق قياس رأس المال الفكري¹

ت	الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
4	Buren è hork 199:8-10	تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة و تحديد مستوى المدخلات عن طريق المنتجات و الخدمات المتميزة	- جرد لرأس المال الفكري في المنظمة يتضمن: - عدد براءات الاختراع - حملة الشهادات الأكاديمية - تقييم الفاعلية من خلال تحديد مقدار المدخولات المتحققة عن طريق رأس المال الفكري
5	Abdd mohammdi creenlay è ,199:1j8	أ - تحديد مقدار العائد المتحقق على الموجودات بفعل رأس المال الفكري ب - تحديد نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم ج - تشخيص مكونات رأس المال الفكري و تقييم مستوى المساهمة في إنتاجية المنظمة	قسمة الأرباح بعد الفوائد و الضرائب على إجمالي الموجودات قسمة سعر السهم في السوق على قيمة الدفترية للسهم - تحليل مكونات رأس المال الفكري وهي : - رضا الزبون وولائه - براءات الاختراع - مستوى المعرفة - التعليم وتدريب - نظم المعلومات

¹ عادل حرحوش المفرجي ، احمد صالح ، نفس المرجع ، ص 97 .

تابع للجدول رقم (02) بعض طرق قياس رأس المال الفكري¹

ت	الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
6	Stewart , 1999: 245	تحليل مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري رأس المال الزبائني) وبيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجية	تحليل رأس المال البشري إلى مكونات وهي : - معرفة العاملين - خبرات العاملين - مهارات العاملين - معلومات العاملين -الابتكار و التجديد للعاملين تحليل رأس المال الهيكلي إلى :- حقوق النشر و التأليف - العلامة التجارية - مقاييس السيطرة النوعية - قواعد و أنظمة المعلومات تحليل رأس المال الزبون - رضا الزبون - ولاء الزبون - الاحتفاظ بالزبون - تمكين الزبون - مشاركة الزبون و التعاون معه

المصدر : عادل حرحوش المفرجي و احمد علي صالح

ما يمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري إلى أربعة مجموعات على النحو التالي :

1-المقاييس الوصفية: Descriptive Measurements

وتركز هذه المقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري ،و استطلاع على الآراء و الاتجاهات ذات التأثير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجه المرغوبة وتتم عملية القياس في هذه النماذج استنادا إلى الخبرة الذاتية و التقدير الشخصي للقائمين بالدراسة .تتضمن هذه المقاييس :-

¹ عادل حرحوش المفرجي ، احمد صالح ، نفس مرجع سابق ص 98- 99 .

- أداة تقييم معرفة الإدارة

- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية

- بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة أصول المعرفة .¹

2- المقاييس الملكية الفكرية .Measurements Intellectuel propret

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية وهي :

- رأس المال الهيكلي

- رأس المال البشري

- رأس مال الزبوني

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة و الأصول المعرفية غير الملموسة في الأقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا و أسهل استخداما .²

3- المقاييس ونماذج القيمة السوقية :

هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة شركة في السوق) وحقوق الملكية حملة الأسهم .إن هذه المقاييس تعتمد في الغالب على الأسس و المبادئ المالية و المحاسبية ومن أهم أمثلتها :

- القيمة السوقية

- القيمة الدفترية

- القيمة غير الملموسة المحسوبة

4- المقاييس و نماذج العائد على المعرفة :

هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (roa) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :-

¹ الهلالي الشربيني الهلالي : نفس مرجع سابق . ص 31 .

² عبد الستار حسين يوسف ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان 2005 ص 11 .

الأصول الملموسة للشركة

العوائد قبل الضريبة

العائد على الأصول (Roa) =

الأصول الملموسة للشركة

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها. إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها: القيمة غير الملموس، مكاسب رأس المال الفكري.¹

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

استنادا إلى العنزي هناك آليتان لبناء رأس المال الفكري هما آلية الاستقطاب و آلية الصناعة.

أولا :استقطاب رأس المال الفكري : يكشف عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري ، بقوله في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية ،التوجه نحو خدمة الزبون التنافسية الشديدة ،أخذت معظم الشركات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفوة ،لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح . وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا أن اغلب الشركات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري ؟ وأين ين تبحث عنه ؟وكيف تديره وتقسيمه ؟لذا ينبغي أن تكون استراتيجيات واضحة كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية ،وقد تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي :-

1- **شراء العقول من سوق العمل :** يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة و دعامة أساسية لازدهارها وتطورها ، لذا فان الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة، لغرض جذبها و استقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار .من ابرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هو ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية ،أمثال (Motorola),(ibm) (Hewlett- Packard)من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء ،وكانوا يسمون مشروعاتهم هذه المقتصدة الكلفة)(بشراء العقول)

¹ أحمد قايد نور الدين ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ملتقى دولي حول المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،ديسمبر 2011 ،ص 8 – 9 .

2- شجرة الكفايات :- إن الكفاية تتضمن مكونين هما : المعرفي و السلوكي ، و المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص . أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه . و أما شجرة الكفايات فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من اجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين . ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع (Daimler Chrysler) في ألمانيا عندما استخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة ، و للعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة .

3- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم : تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (المداس معاهد ،كليات ،جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم . وعلى هذا الأساس رأى أن زيادة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا .يطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذا كن المدير التنفيذي لها يختار بانتظام احد خريجي الجامعات الموهوبين ،و يعينه مساعده الخاص و يعمل معه بشكل وثيق لمدة عام ،وفي النهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزا .¹ لتعيينه في احد أقسام العاملة ،و بالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه .²

ثانيا :صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري امراً في غاية الأهمية ،وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية ،فقد أكدت دراسة nahapiet ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة و المشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق .وطالب الباحثان المذكوران تأكيد عمليات رأس المال الفكري ،أي معرفة كيف (know-how) أكثر من ماهية رأس المال الفكري ،أي معرفة لماذا .

كما أشار التقرير الخاص بالتنمية البشرية في دول العربية ،أن تراكم رأس المال الفكري و تكوينه يشكلان معضلة رئيسية في البلاد لعربية إذ تشير الإحصاءات و التقارير إلى أن هذه البلاد هي الأقل إنتاجا وإفادة من

¹ فلاح الزهرة ، نوي الحاج ، استراتيجيات و خطوات تأهيل رأس المال الفكري ، ملتقى الدولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات أعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 ، ص 7 .

² نفس مرجع ص 8 .

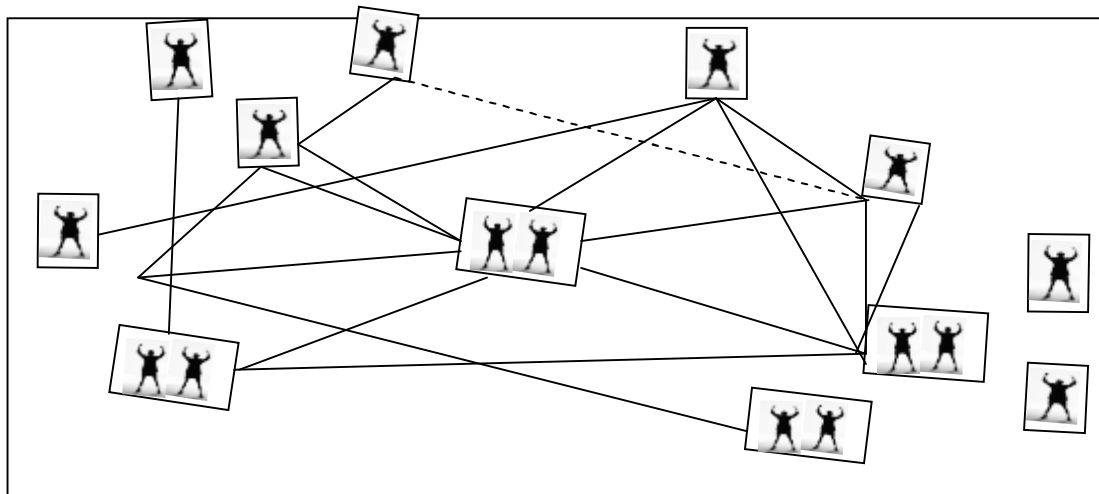
المعرفة ومن هذا المنطلق أكد أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب طرق فاعلة لربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، فالسنوات عدة مضت استخدمت الشركات البيرة أساليب كثيرة في وضع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري. وفي أدناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

1 - **خريطة المعرفة (knowledge map) :** تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، و مع من ؟ و أين يمكن أن نجدها؟ وهذا الأساس فان الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه إستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به وان المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد.

لهذا فان منظمات ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها.¹

2- **بناء الأنسجة الفكرية: intellectuel websuiling** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه النسيج العنكبوت (spiders web) يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض آخر ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم آخر وتعلم جديد آخر و يعرض الشكل آلية الأنسجة الفكرية.²

شكل رقم (05) : آليو الأنسجة الفكرية



المصدر : سعد علي العنزي , أحمد علي صالح ص 267

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 267 .

² نفس المرجع ، ص 270 .

وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية و المرونة و التفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الإبتكاريين تؤدي إلى التعلم السريع ، و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع (rapide ramp) من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية . ولقد حدد

خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالاتي :

أ- تجانس منقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة و الخبرة الواسعة و التحسس المعرفي

1

ب - تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب و حاجات المنظمة .

ج - تفاوض إقناعي للمديرين و مراكز القرار بالأفكار المقترحة و أهميتها في تقليل ضغط التنافس .

د - تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي ومن بين ابرز الممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (uswest) إذا اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها . وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل لأنها ستسمع الكثير من الأصوات ووجهات النظر و على هذا الأساس كونت فريق يعرف بمجموعة الشراكة بالمعرفة (partherchip knowlede) مهمته صناعة رأس المال الفكري باعتماد طريقة المشاركة في المعرفة في ما بين وحدات أعمالها الإستراتيجية لأنها تؤمن بان ذلك يمثل عامل قوة.

3- القيادة الذكية smart leadership :

يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لان المدير الكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي ، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما و أكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فان المدير الذكي فضلا عن ما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ، و التي من أبرزها ما يأتي :

أ الاستمرار: لا ينظر أداء المتفوق ببشيد بموظفيه ، بل يقوم بالتقدير لان يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق و التفوق يؤدي إلى المزيد من التقدير .

ب - الفورية : تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر .

ج - الإمتاع : يجعل التقدير ممتعا و صعب النسيان.

د - الشمول : يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم و يقدر الصغير قبل الكبير.

¹سعد علي الغنزي ، احمد صالح ، نفس المرجع السابق ص 270 – 271 .

هـ - الدستور : التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.¹

ومن ابرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في الشركة (Microsoft) إذا أن (bill gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لان مروسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية وبدورهم فان مروسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير و التجاوب داخل أقسامهم إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها .

وبعد هذا العرض لابد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار منظمة الأعمال لآلية الاستقطاب ،والية الصناعة أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات يراها الباحثان وأهمها يتلخص بما يلي :-

أ - الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو الصناعة و العائد منها .

ب - الموازنة بين توافر القدرات لعقلية داخليا و الحاجة إليها من الخارج المنظمة .

ج - الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي .

د - الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري و الحاجة المؤقتة له .²

¹ نفس المرجع ، ص 271 – 272 .

² سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ص 272 – 273 .

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري و نماذج المحافظة عليه.

يعد المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية وان إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة و الركيزة لهذه الميزة، وبعد تعريف رأس المال الفكري و التعرف على مكوناته الأساسية ونماذج قياسه، يكون من المفيد التطرق إلى مختلف خطوات إدارة رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه من أجل خلق وكسب ميزة تنافسية .

المطلب الأول : خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري

الفرع الأول: إدارة رأس المال الفكري

إن تحقيق الأهداف و الغايات التنظيمية المنشودة من الأصول المعرفية و توظيف هذه الأصول في رسم استراتيجيات المنظمة المستقبلية يتطلب وجود نظام فعال لإدارتها و استخدامها الاستخدام الأنسب من خلال الإدراك السليم لتلك الأصول ،ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات الرائدة في صياغة أساليبها و أدواتها الخاصة في التعامل مع المهارات المكتسبة و المخزنة داخل أذهان العاملين بإضافة إلى لتحديد هذه المنظمات للأطر السليمة و الواعية في التعامل مع ما تمتلكه من رصيد معرفي و المتمثل في رأس المال الفكري التنظيمي الهيكلي¹.

الفرع الثاني: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري

يمكن تحديد خطوات إدارة رأس المال الفكري في النقاط التالية

1- الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة؟
- من يتقاضى أجراً موافقاً لتلك المعرفة؟
- ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضاً القيمة القصوى؟

¹ محمد أديب رياض ، السيد أحمد ، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة أدوية الأردنية ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ص 27 .

2- الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات¹، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟

- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

3- الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وذلك من خلال

الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟

- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟

- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟

- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

4- الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟²

المطلب الثاني: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري وطرق تنشيطه و تطويره

أولاً: أسباب المحافظة عليه

1- الميزة التنافسية : تبحث المنظمات اليوم عن ميزة التنافسية تميز السلع و الخدمات التي تنتجها عن غيرها مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها ، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة ، السرعة ، المرونة الخيال الأفكار الاتصالات .³

2- ثروة كبيرة : يعد رأس المال الفكري الآن (ثروة كبيرة) بالنسبة للمنظمات و تأتي هذه الثروة من مصادر متعددة ، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية وهذا يعني أن (97%) من قدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة ، وهذه لإنسان العادي فكيف الحال لرأس المال

¹ رابح عرابية ، حنان بن عوالي ، نفس مرجع سابق ، ص 8

² عبد الله بلوناس ، قذافية أمينة ن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة بومرداس - الجزائر ص 5 .

³ عادل حرحوش مفرجي ، نفس مرجع سابق، ص 25-27 .

الفكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.¹

3- **نفقات عالية** : يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري و تنميته ، كلفة عالية جدا تتحملها المنظمات وتتفق هذه الكلفة في الجوانب الآتية :

أ - **الاختيار** : إذ يتطلب الحصول على رأس المال الفكري و تميزه جهودا كبيرة و كلفة عالية لاختياره بدقة .

ب - **التعيين و الاستئجار** : تتحمل المنظمات كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره .

ج - **التدريب و صقل المعارف والمهارات** : تتفق المنظمات كلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال الفكري و صقل معارفهم ومهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لأخر التطورات العالمية المعاصرة و يزيد من درتهم الابتكارية و الإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم و يأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد و الجامعات المتخصصة.²

4 - **عامل البقاء** : يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها و استمرارها في عالم الأعمال ، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة .

5- **كلفة الاستشارة** : تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة أو تحويلها إلى متعلمة و تشخيص رأس المال الفكري فيها يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها شركات أو مكاتب مخصصة في هذا المجال ، و يعد ذلك احد الأسباب المحافظة على رأس المال الفكري.³

ثانيا: طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره:

تتمثل سبل تنشيط رأس المال الفكري في النقاط الآتية :

1- **عصف الأفكار** : يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل و معرفة أسبابها و تأثيراتها على سير العمل .

و يمكن النظر إليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية.¹

¹ عروب رتيبة ، سبل تطوير رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه ، دراسات الاقتصادية ، العدد 18 ، جانفي 2011 ، ص 103 .

² عادل حرحوش مفرجي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق، ص 127 – 131 .

³ عروب رتيبة ، نفس مرجع سابق ، ص 104 – 105 .

و تتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني في النقاط التالية :

- يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف و فقدان الثقة بالنفس .

- يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمال و يشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية و الخلاقة لمعالجة مشاكل العمل.²

- تنمية وتطوير روح المنافسة و الإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل .

2- السينكتيك synectics (تألف الأشئآت أو المترابطات)³:

يعد (وليم ج يجورون) وجماعته من جامعة كمبردج الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 ونشر في كتابه (المترابطات).

السينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة .و الهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال انتعاش الخلق الإبداع باستخدام إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيرا . يلاءم المنظمات الصناعية كثيرا إذ انه نشأ و تطور في أحضان الصناعة الأمريكية .

من إجراءاته التنفيذية ، تكوين جماعات من (5-7) أفراد ، تعيين خبير المجموعة و يكون عارفا بالمشكلة .

تتبع الخطوات الآتية (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفا / فهم المشكلة / جعل المألوف غريبا)، تقديم الحلول و اختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا . باستخدام المعادلة الآتية :

روعة الحل = تعدد المتغيرات بساطة الحل

3 - حلقات الجودة :

تعرف حلقات (دوائر) الجودة بأنها وحدات ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عاملا) يديرها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين و الذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات ، بما فيها الوسائل الإحصائية و أسلوب العمل الجماعي كفريق⁴ .

وتهدف حلقات الجودة إلى تحقيق هدفين أساسيين:

¹ تغريد منير عبوي ، إدارة موارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص 104 .

² قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في خدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2006 ، ص 239 - 240 .

³ عادل حرحوش مفرجي ، و أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق، ص 134 .

⁴ نفس المرجع ، ص 135 .

- تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل و بالتالي زيادة الإنتاجية .

- تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين الفنية و القيادية و رفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة و أداء كل منهم ¹.

4 - الإدارة على المكشوف ²:

منهج حديث في الإدارة و طريقة جديدة للتفكير ،توصل إليها المهندس (جاك ستاك) عندما اخترع طريقته المشهورة "اللعبة الكبرى للأعمال" وضمنت أفكار الإدارة على المكشوف في كتاب بعنوان

the power open book management

الهدف منها استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة و يفهمون علاقاتهم بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنه من إطلاق طاقاتهم و غربة الاقتراحات نحو التطوير.

من إجراءاتها التنفيذية تكوين فيرق العمل و يجب أن يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية و المستقبلية ، ترشيح استشاري ليساعد الفريق على التزام بمنهج (obm)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق ، تحديد أمان و طموحات كل عضو في الفريق ،الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة و التحضير و نظم الثواب و العقاب ³.

5- مجموعات الممارسة :

فكرة "مجموعات الممارسة" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات ،لكننا لست أي مجموعات .فلا يمكن جمع أي عدد عشوائي من الناس في حجرة ثم نتوقع أن يتعلموا شيئاً .مجموعات الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما و لا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في احد المجالات المتخصصة . و يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات و يدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة ⁴.

¹ بهيرة الموجي ، دوائر الجودة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1995 ، ص 5- 6 .

² عادل حروش مفرجي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ،ص 136 .

³ نفس المرجع ،ص 136

⁴ توماس ستينوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ن خلاصات كتب مدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، السنة الخامسة ، العدد التاسع ، أكتوبر 1997 .

6- الإثراء الوظيفي :

بدا تطبيق هذه الفكرة في شركة ibm وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة و متكررة إلى أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها . وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداد بالفرصة المناسبة لاستيعابها ¹.

7- التمكين: المقصود بالتمكين رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه و بدون إرشاد الإدارة ، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر ².

و بالتالي فان مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية في اتخاذ القرار المستويات الإدارية الأخرى ، انه أكثر من مجرد التفويض . فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته ، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل ³.

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

سيتم التعرض إلى أساليب المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يعد التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة و بدون البحث عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري ستعرض المؤسسة إلى واحد أو أكثر من مشكلات الآتية :

- قد يندثر رأس المال الفكري و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و لإبداعه لا تساوي شيئاً ، وهذا سيؤثر على القيمة السوقية للمنظمة .

- ربما يهاجر رأس المال الفكري المؤسسات أو دول أخرى دون رجعة ، وذلك لان مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة . وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار و الخبرات التي يمتلكونها شخصياً ، فضلاً عن البيانات والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة و بذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية وممكن قوة مضافاً مقابل تهديد وموطن ضعف لمؤسساتهم القديمة .

- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تثبيط لها ، خاصة إذا فشلت في معرفة رغباتهم و حاجاتهم ومتطلباتهم ، وهذا ناتج عن التغير في ميزان القوى داخل المنظمات .

¹ أمين سعيد عبد الغني ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، إيثراء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 ، ص 32-33.

² محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2004 ، ص 138 .

³ محفوظ أحمد جودة ، نفس مرجع سابق ، ص 138 .

و فيما يلي بيان بأساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

1- **تنشيط التحفيز المادي و المعنوي:** تتعدد وتتفاوت دوافع الأفراد نحو العمل و تعد منظومة هذه الدوافع وفق ترتيبها الخاص لكل فرد هي المحرك المحوري الدافع للفرد الالتحاق بالعمل و الانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه . و تتعدد مفردات الدوافع الخاصة في كل فرد وتتفاوت درجة أهمية كل منها أيضا ، من مادية و اقتصادية و نفسية و اجتماعية و غيرها ¹.

ومن اجل التأثير على هذه الدوافع ، تستعمل مؤثرات خارجية ، و التي يطلق عليها "الحوافز" من اجل دفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه.

ونشير إلى أن التحفيز ينبغي أن يمس الجوانب الآتية :

- الجوانب المادية مثل الأجور و المكافآت و المشاركة في الأرباح و الحوافز الإبداعية .
- الجوانب المعنوية و تشمل على سبيل المثال إشعار العاملين بأهميتهم و إشراكهم في الإدارة .
- الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي و تعزيز مكانتهم في المجتمع و تقديم الخدمات الطبية لهم و توفير السكن و فرص التعليم و إكمال الدراسات العليا .

2- التصدي للتقادم التنظيمي :

يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته و خبراته باستمرار و تخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد و الذي يحصل في حقل اختصاصه .

أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من اجل تطوير قدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية . يجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي :

- تقادم المعرفة و يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و تقادم الخبرات و المهارات الفنية و تقادم الخبرات المهنية .

- تقادم القدرات تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية .

- التقادم الثقافي و يتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات و العادات الاجتماعية ².

¹ ابراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، 2006 ، ص 43 .

² نفس المرجع ، ص 43

3- مواجهة الإحباط التنظيمي :

الإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها السيطرة عليها أو التحكم فيها.¹

إن من أهم مظاهر الإحباط التنظيمي هي :

- تنظيمية : الغياب ن ارتفاع معدل دوران العمل ، ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوى ، ترك المؤسسة ، ضعف الانتماء و الولاء .

- مادية: تشمل العدوان ، تخريب الآلات و المعدات ...الخ.

- نفسية : تضم عدم الرضا ، الاستياء ، التوتر و القلق ، الفشل من التكيف ، الانطواء و الاكتئاب .²

4- تقليل ضغوط العمل :

يعرف ضغط العمل بأنه "استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث و الذي يضع عبئا خاصا على فرد ما .

و لضغوط العمل آثار متعددة الجوانب ، فهي تمس الأداء ، السعادة النفسية للفرد ، و صحته و لتقليل ضغوط العمل ينبغي الحد من الأسباب المؤدية لها ، و المتمثلة في غموض الأدوار ، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب نقص الدعم الاجتماعي ، صراع الدور ، أحداث الحياة الضاغطة.³

5- زيادة التزام التنظيمي :

يتعلق مفهوم التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة و اهتمامه بالاستمرار فيها .

ويعود سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي ، كون احتمالات ترك العامل الملتزم (تنظيميا) للعمل ضئيلا ، كما انه يولد أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها.

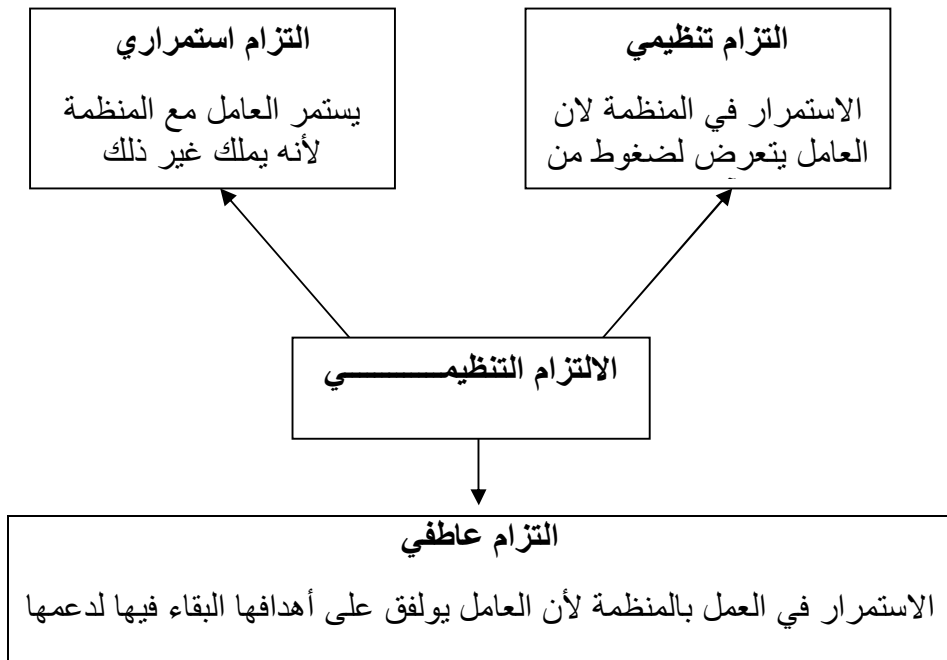
ويمكن عرض الأصناف الالتزام التنظيمي في الشكل الآتي :

¹ عادل حروش المفرجي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق، ص 148 .

² نفس المرجع ، ص 148

³ جمال الدين محمد المرسى و ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 114 .

