

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تحت عنوان:

دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة
الصناعية الجزائرية _دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف_

تحت إشراف الأستاذة:

أ.د. رزيقة غراب

من إعداد الطالبة:

جهيدة أمعوش

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د.حسين بورغدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	رئيسا
أ.د.رزيقة غراب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	مشرفا ومقررا
أ.د.السعيد قاسمي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضواً مناقشا
أ.د.عبد الناصر موسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضواً مناقشا
د.عادل لعجالي	أستاذ محاضراً	جامعة الأغواط	عضواً مناقشا
د.رياض طالي	أستاذ محاضراً	جامعة سطيف-1	عضواً مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إنّ المجتمع الذي لا يصنع أفكاره الرئيسية
لا يمكنه على أيّة حال أن يصنع المنتجات الضرورية لاستهلاكه،
ولا المنتجات الضرورية لتصنيعه، ولا يمكن لمجتمع في عهد التشييد أن
يتشيد بالأفكار المستوردة من الخارج،
علينا أن نستعيد أصالتنا الفكرية واستقلالنا في ميدان الأفكار حتى نحقق
بذلك استقلالنا الاقتصادي
والسياسي"

مالك بن نبي، القضايا الكبرى، ص 198

“Intangibles (intellectual capital) Resources are now largely recognized as the most important sources of an organizations’ competitive advantage. At the corporate level, Intangible investments [...] are unanimously considered as the most as the most important determinant of performance”

World Bank Conference, Paris, France, May 28-29, 2009.

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم: (قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ)

الحمد لله على فضله و الأئنه والشكر له على توفيقه وامتنانه

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

أقدم جزيل شكري وخالص امتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة : "غراب رزيقة" على كل توجيهاتها وتوصياتها في إطار الإشراف على هذه الأطروحة رغم مشاغلها العديدة؛

المحكمين للاستبيان وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تكريمهم قبول مناقشة موضوع الأطروحة، وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

"جزاهم الله محني خيرا"

الباحثة

الإهداء

أحمد ربي حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأصلي وأسلم على نبيه محمد، إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن اهدي ثمرة جهدي الى:

من قال فيهما تبارك وتعالى (وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفه ولا تنصرهما وقل لهما قولا كريما (23) واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (24)) الإسراء.

أمي العزيزة، أبي العزيز حفظهما الله ورعاهما

إلى...زوجي الغالي رفيق حياتي، ساندني ووقف بجاني.

إلى...فلذة كبدي وقرّة عيني: أبنائي "بشينة" "أسيل" "معاذ"

إلى...إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي وزملائي الأساتذة وجميع الطلبة

إلى كل من اتخذ العلم سلما يرتقي به إلى العلى

أهدي هذا العمل المتواضع سائلة الله البركة والقبول.

الفهرس

أ	مقدمة
2	الفصل الأول: المقاربة الفكرية والإستراتيجية لرأس المال الفكري
88	الفصل الثاني: المنظور الاستراتيجي لمساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي
187	الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية بولاية سطيف
283	خاتمة
291	قائمة المراجع
304	الملاحق
339	فهرس الأشكال
342	فهرس الجداول
346	فهرس المحتويات
352	الملخص

مقدمة

مقدمة:

يواجه العالم تغيرات وتحديات كبيرة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث ساهمت ظاهرة العولمة وثورة المعلومات والاتصالات في إحداث تطورات متسارعة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge-based Economy)، وفرضت هذه التطورات على المؤسسات والدول إعادة ترتيب أولوياتها، فبعد أن كانت المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على ما تمتلكه من أصول مادية ملموسة لاستمرار عملياتها، أصبحت الابتكارات والإبداعات الفكرية وما يمتلكه العقل البشري من معارف وخبرات هي الركيزة الأساسية لبقائها وتطورها. وحسب تقرير التنافسية العالمي (World Competitiveness Report) لسنة 2018 الذي يُصدره المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum)، والذي يعطي ترتيباً عاماً لمدى تقدم الدول، وهو الترتيب المعتمد عالمياً، يُلاحظ أنّ بعض الدول مثل سنغافورة، السويد، اليابان، فنلندا، ماليزيا تتصدر قائمة الترتيب بالرغم من أنّها لا تمتلك ثروات وموارد ملموسة، كما يُلاحظ تفاوت بعض الدول بفارق كبير على الرغم من تقاربها في امتلاك الموارد المادية والملموسة، ممّا يشير إلى أنّ العامل الأساسي لتقدم هذه الدول هو امتلاكها موارد فكرية وغير ملموسة شكلت الثروة الحقيقية التي استثمرتها وساهمت في تقدمها وتميّزها.

كنتيجة لهذه التحولات الاقتصادية العالمية وفي ظل اقتصاد المعرفة حيث الأصول غير الملموسة بأشكالها المتعددة بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسبات الالكترونية، فإنّ المؤسسات الصناعية اليوم تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تسريع وتيرة تحويل المعرفة إلى مكاسب مالية بشكل يُدعم كفاءة أدائها ويرفع من قدراتها التنافسية، وفرضت هذه المتغيرات على المؤسسات البحث على استراتيجيات وأدوات من أجل مسايرة استغلال كل ما يحدث من جديد ومستجد في المنظومة الإدارية، وباتجاه تحقيق هذا الهدف تُترك المؤسسات الصناعية اليوم أنّ أهم مواردها هو ما يتراكم في أذهان العاملين من خبرات ومعارف ومهارات وبرز الاهتمام بالأصول غير الملموسة باعتبارها موارد لا تتضب بطول الاستخدام، بل تتعزز وتتنامى قيمتها، وهذا ما يُكسب موضوع الدراسة رأس المال الفكري أهمية أكبر كأحد أهم الخيارات الآن للمؤسسات لمجابهة التحديات المفروضة.

إذ يتجسد مفهوم رأس المال الفكري الذي يُعد مفهوم فكري ريادي في الموجودات غير الملموسة أو مجموع المعرفة الموجودة في المؤسسة والقدرة على توليدها مستقبلياً، وبذلك فإنّ رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية، وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة، والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها، وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة

إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويُعتبر رأس المال الفكري المحرك الأساسي لخلق القيمة، لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية للمؤسسات تصل إلى 90% من إجمالي القيمة السوقية.

لقد أدركت المؤسسات الصناعية اليوم أنّ الاستراتيجية المستدامة لمواجهة التحديات السابقة تكمن في امتلاك موارد أكثر كفاءة وقوة قادرة على بناء أصول استراتيجية متميزة، وقد لاحظ (Barney, 1991) و (Stiles, 2004) أنّ زيادة الاستثمار وإدارة الأصول التي تُعتبر قيمة ونادرة ويصعب تقليدها هي الحل للتحديات التنافسية، وهي في الواقع الأصول التي أشار إليها (Stewart, 1997) بـ"الأصول غير المرئية" التي تتمثل في رأس المال الفكري، ولاحظ باحثون مثل (Porter, 1999) أنّ الشرط الرئيسي للنجاح في بيئة تنافسية هو استخدام موارد فريدة ومحددة للمؤسسة، ولاحظ أيضا (Seubert et al, 2001) أنّ الميزة التنافسية المستدامة لم تعد متجذرة في الأصول المادية ورأس المال المالي، بل في توجيه الأصول الفكرية الفريدة بصورة فعّالة، وفي وقت لاحق أكد (Hitt et al, 2001) بأنّ موارد رأس المال الفكري أكثر احتمالا لتحقيق الأداء المتفوق وتعزيز الميزة التنافسية. ومنه النجاح الحالي والمستقبلي في المنافسة سيستند بدرجة أقل إلى التخصيص الاستراتيجي للموارد المادية والمالية، وعلى العكس سيستند بدرجة أكبر إلى الإدارة الاستراتيجية للأصول الفكرية.

إذن من المنظور الاستراتيجي يتضح أنّ مفهوم رأس المال الفكري مرتبط بقدرة المؤسسة الصناعية على تحسين أدائها بما يعزز من قدراتها التنافسية، ولقد جاء هذا الربط لأنّ مفهوم الأداء يُعد المفتاح الأساسي لتحقيق المؤسسة الصناعية لأهدافها وقدرتها على البقاء والنمو والاستمرار في ظل الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بها، كما يفرض تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية ضرورة تحديد مكونات رأس المال الفكري وفعالية إدارتها لتحويلها إلى وضع استراتيجي تنافسي.