الشكل رقم (06) تصنيف الالتزام التنظيمي



المصدر: جيرالد حبرين برج و روبرت بارون ،ترجمة رفاعي محمد و إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص216

6- تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد بها الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار و القوة و البقاء .

ومن وسائل قياس التميز التنظيمي : عدد براءات الاختراع ، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية ، عدد البحوث و الدراسات ، تطوير القيمة السوقية للمنظمة.¹

¹ عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، نفس مرجع سابق ، ص 150 .

المطلب الرابع: استثمار في رأس المال الفكري

إن الاستثمار في الموارد المعرفية و خاصة في رأس المال المعرفي (الفكري) هو مشروع اقتصادي استثماري تسعى الشركة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف هي أهداف مادية و متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين .

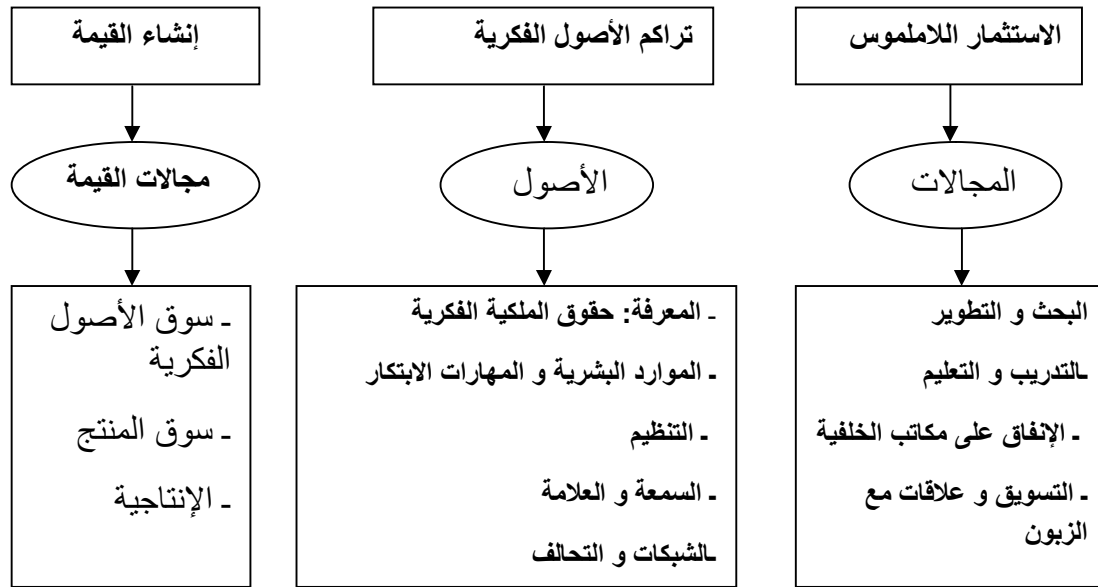
وتجسد أهمية الاستثمار في المورد من خلال الجوانب الآتية :-

- 1- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية و خاصة رأس المال المعرفي مستوى أداء الشركات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس الشركات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف .
- 2- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال المعرفي مؤشر مهم لقياس ربحية الشركة و يساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للشركات الإنتاجية .
- 3- إن الاستثمار في مجال رأس المال المعرفي يحتم على شركات و منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- 4- يساهم الاستثمار في رأس المال المعرفي على تشجيع الإبداع و الابتكار ، حيث توصلت إحدى الدراسات أن هناك علاقة قوية و طردية بين الاستثمار في رأس المال المعرفي و بين الإبداع و الابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنشأة الاقتصادية .
- 5- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية¹.

و فيما يلي نموذج للاستثمار اللاملموس يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية (المعرفية) من خلال تحديد مجالات الاستثمار و ما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول و تراكمها سواء على مستوى البلد أو المنظمة ، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة (هذا النموذج قدمته منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية) ، و يتكون من ثلاث مراحل يبينها الشكل التالي :

¹ حسين عجلان حسن ، الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس و إشكالية التكوين ، قسم العلوم المالية و المصرفية كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ص 6 - 7 .

الشكل رقم (07): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (oecd)



المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات :إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري العلمية ،عمان،2010،

ص271

1- الاستثمار اللاملموس :حيث لابد من تخصيص الموارد لمجالات الموارد أساسية مهمة تتمثل في البحث و التطوير (بناء القاعدة العلمية و التكنولوجية) ،و التدريب و التعليم (بناء رأس المال البشري) و الإنفاق على مكاتب الخلفية (موارد العلاقات) .

2- تراكم الأصول الفكرية :- هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار و التعلم و الخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية و التنظيمية و التسويقية و العلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المنظمة بهذه الأصول .

3- إنشاء القيمة : وفي هذه المرحلة التي هي جني الثمار يمكن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء و الإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات و المعارف)¹

¹ محمد زبير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، ديسمبر 2011 ، ص 9-10 .

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل وجدنا بأن نظرية رأس المال الفكري مرت بثلاث مراحل أساسية لتكتمل كل ملامحها، و هي: مرحلة بدايات اهتمام الاقتصاديين بالقابليات البشرية ، ثم مرحلة الوعي بالموجودات غير الملموسة، و أخيرا مرحلة ميلاد نظرية رأس المال الفكري و التي حددت ملامح هذه النظرية حيث اعتمد مصطلح "رأس المال الفكري" و الذي يقصد به القيمة الاقتصادية للأصول غير الملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري و يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة.

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب . وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات .

تمهيد

لقد أصبح الفرق بين المؤسسات المتقدمة و المتخلفة في مدى استخدامها و تطبيقاتها لمناهج صناعة المزايا التنافسية و القدرة على تنفيذ برامجها الزمنية حيث أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي في الصناعة التي تعمل بها .

حيث أن الواقع الحي المعاش يؤكد أن المؤسسة ترتقي و تتقدم عندما تكتشف أسرار صناعات الميزة التنافسية و الإصرار على الوصول إليها و تحقيق الرقي ة الرخاء و هي عملية متصلة و ممتدة الأبعاد و الجوانب و الاتجاهات .

و في هذا الفصل سنتناول ماهية الميزة التنافسية من التطرق إلى المفهوم و التطور التاريخي ، أنواع مصادر أهداف و كذلك إلى أبعاد الميزة التنافسية و وحدات و معايير أما في المبحث الثالث فسيكون حول رأس المال الفكري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال التطرق إلى آليات و استراتيجيات .

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

كبدائية يمكن تناول عدد من التعارف وهذا لاختلاف تعاريف الباحثين و ثم توصلنا إلى تعريف شامل وبعد ذلك التطور التاريخي للميزة التنافسية وأنواع هذه الأخيرة و مصادرها و أهدافها و كذا أنواع و أهداف خلفها و أسباب تنميتها .

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول : مفهومها

قبل أن نعرف الميزة التنافسية نذكر بأنه ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية و هذا الاختلاف باختلاف البيئة المدروسة و القطاع غيره, وبما أن دراستنا في هذا المبحث ستكون إن شاء الله على المستوى الاقتصاد الجزئي (micro economi) فسننطلق إلى التعريفات المتعلقة بالمؤسسة للميزة التنافسية.

تعرف : الميزة التنافسية على أنها « ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس » .

أما بورتر فيعرف الميزة التنافسية بأنها « تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المتعلقة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ».¹

وقد عرف Lynch الميزة التنافسية « على أنها البحث عن شيء فريد ز مختلف عن المنافسين ».

ويرى Macmillan -Tompoe «بأنها الأداء التي بها المنظمة يمكن أن تتوافق في المنافسة مع الآخرين».²

وتعرف أيضا أنها «القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على العيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة, ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية (العمل, رأس المال, التكنولوجيا)».

علي سلمي: يعرف الميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين :

¹ محمد حباينة ، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، إدارة أعمال ، جامعة البليدة ، 2006-2007، ص 54 .
² بلغشوة فاطمة الزهراء و آخرون ، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة الاغواط 2010-2011ص 37 .

- أ - إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون
- ب - تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها .
- و من خلال التعاريف التي تطرقنا لها يمكن أن نصيغ التعريف الشامل :
- وبصفة عامة يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها عنصر تفوق المؤسسة على منافسيها وذلك يكون باكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية لكسب مكانة عالية في السوق، ويتم ذلك من خلال عدة عوامل معينة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن أي ميزة تنافسية تنبئها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية:

- نسبية, بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في تقدمه إلى المشتريين.
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.¹

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية.

بشكل عام تجسد أهمية الميزة التنافسية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال .

- تعطي للمنظمة تفوقا نوعيا و كميا و أفضلية على المنافسين و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية .
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو القيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا .²
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء و باقي المتعاملين مع المنظمة و تحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل.
- إن كون الميزات التنافسية تنسم الاستمرارية و التجديد فإن هذا الأمر ينتج للمنظمة متابعة التطور و التقدم عبئ المدى البعيد.

¹ سهيل زرزور ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة التنافسية ، مذكرة الماستر في علوم تسيير ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة 2012-2013 ، ص55.

² محمد زبير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011، ص4.

- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها جدارتها فإنها تعطي حركية ودينامكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية.

مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية و هي:

أ- **الميزة المطلقة:** وهي التي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- امتلاك تكنولوجيا فائقة.

- مواد خام نادرة.

- موقع استراتيجي خاص.

- توفير الطاقة .

العمالة المتخصصة الماهرة.

ب- **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات متفاوتة و مختلفة.¹

ج- **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدراجة الأولى بكل من تسعى المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية، وهذا النوع

من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة

التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون انطلاقا من الاستغلال الأمثل لإمكانيات والموارد بمختلف

أنواعها المتاحة لدى المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية تغطية و تلبية الحاجات المطلوبة

وغير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق وبذلك تعتمد على قاعدتين :

- إستراتيجية جديدة .

- الإبداع .²

المطلب الثالث: أنواع و مصادر الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

نميز نوعين من الميزة التنافسية.

¹ قويدر لويزة ، حبيبة ، دور الميزة في البيئة الأعمال و مصادرها . الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، ص 4 .

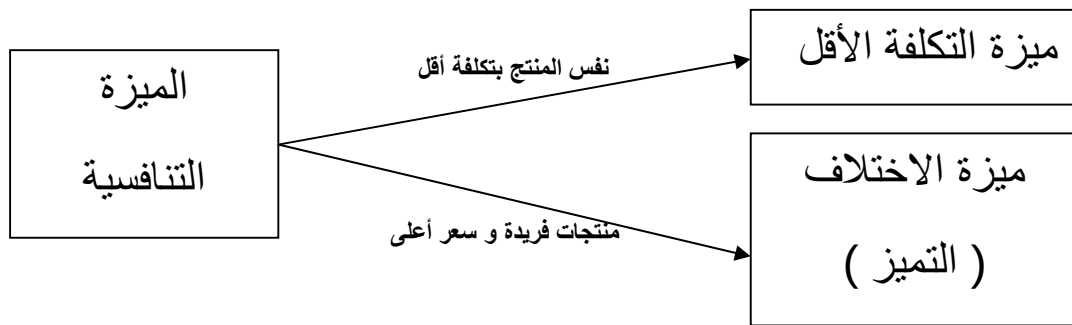
² نفس المرجع ، ص 4 .

1- **التكلفة الأقل:** يمكن للمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة الأقل على نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد على مراقبة عوامل ومن بين هذه العوامل مراقبة التعليم بحيث أن التعليم هو نتيجة للجهود المتواصلة و المبذولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء لذلك يجب أن لا يتم التركيز على التكاليف اليد العاملة بل يجب أن يتعداها إلى تكاليف النفقات و الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة , فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم و تحديد أهدافه و ليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعليم بين التجهيزات و المناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.¹

2- **تميز المنتج:** أي قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا , وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى , خصائص خاصة بالمنتج , خدمات ما بعد البيع), الذي يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال كفاءات المؤسسة , و توظيف قدرات لتحقيق جوانب التميز.

تبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشترين و هذه تختلف على سبيل المثال : تصنيع المنتجات الأعلى جودة , توفير الخدمة الأفضل للعميل الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على بقسم معين أو مكانة مرموقة في الصناعة .²

الشكل رقم (08) أنواع الميزة التنافسية :



Source : Science de Management 25/06/2006

www.oe.com :op-cite.³gladius.com

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية .

إن الخصائص و الصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة و نسبية , و تمس الأنشطة التي تقوم بها , كالمنتجات , و الخدمات بأنواعها (الأساسية و المكملة), و كيفية الإنتاج , والتنظيم

¹ بلغشوة فاطمة الزهراء و آخرون , نفس المرجع السابق , ص 40 .

² سهيل زرزور, نفس المرجع السابق, ص 57 .

³ عبد الفتاح بوخمم و آخرون , دور البقطة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , ملتقى الدولي المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات نع

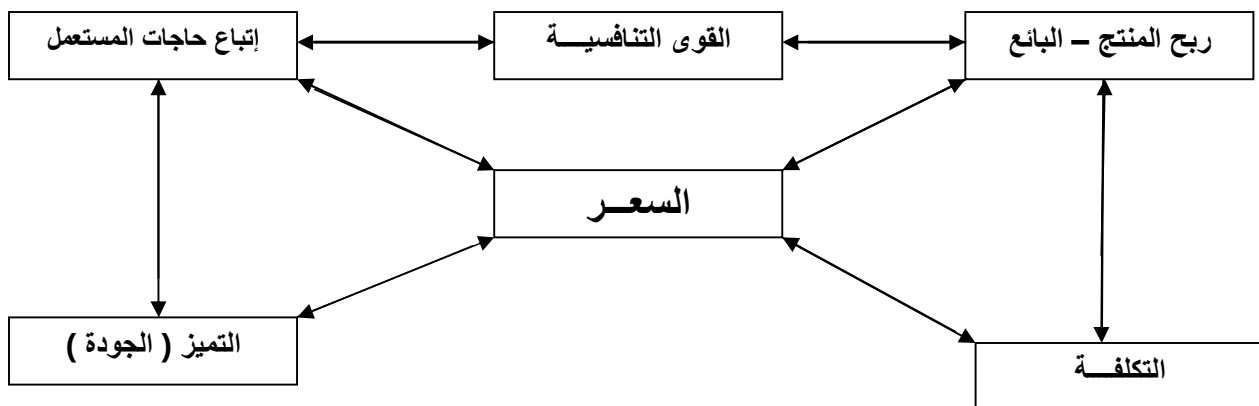
والأنشطة التسويقية... إلخ. وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة . وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادر ها فمنهم (jean jacques lanbin) الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية.

أن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج و تمثل قيمة لدى المشتري, سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال , أو برفع كفاءة الاستعمال. أما الميزة التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع و الإدارة , أو تسير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة و ذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين .

إن الميزة التنافسية لأي منتج جديد في وضع تنافسي , يتحدد على أساس تميزه و تكلفته مقارنة مع منتجات المنافسة له .

أما (Me porter) فيعتبر من المؤلفين أكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية و حصرها في التكلفة و التمييز إلى جانب المعايير الكلاسيكية مثل :الوفرات الاقتصادية ,زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج , تخفيض التكاليف. فالتكلفة تصبح مصدر لميزة التنافسية عندما تصبح الشركة قادرة على تصميم وتصنيع و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافس مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر . و تعتبر الميزة المتمثلة في التكلفة الأقل ناتجة من انخفاض تكلفة القوة العاملة والمواد الأولية سهلة التقليد , و المحاكاة من طرف المنافسين وأقل قابلية لاستمرار مع تلك المزايا الناتجة عن التمييز المنتج و المتمثلة في قدرة الشركة على تقديم المنتج متميز وفريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك و يكون ذلك باستخدام التكنولوجيا والسمعة الطيبة بشأن العلامة استناد إلى مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع العملاء.¹

الشكل رقم (09):مصادر الميزة التنافسية.



¹ بلغشوة فاطمة الزهراء و آخرون , نفس المرجع السابق , ص 44

المصدر : كربالي بغداد ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفيتين التاليتين ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، ماي 2002.

يتضح من الشكل أن تحقيق تنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عمليات الإنتاج وهذا بأخذ أرائه في جميع المراحل أو بعضها و هذا يؤدي إلى قبول المنتج من طرف المستهلك وضمان ولائه ,بإضافة إلى ذلك فإن أسعار مكونات المنتج هي الأخرى لها تأثير على جودته تنوعه و تدنئة التكاليف تتأثر بأسعار المواد الأولية و التكنولوجيا المستخدمة و مدى التحكم فيها و الكفاءات والمهارات وهذه التدنئة في التكاليف السوق تسمح بهوامش مرتفعة أو بأسعار منخفضة و الفرق في التكلفة بين المؤسسات ينتج عن تركيبة إنتاجه ناتجة عن خمس عوامل أساسية مرتبطة بحجم و موارد المؤسسة وهذه العوامل هي:

1- اقتصاديات الوفرة

2- مفعول الخبرة(التمهين)

3- الكتلة الحرجة

هذا بالنسبة للعوامل المرتبطة بالحجم ,إما العوامل المرتبطة بالموارد هي:

4- Surgénération .

5- التعاون الوظيفي Signérgie¹

المطلب الرابع :أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها

الفرع الأول:أهداف خلق الميزة التنافسية :

من أبرز الأسباب التي تحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية هي:

- قدرتها على إقناع زبائنهم بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون .

- خلق فرص تسويقية جديدة .

- دخول مجال جديد لدخول السوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات .

- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل و أكبر قياسا بالمنافسين و استمرار هذا النجاح سيعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية .

¹ بلخير النخلة و آخرون ، سبل رفع القدرة التنافسية من منظور إدارة الإنتاج ، مذكرة ليسانس ، جامعة اغواط ،2003-2004،ص 14- 13 .

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريدها المؤسسة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب اقتناصها.

- خلق قيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وتأكيد بقائها في التنافسية الحالية .

- تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.¹

الفرع الثاني: أسباب تنميتها .

تقوم الشركات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما و تطبيقها على السوق.و بعد هذا التصرف في النهاية حصيلة أو ناتج الابتكار (innovation) و يعرف الابتكار هنا بشكل واسع ليشمل كل من التحسينات و التطويرات التكنولوجي و تقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء.و يتم إجراء من خلال إحداث تغييرات في المنتج ,تغييرات في العملية , مداخل جديدة لتسويق أشكال جديدة لتوزيع , و مفاهيم جديدة بشأن نطاق المنتجات و الأسواق.ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي و إجراء البحوث و التطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة).ومن أهم الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي:

1- **ظهور تكنولوجيات جديدة :** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرص جديدة في مجالات تصميم ,المنتج طرق التسويق ,الإنتاج أو التسليم , و الخدمات المقدمة للعميل .

2- **ظهور حاجات جديدة للمشتري تغيرها:** عندما يقوم المشتري بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ,ففي مثل هذه الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- **ظهور قطاع جديد في الصناعة :** تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديد لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق . الفكرة ليست فقط الوصول إلي قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين و لكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة .

4- **تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها :** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية مثل العمالة ,المواد الخام ,الطاقة ,وسائل النقل,الاتصالات ,الدعاية و الإعلان أو الآلات .

¹ سهيل زرزور ، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية :هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تأثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ,حملة حماية البيئة من التلوث , قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة.¹

المبحث الثاني:الميزة التنافسية أبعاد, محددات معايير.

إن المزايا التنافسية تتوافر لدى المؤسسات القادرة على خلق القيمة متفوقة سواء من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تمييز المنتج و إن تحقيق ذلك يستند إلى العناصر التالية : الكفاءة ن التحديث ، الجودة الاستجابة لحاجات العميل و التي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ،كما أن تحقيقها أيضا يبقى محكوما بمدى تفاعل محددات رئيسية و ما تجدر الإشارة إليه انه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة ومعايير الحكم على جودتها و استمراريتها ن و سيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث .

المطلب الأول:أبعاد وأساليب تحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول:أبعاد الميزة التنافسية .

1- القيمة المدركة لدى العميل : بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات , مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها,حيث يتضمن مفهوم القيمة بإضافة إلى السعر والجودة,مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دورا مهما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها و الذي يتمثل في رأس المال العلاقات.

2- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها, وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد المادية والموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية.

الفرع الثاني:أساليب تحقيق الميزة التنافسية.

1- الكفاءة المتفوقة:

ما المنظمة إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة, و كلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة,ومن ثم نقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنظمة.¹

¹ نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع السابق ، ص 99 .

فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن إستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المنظمة، كلما تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

2_ الجودة المتفوقة: إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بل ويمكنها من البقاء والاستمرار.

وتتوفر للخدمة خصائص يمكن للعميل ملاحظاتها، ومن ثم تكون موضعها لتقييمه وذلك مثل المهارات البشرية في أداء الخدمة والمهارات السلوكية في التعامل (الإنصات، التحدث، الإقناع، التأثير). والتصميم لجو مادي مؤثر نفسياً (الجو المحيط بالخدمة)، مثل تصميم المبنى وقاعة التعامل أو الخدمة و تجهيزاتها (مثل الأثاث والديكور والإضاءة و التهوية و الألوان و الكتيبات و المجلات وأحياناً الموسيقى الخفيفة) أضف إلى ذلك الخصائص النوعية المتعلقة بسهولة نيل العميل للخدمة و الود والاحترام البشاشة والتلطف والمصادقة الاتصال الفعال في تقديم الخدمة .²

3_ الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن : يتطلب ذلك حساسية عالية و معرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم تركيز على احتياجات التي يمكن إدراكها تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، و الاهتمام بالتنوع في تشكيل المنتجات لكي يتمكن التكيف مع احتياجات العملاء كما يجب أن يكون قادراً على تشكيل السريع مع تطور احتياجات و الأذواق وإلا أصبح المنتج الذي يقدمه راكد أو غير مطلوب من العملاء .³

4_ الإبداع المتفوق:

ويشير إلى تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة وهاكلها كلها أساليبها الإدارية و الإستراتيجية .بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد. أو بأسلوب جديد مختلف عن منافسيها، ويعتبر التجديد أحد الأسس الثنائية الذي يسمح للمنظمة أن تتميز ، و بالتالي تفرض أسعار عالية أو تخفيض تكاليف إنتاجها.⁴

المطلب الثاني : محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما (1)حجم الميزة التنافسية (2)نطاق التنافس.

¹ مصطفى رجب علي شعبان ، نفس مرجع السابق ص 71 .

² مصطفى رجب علي شعبان ، نفس مرجع السابق ص 71- 72 .

³ سلوى محمد الشرف ، نفس مرجع السابق ص 69 .

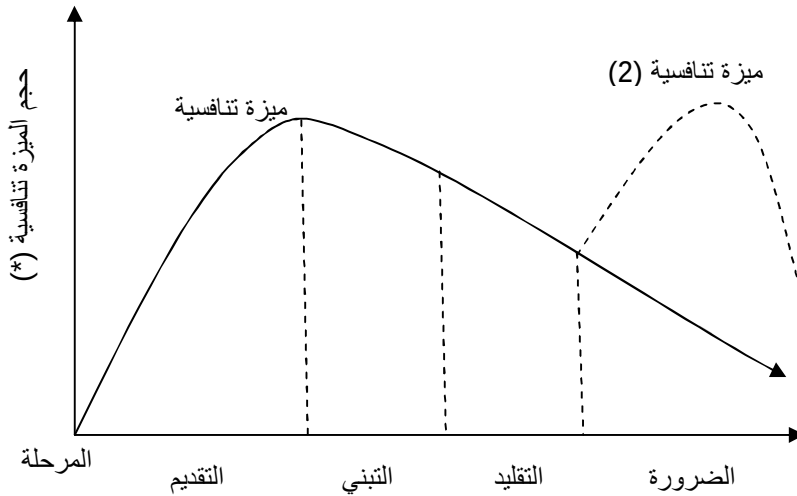
⁴ مصطفى رجب علي شعبان ، نفس مرجع السابق ص 71- 72 .

و في ما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية.

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذ أمكن لشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (شكل 10) وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. و أخيرا ، تظهر مرحلة الضرورة وبمعني الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أ وتدعيم ميزة تميز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أبر للمستهلك أو العميل ¹.

الشكل (10) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، 2006 ص 87.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو سوق المستهدف.

يمكن لنطاق النشاط أن يحقق ميزة تنافسية سواء كان واسع أو ضيق ، فالواسع يمكن المؤسسة من تحقيق وفورات في التكلفة وذلك من خلال تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة واستعمال نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وهنا تحقق اقتصاديات المدى وخاصة ².

¹ نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مركز الإسكندرية ،2006،ص 86-87.

² بلخير النخلة و آخرون ، نفس المرجع السابق، ص 20-21 .

في وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو مناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، أما بالنسبة لنطاق النشاط الضيق فيحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. و نميز أربعة أبعاد لنطاق التنافس هي:

1_ القطاع السوقي : ويتبين من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو الخدمة ككل وذلك من خلال تنزاع المؤسسة أو العملاء الذين يتم خدمتهم.

2_ النطاق الرأسي: يظهر من خلال أداء المؤسسة لنشاطاتها داخليا و خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، كما أن التكامل الرأسي يحقق تخفيض التكلفة و التميز و ينقص من درجة المرونة خاصة في تغيير مصادر التوريد أو منافع التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي . 3- النطاق الجغرافي: ويمثل عدد المناطق و الدول التي تنافس فيها المؤسسة وتظهر ميزة هذا النطاق من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر مختلف هذه المناطق و الدول بحيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

4- نطاق الصناعة: يكون من خلال وجود روابط بين الصناعات و الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة بحيث تخلق فرص تحقق مزايا تنافسية عديدة , كما يمكن استخدام نفس التسهيلات أو تكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .¹

جدول رقم (03) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس .

نطاق التنافس أو السوق	التعريف أو الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة و العملاء الذين يتم اختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة لشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي فيها الشركة . ويسمح النطاق الجغرافي لشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة

¹ بلخير نخلة و آخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 20-21 .

من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (اثر مشاركة الموارد) و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة لشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .	
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة التي تنتمي إليها الشركة على سبيل المثال تحصل الشركة " بروتكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من المنتجات الاستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء الإنتاج،منافذ التوزيع.	4-نطاق الصناعة

المصدر :نبيل مرسى خليل ص 88 .¹

الفرع الثاني: معايير الكم على جودة الميزة التنافسية.

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها في ما يلي:

1) **مصدر الميزة :** من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها و فق درجتين هما:

أ- **مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، حيث يسهل نسبيا تقليدها . و محاكاتها من قبل الشركات المنافسة ،مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا عالية ، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ،أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة تكاليف تحويل او تبديل مرتفعة ،و تتصف هذه المزايا بعدد من خصائص من أهمها .

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع ،مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً ،القدرات الفنية الداخلية و العلاقات الوطيدة مع الكبار و العملاء .

- تعتمد على تاريخ طويلة من الاستثمار المستمر و التراكمي في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص البحوث و التطوير و التسويق .

و يترتب على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الأصول الملموسة و غير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة أو علاقات وثيقة مع العملاء ،أو حصيلة من المعرفة المتخصصة،و يمكن القول بان المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل ، اقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتجات و الخدمات .

¹ بلغشوة فاطمة الزهراء و آخرون ، نفس المرجع السابق ،ص 43 .

(2) عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :في حالة الاعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط ، مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد الخام رخيصة الثمن ،فانه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على لآثار تلك الميزة .أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها .

(3) درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في التميز : يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا .لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة .

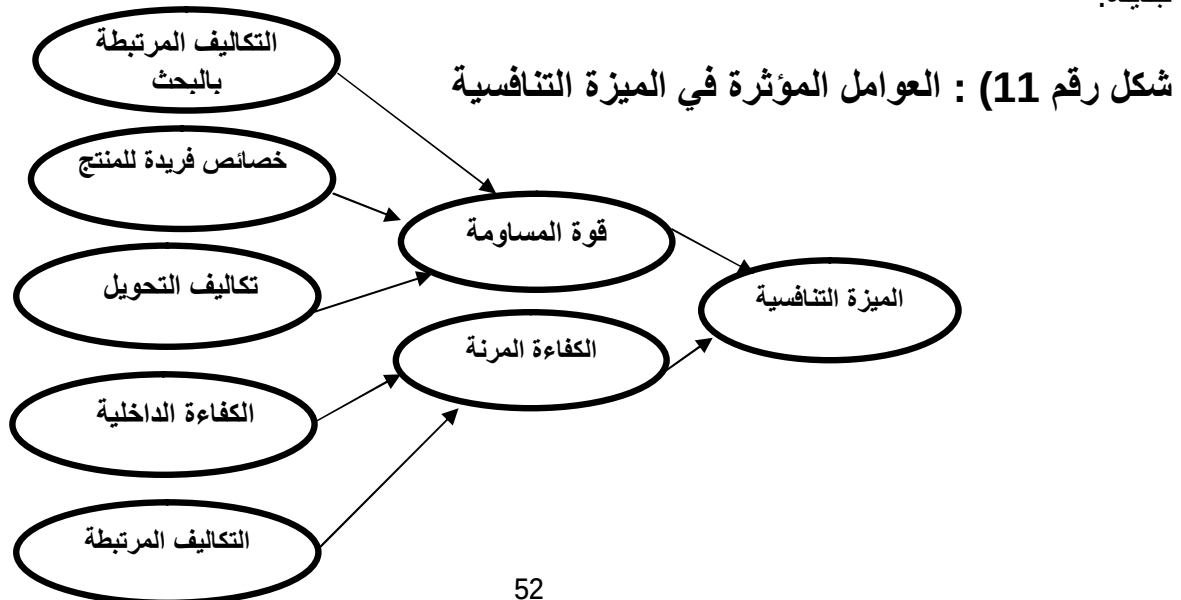
المطلب الثالث :عوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية .

1- **العوامل الخارجية :** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ،و التي تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ،على سبيل المثال يمكن القول بان المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية ،نذكرها كالتالي :

تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق .

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ،و يعتمد هذا على مرونة المنظمة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق ، تحليل المعلومات و توقع التغيرات ، وجود نظام معلومات أصلا .

2- **العوامل الداخلية:**هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى منافسين الآخرين ،من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة تنافسية . و لا ينحصر الإبداع في الإستراتيجية و الإبداع في الأسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.



Source : HICKJR .James.O'Maha gement Information
Systems: Auser perspective "3^{er} Ed west publishing co,U.S.A 1993

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، و تقوم باختيار احدها أو مجموعة منها و ذلك حسب: وضعيتها، أهدافها، إمكانياتها الداخلية و ظروف الخارجية ... وقد حدد "porter" ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على منافسيها، فيجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبنى إحدى هذه الاستراتيجيات لتتجح وان لم تفعل ذلك فستجد نفسها في وسط سوق تنافسية وبدون اي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء اقل متوسط .

وهذه الاستراتيجيات الثلاث هي :-

أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تقوم هذه المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه كتكلفة التسويق الإدارة التوزيع ..، فحسب "porter" المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف اقل و ذلك من أجل أن تتمكن أن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر اقل من سعر المنافسين فيتم في هذه الإستراتيجية تقديم المنتج وبيعه في السوق يتميز بحساسية من السعر و قد يتحقق ذلك من خلال

- الاعتماد على اقتصاديات الحجم ، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل التكلفة الوحدة .

- اكتشاف مورد منخفض التكلفة للمواد الأولية

- التخلص من الوسطاء و الاعتماد على منافذ التوزيع الخاصة بالمؤسسة

- استخدام طرق في الإنتاج و التوزيع الخاصة بالمؤسسة

- استخدام طرق في الإنتاج و التوزيع تخفض التكلفة

- استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة

تتميز إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف ب :-

1- ضمان حصة كبيرة للمؤسسة عن طريق الحجم الكبير للمبيعات و السعر التنافسي

2- السعر التنافسي يشكل حاجزا دخول أمام المنافسين المحتملين ¹.

¹ داودي الطيب و آخرون، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المحور الأول (الميزة التنافسية جديدة)، جامعة بسكرة.

3- السيطرة عن طريق التكلفة لا تعني تقديم منتجات عديمة الجودة .

و لضمان نجاح هذه الإستراتيجية يجب

- امتلاك القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة مع الحرص على التكلفة المنخفضة.

- إيجاد أنظمة للتوزيع بأقل التكاليف

- متابعة نظام التكاليف مع ضمان عدم تأثير ذلك على الجودة

- إنتاج المنتج التسويقي معروف لدى الزبائن متوفر، يضيف قيمة للمستهلك، يتميز بجودة معقولة ، يوفر ربح دائم

- دراسة دائمة للمنافسة

- جعل تقليل التكلفة ضمن ثقافة المؤسسة

- متابعة التطورات التكنولوجية

من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة إذا ما كانت تطبق هذه إستراتيجية .

1- تقليص المنافسين لتكلفة منتجاتهم عن طريق استعمالهم للتكنولوجيا و الممكنة .

2- من اجل أن تتمكن مؤسسة ما من الاستفادة لأكبر قدر من هذه الإستراتيجية عليها أن تقوم بإنتاج منتج واحد لفترة طويلة من الزمن ، هذا الأمر غير ممكن مع وجود محيط يتقلب و عدم إمكانياتها لمواكبة تطوراتها.

3- الخبرة المنتجات البديلة : إن المنتجات البديلة تنافس المنتجات ذات الخبرة إذا كانت هذه المنتجات تتميز بتكنولوجيا جديدة .¹

ثانيا : إستراتيجية التميز

" هي إستراتيجية تنافسية موجهة لسوق كبير الحجم و تنطوي على ابتكار و تطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على انه شيء فريد من أو مميز " .²

¹ داودي الطيب و آخرون، نفس المرجع السابق.

² الهالالي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، ماجستير علوم تجارية ، جامعة مسيلة ، 2008 2009 ، ص 57- 58 .

و بالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التميز يمكن أن تركز على المنتج في حد ذاته أو على نظام التوزيع أو على الأسلوب التسويقي ، أي أن طرق التمييز تختلف تبعا للقطاع الذي تنشط فيه الشركة .

إن الشركة التي تملك القدرة على تبني إستراتيجية التميز لإشباع حاجات العملاء بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها ، هذا ما يتيح للشركة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها ، هذا السعر الإضافي العالي غالبا ما يكون أعلى من السعر الذي يفرضه الرائد التكلفة ، و يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذه الفرق في السعر نضير جودة المنتج و بالتالي يجري تسعير المنتج وفقا لطبيعة السوق و إمكانياته .

إن القدرة على استحداث المزيد من القيمة من خلال فرض أسعار عالية يسمح لشركة التي تتبنى إستراتيجية التميز بالتفوق على منافسيها و تحقيق أرباح أعلى من معدل المتوسط في السوق.

ويمكن القول بأن إستراتيجية التميز تحقق مزايا اكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها :

- عندما العلماء مقدار الاختلاف و الفروقات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن منتجات المنافسين .

- تعداد استخدامات المنتج ومدى توافرها مع حاجات المستهلك .

- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التميز ¹.

2- شروط إستراتيجية التميز :

شروط خارجية :

إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التيس توفر فيه .

- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها .

- عدم وجود مؤسسات تنتج نفس استراتيجيات التميز .

شروط داخلية :

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة و أداء مميزين للمنتج النهائي .

- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية و المهارات والوقت وبذل الجهد و الأفراد ².

3 - تحقق إستراتيجية التميز بعض المزايا منها :

¹ الهلالي الوليد، نفس مرجع السابق ،ص58

² بن قايدي ، فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ماجستير علوم اقتصادية ، تسيير المنظمات ، جامعة بومرداس ، 2010-2011 ، ص49.

1-تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات .

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

- عدم وجود عدد كبير من منافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز .¹

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

إن العثور على مستهلكين يتمثلون في خصائصهم يعد أمر صعباً بالنسبة للمؤسسة لذلك تلجأ إلى تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات لكي تضمن قدراً معقولاً من التماثل بين مستهلكي كل قطاع , فعوض أن تتعامل المؤسسة مع السوق كله فإنها تركز على قطاع معين تستخدم معه إستراتيجية القيادة في التكلفة أو إستراتيجية التمايز و هذا ما يوفر تعاملًا أفضل و أنجح عندما توجد كل الموارد لهذا القطاع مع القدرة العالية في الاستجابة لمتغيرات حاجات المستهلكين ، لكن على المؤسسة في هذه الحالة أن تراعي ما يلي :

- توفير المهارات و الخدمات اللازمة لخدمة هذا القطاع .

- تجنب القطاعات التي يعمل ويسيطر عليها المنافسون .

- مراقبة مستمرة لما يحدث للبيئة التكنولوجية من تغير قد يؤثر في تخفيض الحاجة لبعض المنتجات التي تقدمها الشركة .

- متابعة النمو في القطاع السوقي المستهدف , فهذا النمو السريع أو المنخفض يؤثر على شهية المنافسين .²

مزايا إستراتيجية التركيز : يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة مزايا منها :

1 - تعقد ضئيل في التسيير .

2- قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف .

3-تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين و إدراك التطورات التي تخص الزبائن .

مزايا إستراتيجية السيطرة على التكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التميز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز .³

¹ بن قايد ، فاطمة الزهراء ، نفس مرجع السابق، ص50

² بن بوزيد شهرزاد ، دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ماجستير في علوم التسيير ، جامعة بومرداس، 2011-2012 ص53 .

³ الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز الميزة التنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد ، نوفمبر 2007 ، ص55.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية

لقد حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري و تنافسية المؤسسة ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمنظمة و أن استثمار في المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسخيرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي ينتج عنه التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين في المنظمة ، وولاء الزبائن و المعرفة الجماعية و النظم ، و العمليات إلى رأس المال الفكري

المطلب الأول :آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة ،فنجذ أن المزايا تنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج و الجودة العالية و سرعة التسليم و المرونة و الاستجابة للتغيرات و التكيف معها و التي مكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية core_competence مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة ن قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية .

فالإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر .أن الاتجاه الحديث في الإنفاق و الاستثمار في البحث و التطوير و تشكيل الرأس مال الفكري في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة و قادرا على تقديم دعم و ابتكار لعدد كبير من المنتجات و الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة و يمثل هذا الأمر الخروج عن قواعد العمل السابقة و التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض منتجات كسلسلة مترابطة ، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوى و متابعين لعمل المؤسسة فان الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة و الرأس مال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين .

و تشير أدبيات إدارة الأعمال الإستراتيجية إلى أن الموارد يصبح لي يصبح استراتيجيا يجب أن تتوفر فيه

خصائص معينة منها :¹

1- أن يكون المورد ثميناً .

2- أن يتسم بالندرة .

3- لا يمكن تقليده بسهولة .

4- لا يمكن إحلال بديل محله.

و عند نتأمل في هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباق هذه الخصائص على المورد المعرفي أو الرأسمال الفكري، يمكن القول أن قيمة و ثمن المورد البشري يتجلى في أن المعرفة ستؤدي إلى تحسين العمليات و المنتجات و بذلك تمكن المنشأة من البقاء منافسة للآخرين و هذه ميزة تنافسية ليست بقليلة ومن جهة أخرى فإن كون العاملين و معرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة و ليس لمؤسسة أخرى . و بالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها و لها بصماتها المميزة التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية و مشاركة مجاميع العاملين و تقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى ،أما فيما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدر المميز للمجاميع و التداوب بين العاملين الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة

المطلب الثاني :إستراتيجيات إدارة و تقيم رأس المال الفكري في المؤسسة

1- إستراتيجية المعرفة (رأس المال الفكري): التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المؤسسة ككل

و التي تهتم بخلق و تميز و تحديد و تقاسم المعارف داخل المؤسسة .

2- إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري :-

و يتعلق المر هنا بإدارة براءات الاختراع و المهارات ، و المهارات التنظيمية ،إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء و الموردين .

¹ محمد حباينة ،نفس مرجع السابق ،ص64

3- إستراتيجية الرأس المال البشري :-

من خلال تدريب و تكوين الأفراد و تعليمهم ، حيث أن استراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسرع و الإبداع التقني العالي ، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات و خبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين و بدون ذلك فان الفرصة تكون مستحيلة .¹

4- إستراتيجية خلق المعارف داخليا :

من خلال البحث و دراسة العمليات و بحوث التسويق و كذا التجديد أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة و التنظيم من اجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاعة و المحافظة بقائه و استمراريته .

5- إستراتيجية تحويل معارف : يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف و تنظيمها و حفظها و توزيعها الداخلي فالقيام بعمليات روتينية و فعالة في مجال وظيفة البحث و تكوين الأفراد و اليقظة التكنولوجية و التنافسية و إدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات و التحويلات التكنولوجية تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة و تجديد و تثمين الأصول المادية فالمهارات لابد من أن تكون موضوع إثراء جماعي و هذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقة لنشر ثقافة التقاسم و الشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العم للمنظمة ككل .²

المطلب الثالث : رأس المال الفكري كمورد استراتيجي و سلاح تنافسي

إن اعتبار رأس المال الفكري كمورد استراتيجي مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها بقيمة الموارد الإستراتيجية وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد و ذلك على النحو التالي :

1- مورد تثمين : إن الطبيعة المتباينة لرأس المال الفكري نظرا لاختلاف المستويات و القدرات التي تجعل مساهماته في خلق قيمة متباينة ، فمثلا بقدر ما يكون العاملون أكفاء و مجندون بقدر ما يكون أدائهم جيدا

¹ أماني خضر شلتوت ، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، مذكرة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة، 2009 ، ص23.

² تواتي بن علي فاطمة ، نادية مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، ملتقى الدولي الخامس ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 2011 ، ص18.

و بالتالي فان ما يضيفونه يزيد في قيمة المنتج أو الخدمة ، و بقدر امتلاك المنظمة للكفاءات ذات الأداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال الفكري قيما و مميزا .

2- **مورد يتسم بالندرية :** حتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية يجب ان يكون نادرا . و أخذ بعين الاعتبار للتباين الطبيعي للقدرات الذهنية (القدرات الإدراكية) فان رأس المال الفكري يعتبر موردا نادرا . و المشكل الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة تمثل بأساس في النقص الكبير في الموارد و الكفاءات البشرية المتخصصة المؤهلة و بالتالي فان المناخ من هذا الرأس مال يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة التي تمتلكه و تستخدمه ¹.

3- **مورد لا يمكن تقليده:** إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد الموارد و الكفاءات البشرية و بالتالي لرأس مال الفكري ما يلي :

صعوبة التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيم التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل مختلف النشاطات .

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التقيد الاجتماعي للعلاقات .و لان المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها و لها بصماتها المميزة التي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية بإنفاق كلف عالية ، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة ، و المملكة المتحدة ن و ألمانيا ، ما يقارب 612 مليون دولار يوميا ، و بالتالي فان صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة أخرى و دولة عن دولة أخرى .

وتجدر الإشارة إلى انه و حتى في حالة توصل المنظمة إلى استقطاب كفاءات من المؤسسات المنافسة من خلال عرض حوافز مغرية فان كفاءات و الموارد البشرية كما أشار إليه Mac Williams، Wright ، Mac Mahon (لا تتحرك بسهولة و بشكل تام بسبب تكلفة الإحلال و الاستقطاب .

4- **عدم قابليته للإحلال :** انه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التعاون بين العاملين الذي لا يمكنه نسخة و إحلاله محل المعرفة السابقة ، لذل قيل في الأوساط الإدارية لا مستقبل للشركات إن لم تقم و بشكل جدي ، بإدارة رأس المال الفكري مالها . الفكري و بشكل متقن . (yakhelf è marling)

و أخيرا فان من أهم متطلبات التحول و الاندماج في الاقتصاد العلمي المبني على المعرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري . ممثلا في الثروة الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في الكفاءات ها البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا ، و مصدرا للربحية و الدعامة التنافسية ، فالاهتمام بها أمرا حتميا تفرضه طبيعة التطورات العالمية و شدة الضغوط التنافسية مما يفرض تعلم

¹ تواتي بن علي فاطمة ، نادية مفيدة ، نفس مرجع السابق ، ص 18.

آليات التسيير الاستراتيجي طويل المدى بهدف تنمية تلك الأصول و توظيف طاقاتها الفكرية و الإبداعية بهدف تطوير و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.¹

المطلب الرابع :إدارة رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

تتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطور لمنظمات الأعمال و مائها ونجاحها ، و كلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية و الإبداعية ، وهو ما يشكل ميزة تنافسية ،بعدما تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية الحقيقية لموجوداتها الحسية لشركة مثل مايكروسوفت جزء صغيرا جدا من تمويل السوق الخاص بها و الفرق هو في رأسمالها الفكري .

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الحفاظ عليها يقتضي التعامل مع التغيير و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة .

أولا : دور إدارة رأسمال الفكري في إعداد و تطبيق إستراتيجية المؤسسة

ترتبط الإستراتيجية بوضع رسالة المنظمة أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية و إمكانيات تلك المنظمة و تتعامل الإستراتيجية مع المستقبل و توفر للمنظمة الإجابة عن عدد من التساؤلات من أهمها :

- ما الفرص المتاحة للمنظمة في الوقت الحالي و مستقبلا ؟

- ما التهديدات التي تواجهها المنظمة من المنافسين ،المنظمات القانونية ن التغير التكنولوجي ،التغير في تقاضيات العملاء ؟

- ما نقاط قوة الإمكانيات الداخلية ؟و كيف يمكن استغلالها في تنمية الميزة التنافسية ؟

- ما نقاط الضعف ؟و كيف يمكن التغلب عليها ؟

و بالتالي فانم المنظمة التي تملك رؤية إستراتيجية واضحة ،تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تقتصر إلى مثل هذه الرؤية .و لكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فان ذلك يتطلب تحديد الأدوار التي بالنسبة لبعض المنظمات الأعمال الإنتاج و تصميم المنتج فان دور رأس المال الفكري قد يكون دفاعيا من خلال حماية المنتجات و الخدمات المحققة من الابتكارات رأس المال الفكري وحرية تصميم

¹ عاشور مرزوق ، نعيمة قويدر قوشيح ،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمل العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،2011،ص14-15.

المنتجات و تجنب التقاضي القانوني ،أما بالنسبة لمنظمات إنتاجية أخرى ،حيث تتضمن القيمة المضافة للمنظمة تجميع وتكامل مكونات لخلق منتجات و خدمات ، فان دور رأس المال الفكري هنا قد يكون هو التركيز على تكامل الآخرين ، مع إضافة قيمة من خلال إنتاج و توزيع منخفض التكاليف ¹.

و بالنسبة للمنظمات الأخرى ، فان رأس المال الفكري قد يكون مكملاً لتحقيق شهرة أو صورة ذهنية ،يمكن أن تستخدمها المنظمة لتمييز نفسها في أسواقها . ويعتمد على اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأسمالها الفكري على نوع المنظمة نفسها ،و على رؤيتها لذاتها و الإستراتيجية التي تختارها ².

ثانياً: إدارة رأس المال الفكري و القدرة على إدارة التغيير

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام بتدعيم على إدارة التغيير بايجابية ،و يمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها ، أو الحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة ، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها لتكيف مع الضغوط و المتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية ، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها و الاستثمار فيها و بعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه ،أما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق .

و من جهة أخرى ،فانه لابد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري ن لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية .و هذه المجالات من الأعمال مثل : المجالات القانونية و التمويلية ، الموارد البشرية ، و أنظمة معلومات لتي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها . و يتمثل التحدي هنا ، في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدراتها و معرفتها الأساسية ³.

ثالثاً : رأس المال الفكري و بناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة .

يشير مفهوم التوحد الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (العملاء، أصحاب الأسهم ...)في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة . وبعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء الأساسية لإدارة رأس المال الفكري ،و ذلك من خلال اهتمام برأس المال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ⁴.

¹ رضا ابراهيم صالح ، نفس مرجع السابق ، ص26.

² رضا ابراهيم صالح ، نفس مرجع السابق ، ص27.

³ حريري بوشعور ، صليحة فلاق ، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 2011، ص12.

⁴ بندي عبد الله عبد السلام ، مراد علة ، دور رأس المال الفكري (معرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية و الحديثة ، جامعة الشلف ، 2011.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن المقصود بالميزة التنافسية بصفة عامة هو التفوق و التميز الذي تصل إليه المنظمة مقارنة بمنافسيها، و الناتج عن صياغة و تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، تستغل من خلالها المنظمة ما تتميز به من موارد و إمكانيات (بما فيها الإمكانيات و الموارد البشرية) بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات و خدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر و تفتح لها أسواق جديدة. و أنه يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن من خلال أربعة خصائص أساسية يجب أن تتوفر في رأس المال الفكري و هي: أن يضيف رأس المال الفكري قيمة إلى المنظمة، و أن يتميز بكونه نادر، و أن لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، و أن يكون رأس المال الفكري مورد أصيل في المنظمة بحيث لا يمكن استبداله بأي مورد آخر مكافئ له في خطة الإستراتيجية.

جانب الاطراف

الفصل الثالث

دراسة حالة بمؤسسة خزف الجنوب (جامعة)

١١ المبحث الأول: ماهية المؤسسة.

١٢ المطلب الأول. تعريف المؤسسة .

١٣ المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتعريف بالمصالح.

١٤ المطلب الثالث: أدوات الدراسة ونتائج المقابلة.

١٥ المبحث الثاني: واقع الدراسة في المؤسسة.

١٦ المطلب الاول : واقع راس المال الفكري في المؤسسة .

١٧ المطلب الثاني: واقع الميزة التنافسية في المؤسسة.

١٨ المطلب الثالث: الاستثمار في راس المال الفكري.

١٩ خلاصة الفصل

الفصل الثاني

رأس المال الفكري كمدخل للميزة التنافسية.

ü تمهيد:

ü المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

ü المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

ü المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية.

ü المطلب الثالث: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.

ü المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها.

ü المبحث الثاني: الميزة التنافسية أهداف ومحددات ومعايير.

ü المطلب الأول: أبعاد وأساليب تحقيق الميزة التنافسية.

ü المطلب الثاني: محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

ü المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

ü المطلب الرابع: استراتيجيات التنافسية

ü المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد لتحقيق الميزة التنافسية.

ü المطلب الأول: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري.

ü المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة تثمين رأس المال الفكري في المؤسسة.

ü المطلب الثالث: دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق الميزة

التنافسية في المؤسسة.

ü المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري و القدرة على إدارة التغيير.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

٢٠ تمهيد

٢٠ المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الثالث: مداخل رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الرابع: أهمية و دور رأس المال الفكري

٢٠ المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري و طرق قياسه

٢٠ المطلب الأول : مكونات رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الثاني: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري

٢٠ المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

٢٠ المطلب الأول: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الثاني: أسباب المحافظة و طرق تنشيط رأس المال الفكري و

تطويره

٢٠ المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

٢٠ المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري

٢٠ خلاصة الفصل

تمهيد

بعد تطرقنا الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين سنحاول في هذا الفصل ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي حيث حددنا مكان التربص وهو مؤسسة خزف الجنوب جامعة التي تعد من أهم المؤسسات الإنتاجية الموجودة بدائرة جامعة الخاصة بصناعة الأجور .