على هذا الأساس، وطالما أنّ المؤسسات الصناعية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن تلاحق براءات الاختراع والنزاع المعرفي والطوفان المعلوماتي المتزايد، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تقدم هذه المؤسسات، فإنّه من الضروري تحليل العلاقة والأثر بين متغير رأس المال الفكري من جهة، ومتغيرات تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي من جهة أخرى، بما يساهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات بكفاءة تضمن لها البقاء والاستمرار في عالم المنافسة.

إشكالية الدراسة:

إنّ واقع القطاع الصناعي في الجزائر يشهد تحولات كبيرة وحركية متسارعة ناتجة عن ظروف العولمة والانفتاح الاقتصادي العالمي وتلاحق الابتكارات والإبداعات، التي أفرزت انعكاسات على مستوى الأسواق، لتخلق وضعية تنافسية شديدة لا تستطيع في إطارها المؤسسة الصناعية المحلية الصمود والبقاء في السوق نظرا لمحدودية إمكانياتها وخدماتها وضعف أدائها، وبالتالي عدم قدرتها منافسة المؤسسات الصناعية العالمية التي تقوم باستقطاب، اختيار، تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، واستغلال فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة. ووفقا لهذه المعطيات وضرورة مسايرة ديناميكية البيئة الاقتصادية العالمية يستوجب على المؤسسة الصناعية الجزائرية بناء رأس مال فكري متميز يساهم بشكل فعال في تحسين أدائها بما يُعزز مركزها التنافسي.

إنطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر وهذا التصور الأخير فإننا نتساءل وفق الإشكالية التالية:

" ما دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟"

وضمن الإطار العام لهذه الإشكالية التي نود الإجابة عنها نطرح جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري حسب بعض المتغيرات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين أبعاد الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير لرأس المال الفكري بمكوناته في تعزيز أبعاد المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير تحسين الأداء بأبعاده في تعزيز أبعاد المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟
- هل تحسين الأداء يؤدي الدور الوسيط في تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة نضع الفرضيات الرئيسية التالية:

- **الفرضية الأولى:** تطبق المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة الموجودة بإقليم ولاية سطيف متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتطبيق المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات إدارة رأس المال الفكري تعود للمتغيرات الخاصة بالمؤسسة؛ طبيعة ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة، عمر المؤسسة.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.
- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.
- **الفرضية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود تحسين الأداء كمتغير وسيط.

متغيرات البحث:

- **المتغير المستقل:** رأس المال الفكري وأهم مكوناته: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية).
- **المتغير الوسيط:** تحسين الأداء وأهم أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).
- **المتغير التابع:** المركز التنافسي وأهم أبعاده (الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة).

أهمية البحث:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع على المستوى النظري وعلى المستوى التطبيقي كما يلي:

- الأهمية من الجانب النظري؛ وتتمثل في:
 - ✓ ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والأساليب المستخدمة في قياسه؛
 - ✓ محاولة المساهمة في إعطاء استراتيجية ورؤية حديثة في تحسين المؤسسة الصناعية للأداء وتعزيز معايير التنافسية عن طريق الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري؛
 - ✓ يعد هذا البحث دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات العربية بالنظر إلى قلة البحوث المقدمة في مثل هذه المواضيع، خاصة باللغة العربية.
- الأهمية من الجانب التطبيقي؛ وتتمثل في:
 - ✓ التعرف على واقع المؤسسة الصناعية؛
 - ✓ مدى وعي مسيري المؤسسات الصناعية الجزائرية بدور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء؛
 - ✓ يُعد البحث مساهمة لجعل المؤسسات محل الدراسة تكتسب فلسفة وإستراتيجية إدارة رأس المال الفكري وتفعيلها في تحسين الأداء وتعزيز مؤشرات التنافسية.

أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

- رغم الموضوع من المواضيع الحديثة النشأة والمعالجة، فإنّ دوافع إختيار معالجة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية كمحور دراسة له عدة أسباب، فضلا عن أهميته فإنّ هناك أسباب ذاتية لهذا الاختيار وأخرى موضوعية نجملها فيما يلي:
- أسباب ذاتية شخصية؛ وتتمثل في:
 - ✓ شعورنا بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو أهمية إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية؛
 - ✓ رغبة منا في التعرف على واقع ودور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي.
 - أسباب موضوعية، وتتمثل في:

- ✓ يُعد موضوع البحث من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعة والكتب خاصة في الدول النامية، وذلك راجع بصفة أساسية إلى خصوصية الموضوع وعدم أهميته في الدول النامية؛
- ✓ تسليط الضوء ولفت الانتباه إلى تفعيل إدارة رأس المال الفكري التي من الممكن أن تساهم في تنمية وترقية المؤسسة الصناعية المحلية؛
- ✓ الكشف عن واقع تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

أهداف البحث:

- يهدف البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في:
 - ✓ الإجابة على التساؤلات الفرعية ودراسة الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها؛
 - ✓ الإشارة إلى ضرورة معرفة دور إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الصناعية بالنظر إلى أهميته في مساهمته في تحقيق الأداء المتفوق وتعزيز المركز التنافسي؛
 - ✓ الوقوف على مقومات وعوائق إدارة رأس المال الفكري.
- في حين تهدف الدراسة الميدانية إلى:
 - ✓ محاولة تطبيق الدراسة النظرية وإسقاط ما أمكن إسقاطه من جوانبها على أرض الواقع عن قرب بهدف التقليل من الفجوة الموجودة بين الدراسة النظرية والميدانية خاصة إذا تم أخذ مثل هذه الدراسة بعين الاعتبار لتطوير أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية؛
 - ✓ محاولة تقييم وضعية إدارة رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات الصناعية محل الدراسة للوقوف على جوانب القوة والضعف من خلال الكشف عن واقع المؤسسات محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة مساهمة مكملة للدراسات السابقة التي تناولها مجموعة من الباحثين في دول مختلفة، وتتنوعت هذه الدراسات ما بين أوراق علمية، مقالات علمية وأطروحات دكتوراه، وتناولت تلك الدراسات موضوع الدراسة بجوانب مختلفة حيث ركز البعض على العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء، وأشارت دراسات أخرى إلى دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، في حين دراسات أخرى تناولت متغيرات الدراسة في علاقة تكاملية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء وتعزيز

المركز التنافسي، وفي الجانب التطبيقي تنوعت القطاعات المطبقة فيها هذه الدراسات، ما بين القطاع الصناعي، القطاع المصرفي، ودراسة حالة لمؤسسة واحدة.

- الدراسات باللغة العربية: من بين الدراسات السابقة باللغة العربية نذكر:

✓ دراسة (نادية عمر نقاش، 2012): تحت عنوان "أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن؛ وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، رأس المال الإبداعي) على أداء الشركات المالي والسوقي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان والتي بلغ عددها 73 شركة، وذلك لفترة ممتدة من 2006 إلى 2010، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين ربحية الشركات محل الدراسة ورأس المال البشري، إلى جانب وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 1% بين رأس المال الإبداعي وربحية الشركات، بينما لم تُظهر نتائج الدراسة وجود أي علاقة بين المتغيرات المتبقية (رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) وربحية الشركات. كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مكونات رأس المال الفكري و إنتاجية الشركات الصناعية المساهمة الأردنية وقيمتها السوقية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول عينة أكبر تشمل قطاعات أكثر بغرض المقارنة بينها.

✓ دراسة (فرحاتي لويزة، 2016): تحت عنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر؛ وتناولت هذه الدراسة مدى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري، الهيكلي والزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة في الشركة محل الدراسة. وتوصلت الباحثة إلى نتائج وتوصيات أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

✓ دراسة (عادل علي أحمد بابكر، 2019): تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على شركة بترول إنرجي لعمليات البترول والغاز"، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة

السودان؛ أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 260 عامل في شركة بترو إنرجي، وهدفت إلى تحديد دور المتغير الوسيط رأس المال الفكري في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، ولإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS V 25) ونمذجة المعادلة البنائية (SEM) من خلال استخدام تحليل المسار، وبيّنت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة على الأداء، ووجود أثر غير مباشر لإدارة المعرفة على الأداء بوجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط بكل أبعاده، ووجود علاقة إيجابية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري، ووجود أثر لرأس المال الفكري على الأداء.

✓ دراسة (ليث سعد الله حسين إبراهيم، 2005): تحت عنوان "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق؛ اعتمدت الدراسة على استطلاع أداء عينة من المتدربين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل باعتبارها مجتمعاً لدراسة، وافترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، كما أنّ التقنية ورأس المال الفكري يؤثران على الأداء المتميز، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة وحدة متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع.

✓ دراسة (نيفين سعيد بيومي عيسوي، عماد عبد الخالق صابر الطحان، 2018): تحت عنوان "رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد 3، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحثان إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وكل من رأس المال الفكري ومنهجية ستة سيجما، وكذلك يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على كل من رأس المال الفكري ومنهجية ستة سيجما، وأخيراً أوصى الباحثان بالحرص على توفير مناخ العمل الصحي الذي يعمل على تحقيق الإنجازات العالية فوق العادية لجميع الوظائف الموجودة داخل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وذلك عن طريق الاهتمام بمعايير الأمن والسلامة المهنية.

-دراسات باللغة الأجنبية: من بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية نذكر:

✓ دراسة (Sharbati Abdel Aziz Ahmad, 2010) بعنوان: « **Intellectual Capital and Business Performance in The Pharmaceutical Sector of Jordan** », Management Décision Jordan, Volume 48, Issue 1, Jordan؛ هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) وأداء الأعمال ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد أظهرت الدراسة أنّ هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات محل الدراسة وأدائها لأعمالها، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها هذه المؤسسات وبين محاور الأداء التنظيمي لهذه المؤسسات.

✓ دراسة (Kamukama Nixon et al., 2011) بعنوان: « **Competitive Advantage Mediator of Intellectual Capital and Performance** », Journal of Intellectual Capital, Volume 12, Issue 1, Emerlad Group Publishing Limited؛ أجريت هذه الدراسة على عينة من 51 مؤسسة للتمويل الأصغر في أوغندا، وهدفت إلى تحديد دور المتغير الوسيط الميزة التنافسية في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المالي في مؤسسات التمويل الأصغر في أوغندا، واعتمدت الدراسة برنامج MedGraph، وإختبار Sobel، وطريقة (Baron & kenney, 1986) لاختبار تأثيرات الوساطة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الميزة التنافسية تُعد وسيطاً مهماً في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي، وتعزز العلاقة بينهما بنسبة 22.4%.

✓ دراسة (Kianto Aino et al., 2014) بعنوان: « **the Interaction Intellectual capital Assets and Knowledge Management Practices in Organisation Value Creation** », Journal of intellectual capital, Volume 15, issue 3, Emerlad Group Publishing Limited؛ وهدفت هذه الدراسة إلى تطوير وبرهنة كل من الاطار النظري ونماذج العلاقة بين رأس المال الفكري وممارسات إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ثم قدمت الدراسة كيف أنّ رأس المال الفكري ومكوناته تؤثر في الأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ بناء القيمة التنظيمية يعتمد على رأس المال الفكري بكل مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات) وأبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب، خزن واسترجاع، نشر وتوزيع، تطبيق المعرفة).

✓ دراسة (Slaoana Cabrile, Sven Dahms, 2018) بعنوان: « **How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance** », Journal of knowledge management, Volume 22, Issue 3؛ هذه الدراسة كشفت عن الأثر المعدل لإدارة المعرفة الاستراتيجية على العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري،

الهيكلية، العلاقات) وأداء الإبداع والسوق للشركة، وتم جمع بيانات الدراسة من 101 شركة صربية، وقد تم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وأظهرت النتائج أنّ رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات لها تأثير مباشر كبير على الأداء والابتكار، وبيّنت أيضا أنّ إدارة المعرفة لها أثر موجب معدل للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس مال العلاقات على أداء الإبداع.

✓ دراسة (Yassen G Saad et al., 2016) بعنوان: « **The impact of intellectual capital on the competitive advantage : Applied study in jordanian telcommunication companies** », Computers in human behavior, Issue 62, Ilsevier Ltd؛ وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير مكونات رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، وتشير النتائج التجريبية إلى أنّ رأس المال العلاقات ورأس المال الهيكلية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، ويؤثر كل من رأس المال العلاقات ورأس المال الهيكلية بنسبة 48.5% في الميزة التنافسية.