و سنحاول في هذا الفصل توضيح دور رأس المال الفكري في المؤسسة و واقع الميزة التنافسية. وذلك من خلال الإجابة الأسئلة التالية: ما هي مؤسسة خزف الجنوب؟ و ما واقع رأس المال الفكري فيها؟ و ما هو واقع الميزة التنافسية؟ وكيف يمكن استثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية ؟

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

نشأة و تطور المؤسسة أولا:

في تاريخ أول ديسمبر 1986 انطلق مشروع بناء مؤسسة خزف الجنوب بمنطقة جامعة ولاية الوادي ،و بتمويل من الشركة الفرنسية(COI) و قد كانت البداية في سنة 1992 برأسمال قدره50.000.00دج حيث يقدر عدد الإجمالي للعمال 165عامل بما فيهم إطارات و مسيرين أو مسيرها محمد العربي عموري بتسمية تجارية.

- قدرة الإنتاج ب70طن في اليوم و قدرة التخزين غير محددة أما المساحة الإجمالية للمؤسسة هكتار .

- مناطق التسويق موزعة كالأتي محليا داخل الولاية 40 بالمائة جهويا 45 بالمائة وشركات بناء أجنبية متواجدة بالعاصمة حوالي بالمائة 15

- المنتجات المصنعة : الأجر و الوردي

- المجال البشري

عدد العمال باستثناء الإداريين عددهم 157 و مقسمون إلى أربعة أفواج.

الفوج الأول :من السادسة صباحا إلى الثانية زوالا.

الفوج الثاني : من الثانية زوالا إلى العاشرة مساء .

الفوج الثالث :من العاشرة مساء إلى السادسة صباحا .

بينما الفوج الرابع في استراحة و تسلم المناوبة في مكان الفوج الأول في اليوم الموالي و يبقى الفوج الثالث في استراحة

كما تتضمن المؤسسة ثلاث مصانع :

1- مصنع الإنتاج :المزج ،العجن ،الطهي .

2- مصنع التخزين :تخزين قطاع الغيار .

3- مصنع الصيانة :تلحيم ، الخراطة .

ثانيا: الموقع

تقع مؤسسة الخزف الجنوب بدائرة جامعة حيث يحدها من الجنوب الطريق الوطني رقم 03 و يحدها من الغرب محطة البنزين أما شمالا و شرقا أراضي شاسعة خالية

ثالثا: وظيفة المؤسسة

تعتبر مؤسسة خزف الجنوب مؤسسة اقتصادية في تقوم بجلب المادة الأولية الطين من منطقة سيدي راشد و التي تبعد عن المؤسسة ب 20 كلم عن بلدية سيدي عمران .

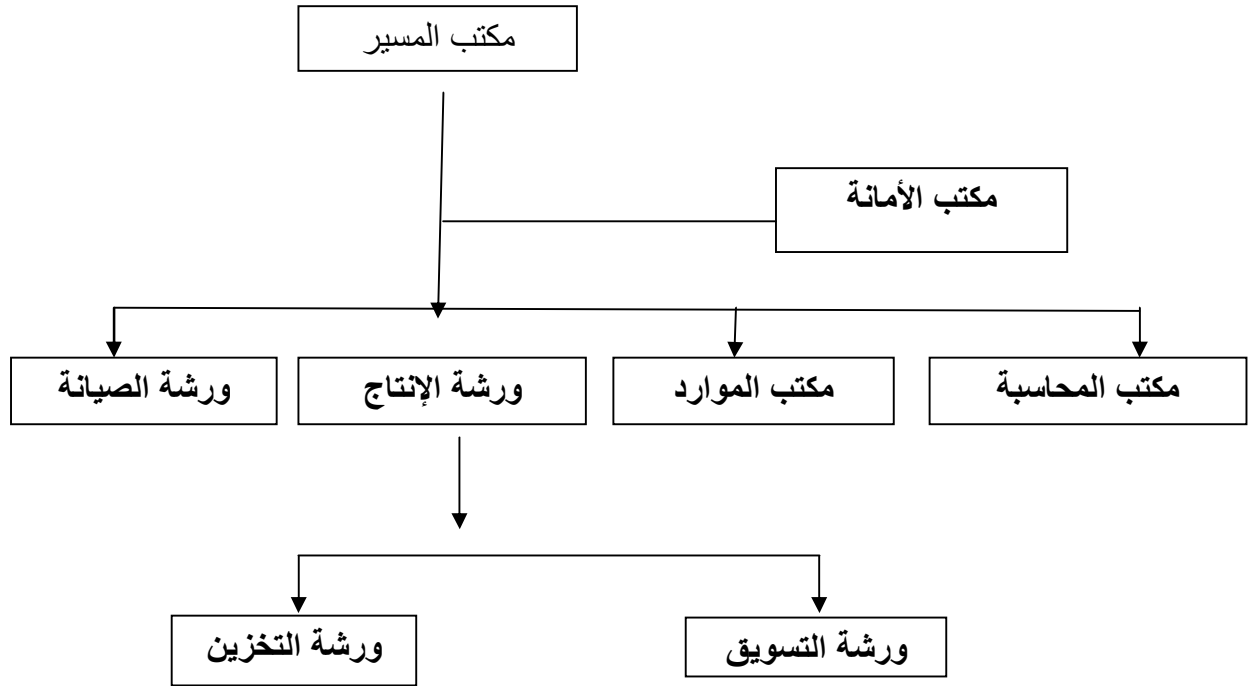
رابعا: أهداف المؤسسة

- تلبية احتياجات السوق المحلي في مجال الصناعة الأجور
- تطوير قدراتها و إمكانياتها باستمرار و ذلك بتحقيق النوعية
- توسيع الأسواق الداخلية من اجل تعزيز مكانتها في السوق
- توفير اكبر عدد ممكن من وسائل الإنتاج
- المساهمة في القضاء على البطالة من خلال تشغيل نسبة من اليد العاملة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و التعريف بالمصالح

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (12) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة خزف الجنوب جامعة



المصدر : من إعداد الباحثين

الفرع الثاني: التعريف بالمصالح

مكتب المسير : هو مكتب خاص بالمسؤول الأول للمصنع المالك المصنع من مسؤوليته و مهامه يشرف على المتابعة بكل الأمور المتعلقة بالمصنع سواء من داخل أو من خارج السهر على السير الحسن للنظام داخل المصنع ،متابعة نظام الجودة و المحافظة عليها

مكتب الأمانة : تابع للمدير العام و تقوم بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرين مهامها كذلك استقبال العملاء و الأفراد

مكتب الموارد البشرية : لها علاقة مباشرة بالعمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال و الذي يتولى تطبيق سياسة الموارد البشرية و السهر على تطبيقها و تشريع العمل حيث يتولى مهمة مسك النقود من العملاء و تحليل العلاقات لمتابعة النشاطات و يتولى مهمة حل المشكلات المتعلقة بالعمال ،و يقوم بتصريح أو غياب أو عطلة للعمال

مكتب المحاسبة: من مهامه يتولى مهمة حساب المداخل و الخارج للمصنع و يتولى بعملية الموازنة المالية كل آخر السنة لمعرفة كان هناك أرباح أو خسارة

ورشة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من الدخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة أولية مروراً بكل الدورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها

ورشة التخزين: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية السنوية

ورشة التسويق : بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع و تصريف المنتج إلى الزبائن .

ورشة الصيانة: مهمتها إصلاح الأعطال الخاصة بالآلات الإنتاج و صيانة التجهيزات الكهربائية .

المطلب الثالث :أدوات الدراسة ونتائج تحليل المقابلة

الفرع الأول :أدوات الدراسة

1- يعتبر المنهج عبارة عن مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أي انه عبارة عن مجموعة من الخطوات المضبوطة التي يجب على الباحث مراعاتها حتى يتوصل إلى نتائج سليمة .

حيث يعرفه غريب سيد احمد "الدراسة الوصفية تتضمن الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع،وهو كل استقطاب ينصب عن ظاهرة من الظواهر التعليمية أو النفسية أو الاجتماعية الأخرى " (غريب سيد أحمد : 1995 , ص 107)

وقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة الموضوع و هو أكثر ملائمة للظاهرة المدروسة .

2- وصف العينة الدراسة:

- لمعرفة واقع رأس المال الفكري و الميزة التنافسية في المؤسسة قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة خزف الجنوب .

3- أدوات جمع البيانات :

عند الدراسة أي موضوع يلجا الباحث إلى استخدام وسائل و أساليب تمكنه من ضبط الموضوع و من بينها المقابلة ، الملاحظةالخ

- أما في دراستنا اعتمدنا على :

المقابلة وهي من ابرز أدوات جمع المعلومات وهي استبيان شفوي يكون الباحث و المبحوث و من خلالها يقوم الباحث بجمع المعلومات .

الفرع الثاني :تحليل نتائج المقابلة

س1كيف يتم التوظيف في المؤسسة ؟

ج1- يتم التوظيف في المؤسسة أولا على أساس الخبرة التي يملكها وكذلك التوظيف المباشر إذا كانت تتوفر فيه جميع الشروط ، ويكون ذلك عن طريق المقالة مدير المؤسسة .

التعليق : من خلال الإجابة نجد أن المؤسسة تتبع أسلوبا فعالا في التوظيف إذا تركز على عنصرها و هو الخبرة المهنية مع توفر الشروط اللازمة لشغل منصب معين هذا يجعلها تمتلك عمال أكفاء يحققون الغاية أو الهدف بإتقان مع التقليل من الأخطاء و الحوادث

س 2- هل لدى المؤسسة أسلوب للمحافظة على رأس المال الفكري ؟

ج 2نعم .المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية .

التعليق: من خلال الإجابة المدير نجد أن المؤسسة تقدم بعض الحوافز للعمال أحيانا مادية و أحيانا معنوية و ذلك لتقدير المجهودات التي يبذلها العمال الإنتاج السلع و تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت الحفاظ على أصول الفكرية التي تمتلكها .

س 3- هل يخضع العامل إلى التدريب ؟

ج 3- نعم .فالتدريب من أهم أهداف المؤسسة خاصة العمال المهنيين .

التعليق :تركز المؤسسة في سياستها على مجموعة من الوظائف الأساسية من تكوين وتحفيز و تدريبو التي من خلالها تحقق نتائج فعالة ،فالتدريب يساعد المهنيين على الإحاطة بكل خبايا شغل المنصب ما مع التوافق مع التكنولوجيا الحديثة ،و ذلك لربح الوقت و تجنب الأخطاء و الحوادث.

س 4- هل لرأس المال الفكري دور رئيسي في المؤسسة ؟

ج4- يعتبر رأس المال الفكري أساس مؤسسة .

التعليق : يلعب رأس المال الفكري دور رئيسي في مؤسسة و ذلك من خلال المعارف و المهارات الموجودة لدى العاملين و ذلك من خلال ما يقدمه العمال من أفكار التي يقدمونها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

س6 - هل توجد المؤسسات تنافس المؤسسة ؟

ج6- نعم ،يوجد مؤسسة في تقرت و بسكرة .

التعليق :من خلال الإجابة نرى أن المؤسسة تتنافس مع مؤسسة أخرى خارج الولاية وهذا ما يدل على تميزها و اكتسابها مكانة في السوق.

س7 - هل لرأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ج7- نعم .نظرا لكونه مصدرا لخلق القيمة للمؤسسة

التعليق :من خلال الإجابة فان رأس المال الفكري يلعب دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية ذلك باعتباره مورد استراتيجي تحقق من خلاله المؤسسة تميزها بين المؤسسات .

س8- هل تهتم مؤسسة بالميزة التنافسية ؟

ج8- أكيد أن المؤسسة تهتم بالميزة التنافسية .

التعليق :إذا نظرنا إلى الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري من خلال ما يقدمه من قيمة مضافة فالمؤسسة تبدي أهمية كبيرة للميزة التنافسية .

س9- هل ترى أن المؤسسة ترتقي إلى درجة التنافس؟

ج9- نعم .المؤسسة ترتقي إلى درجة التنافس مع المؤسسات الأخرى في نفس نشاطها

التعليق :من خلال إجابة المدير نجد انه وفقا لسياستها و إمكانياتها فهي تمتلك ميزة التنافسية تمكنها من إثبات وجودها في السوق وذلك لشساعة سوقها و كثرة الطلب على منتجاتها الذي فاق العرض .

س10- هل للمؤسسة ما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى في نفس نشاطها؟

ج10- نعم .فالمادة الأولية المتميزة التي تملكها المؤسسة غير متوفرة لدى المؤسسات الأخرى ، وكذلك الاستعانة بالوسائل الحديثة و المتطورة ،تقديم التسهيلات لزبائن حسن التعامل معهم .