✓ دراسة (Phusavat Kongkiti et al., 2011) بعنوان: « **Interrelationships Between Intellectual Capital and Performance : Empirical Examination** », Industrial Mangement & Data System, Volume 111, Issue 6, Emerald Group Publishing Limited؛ وهدفت هذه الدراسة إلى زيادة الوعي بالأصول غير الملموسة بين المؤسسات الصناعية الكبرى في تايلندا، وذلك بتحديد آثار رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الابتكاري) على العمليات الصناعية للمؤسسات الصناعية، وتم اعتماد معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) لقياس رأس المال الفكري، كما تم تحليل العلاقة المشتركة ونموذج الانحدار المتعدد لمعرفة المزيد عن دور (VAIC) وتأثيراته على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أنّ رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء المؤسسات الصناعية، كما يؤثر على مؤشرات الأداء الأربعة (العائد على حقوق الملكية الفكرية، العائد على الأصول، نمو الإيرادات، إنتاجية الموظفين)، بالإضافة إلى هذا أظهرت نتائج الدراسة دور رأس المال الفكري في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة على المدى الطويل.

✓ دراسة (Jardon M Carlos, Martos Maria Susana, 2012) بعنوان: « **Intellectual Capital as Competitive Advantage in Emerging Clusters in Latin America** », Journal of Intellectual Capital, Volume 13, Issue 4, Emerald Group Publishing Limited؛ والغرض من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري في إطار نموذج للمزايا التنافسية في التكتلات الناشئة في أمريكا اللاتينية، وتم تحديد نموذج للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وذلك باستخدام طريقة

(PLS)، وتم اختيار عينة من 113 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في الأرجنتين، وتوصلت الدراسة إلى أنّ رأس المال البشري يؤثر على رأس المال الهيكلي، ويولد رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقات، كما توصلت الدراسة إلى تأثير إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري على الأداء ضمن نظام الميزة التنافسية.

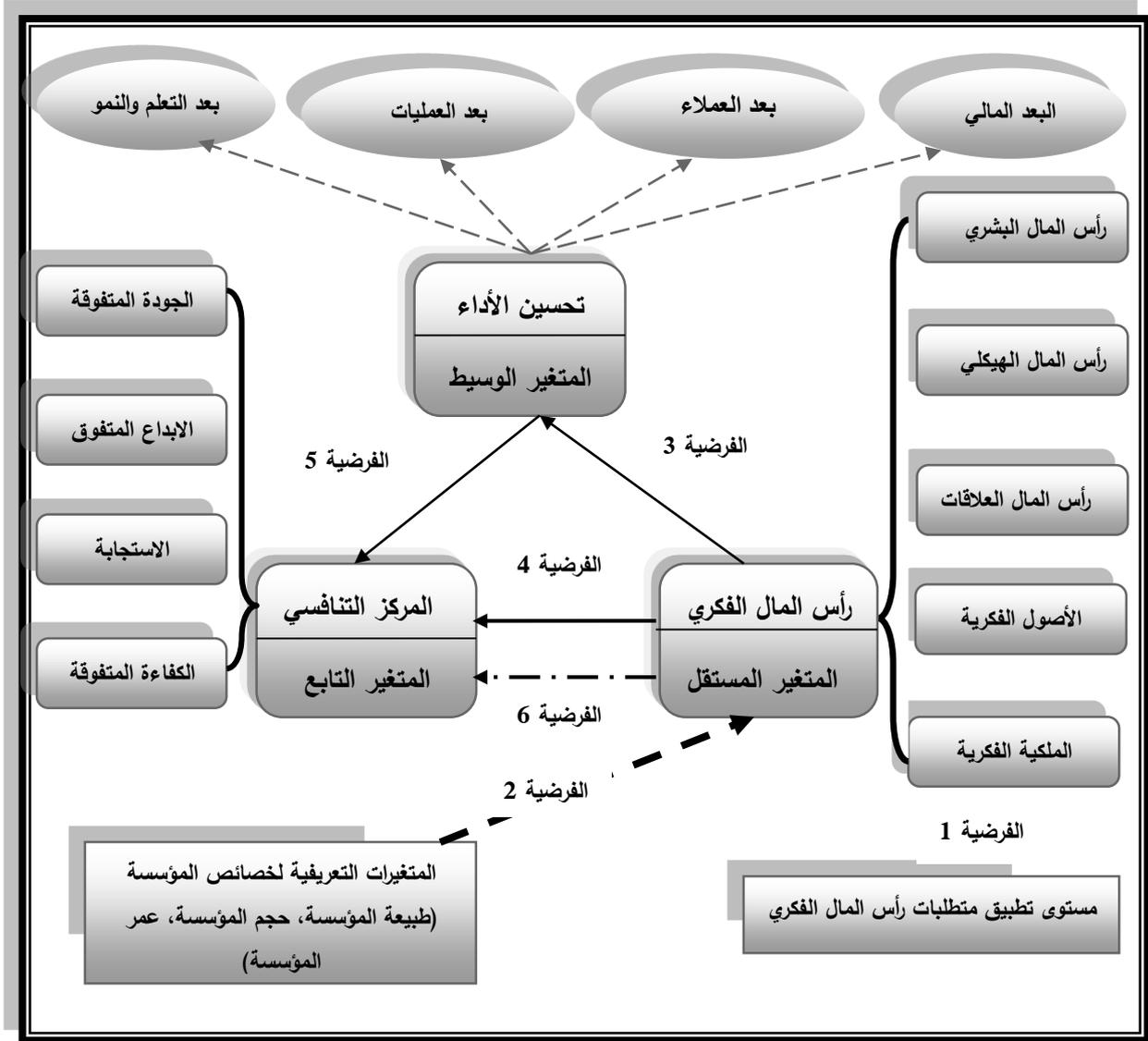
- أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، والعلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء، والعلاقة بين الأداء والميزة التنافسية كل على حدى، حيث لا توجد دراسات تطرقت إلى دور رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود تحسين الأداء، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى إثبات تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود تحسين الأداء كمتغير وسيط، كما أنّ الدراسات خاصة المحلية التي ربطت بين متغيرات الدراسة حسب إطلاع الباحثة لا توجد أي دراسة، وهناك حاجة لمثل هذه الدراسات وذلك لتوضيح أهمية المتغيرات المدروسة في البيئة الاقتصادية الجزائرية، وعملت الدراسة الحالية على إثبات العلاقة والأثر لمتغيرات الدراسة ومساهمتها في ترقية المؤسسات بالقطاع الصناعي الجزائري.

نموذج الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والدراسات التي تم الإطلاع عليها من خلال الجانب النظري، تم تطوير نموذج الدراسة لتحديد العلاقة والأثر بين المتغيرات؛ رأس المال الفكري، تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي طرحت في الإشكالية اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بإثراء الجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الدراسات التي تتناول الموضوع بتحليل وتفسير متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها وتأثيراتها، كما استخدمت الباحثة في الدراسة الميدانية أسلوب الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات واختبارها، وهي عبارة عن أداة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات عن المشكلة محل الدراسة، وتعتبر أكثر طرق جمع البيانات استخداماً، وتكون الاستبيان من أربعة أجزاء، سيتناول الجزء الأول بيانات عامة حول الإطار والمؤسسات محل الدراسة، والجزء الثاني

سيخصص لمكونات رأس المال الفكري، أما الجزء الثالث سيتضمن أبعاد تحسين الأداء، في حين الجزء الرابع سيحتوي أبعاد تعزيز المركز التنافسي، وصممت خيارات الإجابة على أسئلة الاستبيان اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي بفقرات (موافق جداً، موافق، إلى حد ما، معارض، معارض جداً) حسب الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي، وسيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V 23) لتحليل البيانات وإثبات أو نفي الفرضيات المطروحة باعتماد النماذج والاختبارات الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وهي: الانحدار البسيط، الانحدار التدريجي، طريقة (Baron& kenny, 1986) واختبار (Sobel).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحد المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة بإقليم ولاية سطيف والمقدر عددها بـ 40 مؤسسة.

- **الحد الزمني:** استغرقت الدراسة فترة زمنية ممتدة من شهر أكتوبر 2019 إلى شهر مارس 2020.

خطة الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجياً تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، ثلاثة فصول وخاتمة، فصلين نظريين وفصل تطبيقي للدراسة الميدانية.

- **يستعرض الفصل الأول:** تحت عنوان "المقاربة الفكرية والاستراتيجية لرأس المال الفكري" من خلال ثلاثة مباحث إلى تحديد: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، ثم تصنيفات مكونات رأس المال الفكري وتحليلها وإدارتها، ليتناول في الأخير قياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه في المؤسسة.