التعليق : لكل مؤسسة وسائلها و إمكانياتها التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية حسب رأي المدير ارجع ميزة المؤسسة إلى المادة الأولية التي تملكها المؤسسة على غرار المؤسسات الأخرى .

المبحث الثاني :واقع الدراسة في المؤسسة

بعد ما تم التعريف بالمؤسسة و الهيكل التنظيمي لها ،و التعريف بمصالح المكونة لها في المبحث الأول سنتطرق في هذا المبحث إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال استثماره .

المطلب الأول:واقع رأس المال الفكري في المؤسسة .

يقوم رأس المال الفكري بدور فعال في ضمان استمرارية المؤسسة فهو يعتبر مصدر لخلق ثروة للمؤسسة من خلال المعارف و المعلومات والخبرات الموجودة في عقول العاملين التي يمكن توظيفها لخلق وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة ويتضح ذلك من خلال :

_كون رأس المال الفكري يعتبر كيان معنوي غير ملموس ؛

_عدم تأكد المؤسسة من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية التي لديها ؛

_تحويل المعارف الموجودة لدى العاملين إلى أرباح ذات قيمة تحقق الربح للمؤسسة.

*من خلال مقلتنا مع بعض من عمال المؤسسة وجدنا أنهم يتميزون بالتالي :

_يفضلون العمل بحرية أي استقلالية الفكر والعمل ؛

_يتصفون بالرسمية في العمل ؛

_يبتعدوا عن المركزية في اتخاذ القرارات ؛

_معظم الموظفين تم توظيفهم على أساس الخبرة و المعرفة ؛

_يحاولون الإبداع بتقديم أفكار جديدة للمؤسسة .

كما تسعى المؤسسة لبناء رأس مال فكري من خلال آليتين هما :

**استقطاب رأس المال الفكري :

حيث تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الخبرات و المهارات دون المؤهلات العلمية لأنها تبحث عن الخبرة و ليس عن الشهادات والمؤهلات ,كما أن المؤسسة تقوم باستقطاب العاملين عن طريق تحفيزهم و ذلك بمكافآت مالية .

**صناعة رأس المال الفكري :

و هذا يتم بإعطاء فرص للعاملين بإظهار مهاراتهم و تطبيق إبداعاتهم بمشاركة مع العاملين ذوي الخبرات والمؤهلات ليتفاعلوا مع بعضهم ويشاركوا المعارف .

المطلب الثاني : واقع الميزة التنافسية في المؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات ذات قيمة للعمال أفضل مما يقدمه المنافسين من خلال المقابلة رأينا أن مؤسسة خزف الجنوب (المسؤول) و عمالها يعطون أهمية كبيرة للميزة التنافسية وهذا من خلال الأسئلة و كما أن نظرتهم للمؤسسة أنها بمقدورها إثبات وجودها حالياً و إمكانية التنافس مع المؤسسات الأخرى في نفس النشاط .

حيث أن نوعية الميزة التي تميز بها هي :

ميزة التميز : و تعني قدرة المؤسسة على امتلاك خصائص فريدة عن منافسيها مما تأثر على الزبون و هذه الميزة تكمن في مصادر الميزة التي تتمثل في :

_المادة الأولية و المتمثلة في الين التي تملكه المؤسسة تنفرد بها عن باقي المؤسسات الأخرى ,التي يتم جلبها من منطقة سيدي راشد و التي تبعد عن المؤسسة ب 20 كلم لبلدية سيدي عمران .

_التكنولوجيا :بغض النظر عن الوسائل التي تستعملها المؤسسة و التي يمكن أن نجدها متشابهة في مؤسسات أخرى إلا أن المؤسسة تملك وسائل حديثة تؤهلها إلى التنافس و من بينها الآلة الشوكية (CLARK) حيث تستعمل لنقل الأجور بعدما تقوم بتمسكه

تقوم بوضعه داخل شاحنات الزبائن و التي تتميز بالسرعة بدلا من الطريقة التقليدية التي كانت تعتمد على العامل من أجل تحميله إلى الشاحنات مما يستغرق وقتا طويلا على الزبائن.

_كما أن المؤسسة تؤكد على جودة المنتج من خلال النتائج الايجابية التي تتحصل عليها من خلال المراقبة من طرف المخبر التقني للبيولوجي (GROLOGIAUE LA BORATOIRE TECHNIQUE)

المطلب الثالث : واقع استثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تسعى مؤسسة خزف الجنوب جامعة كغيرها من مؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق ربحية عالية من أصولها الفكري ن لدى سعت المؤسسة إلى تحويل المعارف الموجودة داخل عقول العاملين إلى شيء ذي قيمة للمؤسسة و تشجيع أفراد العاملين على ابتكار و إبداع في عملهم و تعليمهم و تدريبهم وقت العمل الفعلي مما يعطيهم ثقة في نفس و خبرة أكثر تجعلهم يشعرون بمسؤولية و يتميزون في عملهم ومنتجاتهم التي تكسبهم ميزة تميزهم عن غيرهم من مؤسسات و هذا ومن خلال هذا رأينا مؤسسة تعتمد على استثمار في رأس المال الفكري كعنصر أساسي في تحقيق التميز للمؤسسة في السوق .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مكان الدراسة و هيكلها التنظيمي و مصالحها ،و تم إسقاط الدراسة على النظرية لموضوع (دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ميدانيا)و تمكنا من الخروج بنتائج نقيم بها وضعية المؤسسة من خلال المقابلة و تحليل و تفسير النتائج .

الخاتمة

حولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية و رأس المال الفكري، و دور هذا الأخير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ولقد خالصنا في هذه الدراسة الى أن دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة تتمثل في أنواع عديدة للقيم مثل، تراكم الأرباح تحديد الوضع الاستراتيجي، الاستحواذ على ابتكارات الآخرين، كسب ولاء العملاء، تخفيض التكلفة، تحسين الانتاجية، دورة حياة أفضل للمؤسسة والمنتجات، الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المادية، تعظيم الربحية. وتتحقق هذه القيم نتيجة المبادرات و الممارسات الادارية من قبل المؤسسة وتقوم المؤسسات بتصميم هذه المبادرات لضمان الاشكال المحددة للقيمة و التي تبدو مهمة لإستراتيجية أعمالها، والتي تتحقق بصورة روتينية من خلال رأس مالها الفكري. ويعتبر العاملان في المؤسسة من ذوي المعرفة و الخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الايجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

نتائج و التوصيات:

- تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة يكون من خلال رأس مالها الفكري ؛
- المؤسسة تحقق النمو والبقاء في البيئة التنافسية من خلال الميزة تميزها؛
- أن المؤسسات التي تعتمد رأس المال الفكري كمورد أساسي يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية وذلك باكتشاف طرائق جديدة لكسب مكانة مميزة بين المنافسين .
- إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.
- إن اختيار المنظمة لمجموعة من الأدوار لرأس مالها الفكري يتوافق مع نوع المنظمة نفسها، وعلى رؤيتها لذاتها، والإستراتيجية التي تختارها

و بناء على النتائج السابقة يمكن اقتراح التوصيات التالية :

- على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين، بل أن قيمهم تختلف بمدى قدرتهم على خلق وتحديد مستقبل المنظمة. و من ثم، من المحتمل أن يتم إدارتهم ومكافأتهم ومعاملاتهم معاملة متميزة حتى تساعد على الخلق

والابتكار والإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو لتحصيل مزيد من القيمة من وراء ابتكاراتهم.

- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج التنموية واستثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة ومنتجات جديدة وخدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى ووصولاً أسرع إلى المستهلكين بمختلف أنواعهم.

- على المنظمة أن تدرك أن هناك اختلاف في قيمة هذه الأصول، فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، وهذا حتى يتسنى لها إدارة الأصول المعرفية بفعالية.

- أن تنظر المنظمة لرأسمالها الفكري على أنه صلب نشاطها وركيزته الأساسية. هذه أهم الاقتراحات والتوصيات التي يستحسن على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار لتحقيق أهدافها، والتي من بينها رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال وزيادة الإبداعات والابتكارات، وبالتالي تطور المنظمة وبقائها في تحسن مستمر.

قائمة المراجع

- الكتب

- 1- عادل حrchوش المفرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، مشوارك منظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2003.
- 2- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان ، الأردن ، 2009.
- 3- تغريد منير عبوي ، إدارة موارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2006 .
- 4- قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في خدمات مفاهيم و عمليات و تطبيقات ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2006.
- 5- بهيرة الموجي ، دوائر الجودة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 1995.
- 6- توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ن خلاصات كتب مدير و رجل الأعمال ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، السنة الخامسة ، العدد التاسع ، أكتوبر 1997 .
- 7- أمين سعيد عبد الغني ، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، إثراء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2006 .
- 8- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان – الأردن ، 2004 .
- 9- ابراهيم رمضان الديب ، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة و النشر و التوزيع ، 2006.
- 10- جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
- 11- هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع – جمهورية مصر العربية، 2008.
- 12 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، 2006.
- 13- غريب سيد أحمد ، تنظيم و تنفيذ البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، 1995 .

- مذكرات

ليسانس

- 1- بلغشوة فاطمة الزهراء و آخرون ، و دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة اغواط 2010-2011 .
- 2- بلخير النخلة و آخرون ، سبل رفع القدرة التنافسية من منظور إدارة الإنتاج ، مذكرة ليسانس ، جامعة اغواط ، 2003-2004، ص 13- 14 .

ماجستير

- 1- محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، البليلة 2006.
- 2- مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال .ماجستير في إدارة أعمال ،كلية التجارة،سنة2011.
- 3- محمد أديب رياض ، السيد أحمد ، رأس المال الفكري و دوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة أدوية الأردنية ، رسالة ماجستير، إدارة أعمال ،كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
- 4- أماني خضر شلتوت ،تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحقيق استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، إدارة أعمال ،كلية التجارة ،الجامعة إسلامية غزة،2009.
- 5- بن بوزيد شهرزاد ،دور تكنولوجيا المعلومات الاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، علوم التسيير، جامعة2011-2012.
- 6- الهلالي الوليد،الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، ماجستير علوم تجارية ، جامعة مسيلة ،2008 2009.

الماستر

- 1- سهتال زرزور ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة التنافسية ، ا في علوم تسيير ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة بسكرة 2012-،2013.

دكتوراه

1- بلقوم فريد ، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان الجزائر ، 2012- 2013.

- مداخلات

1- ظاهر القشي ، رأس المال الفكري ، الأهمية ، و القياس ، و الإفصاح ، ملتقى ،دولي خامس ، رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف ديسمبر 2001.

2- تواتي علي فاطمة ، نادي مفيدة ، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، ملتقى دولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.

3- رابح عرابة ، حنان بن عوالي ، ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري ، ملتقى دولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،ديسمبر 2011.

4 - احمد قايد نور الدين ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ملتقى دولي حول المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،ديسمبر 2011.

5 - فلاح الزهرة ، نوي الحاج ، استراتيجيات و خطوات تأهيل رأس المال الفكري ، ملتقى الدولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات أعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 .

6- محمد زبير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، ديسمبر 2011.

7- بندي عبد الله عبد السلام و مراد علة ، دور رأس المال الفكري (معرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة ،ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية و الحديثة ،جامعة الشلف ،ديسمبر 2011.

9- حريري بوشعور ، صليحة فلاق ، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011.

10- عاشور مرزيق ، نعيمة قويدر قوشيج ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، 2011.

11- بن قايد ، فاطمة الزهراء ، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ماجستير علوم اقتصادية ، تسيير المنظمات ، جامعة محمد بوقرة بومرداس 2010-2011.

12- عبد الفتاح بوخمخ و آخرون ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى الدولي المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة قسنطينة.

13- قويدر لويضة ، حبيبة ، دور الميزة في البيئة الأعمال و مصادرها . الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة المدية.

- مؤتمرات

1- رضا ابراهيم صالح ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مؤشر دولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع حكومي ، 2009.

- مجلات

1- هلالي الشربيني الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنمية كجزء من إدارة معرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث علمية النوعية يوليو 2011.

2- عروب رتيبة ، سبل تطوير رأس المال الفكري و أساليب المحافظة عليه ، دراسات الاقتصادية ، العدد 18 ، جانفي 2011 .

3- الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز الميزة التنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة محمد ، نوفمبر 2007.

- مراجع اخرى

- 1- عبد الستار حسين يوسف ، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة أعمال، جامعة الزيتونة الأردنية
- 2- حسين عجلان حسن ، الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس و إشكالية التكوين ، قسم العلوم المالية و المصرفية كلية بغداد للعلوم اقتصادية الجامعية ، عمان 2005.

مطبوعات جامعية

- 1- بوحنية قوي ،إدارة موارد البشرية (مداخل النظرية) ،كلية حقوق وعلوم اقتصادية،تنظيم إداري وسياسي ،جمعة ورقلة .