- **أمّا المباحث الثلاثة من الفصل الثاني:** المعنون بـ "المنظور الاستراتيجي لمساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي" فسنتطرق فيها إلى المنظور الاستراتيجي لأداء المؤسسة الصناعية، المنظور الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، ليوضح المبحث الأخير من هذا الفصل مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الصناعية.

أمّا **الفصل الثالث:** يحمل عنوان "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية بولاية سطيف"، وسنتطرق فيه لتحليل الأداء والميزة التنافسية للقطاع الصناعي

الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة، الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ليتم في الأخير اختبار الفرضيات والاجابة عنها.

**الفصل الأول: المقاربة الفكرية
والاستراتيجية لرأس المال
الفكري**

تمهيد

يعيش العالم فترة غير مسبوقه من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور منظمات الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، فالإقتصاد المعرفي أصبح حقيقة واقعه التغييرات السريعة، فالبيئة الحالية لا يمكن مواكبتها بالطرق التقليدية بل بالفاعلية المعرفية، والتي تعني النمو والتوسع والنجاح المستمر، في حين عدم الفاعلية المعرفية تعني الضمور والتلاشي، الأمر الذي جعل الكثير من المؤسسات تُدرك حقيقة مهمة وهي أنّ القيمة الحقيقية لها تستند على شيء أكثر أهمية من رأس مالها المادي وهو ما يطلق عليه اليوم برأس المال الفكري.

يُمثل رأس المال الفكري المعارف والأفكار الإبداعية والابتكارية التي تمتلكها المؤسسة، وهو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية في ظلّ عصر المعلوماتية، من خلال الدور الذي يلعبه في تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، ممّا يعني أنّ مركز الثقل في توليد القيمة للمؤسسة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (الملموسة) إلى استغلال الأصول الفكرية (الغير الملموسة).

في ظل اقتصاد المعرفة ومن المنظور الإستراتيجي أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية للمؤسسات وخاصة الصناعية منها، وما تتسم به من حدة المنافسة هو التركيز على كيفية إدارة وتنمية رأسمالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها والوصول إلى أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فإنّ محاولة فهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري هو توفير أداة للمؤسسة الصناعية تسمح بتقديم الآراء والأفكار التي تحسّن من أدائها وتطوّر منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء، والتي تساهم بالنهاية في تعزيز قدراتها التنافسية.

لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري وأهميته المتزايدة في المؤسسات الصناعية والاقتصاد بشكل عام، وكيف يمكن للمؤسسة تنميته والحفاظ عليه ومعالجته في ضوء النظريات والأسس والإجراءات المالية والمحاسبية السائدة، سيتم خلال هذا الفصل توضيح هذه النقاط، حيث في المبحث الأول؛ سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، أمّا المبحث الثاني؛ فسنتعرف فيه على أهم تصنيفات مكونات رأس المال الفكري، تحليلها وإدارتها، في حين المبحث الثالث؛ فسيخصص للوقوف على أهم المقاييس المستخدمة لقياس رأس المال الفكري والآليات المعتمدة في الإفصاح عنه.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة للمؤسسة الصناعية، ومصدرا رئيسيا لثروتها واستدامتها، كما يُعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الصناعية الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع التميز لمؤسساتهم، لأنّ تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري. وسيتناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، وذلك بإبراز نشأة وتطور رأس المال الفكري ومفهومه وأهميته، ثم التطرق إلى دور رأس المال الفكري ومداخل دراسته وعلاقته بإدارة المعرفة، وأخيرا التعرف على آليات بناء رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري ومفهومه وأهميته

ظهر مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بعد أن كانت الأصول المادية هي الثروة الحقيقية للمؤسسات، وأصبح يُنظر إليه أنّه الدعامة الحقيقية للقدرة على المنافسة، ومعياراً محوريّاً لتميز أداؤها، وينبني مفهوم رأس المال الفكري على القدرة الفكرية والإبداعية التي تملكها المؤسسة، والتي تُشكّل لها ميزة تنافسية ذات بعد إستراتيجي وديناميكي في ظل اقتصاد المعرفة.

الفرع الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري

شهدت قضايا رأس المال الفكري تطورا استثنائيا منذ بداية التسعينات، وقد دفع الفرق المتزايد بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة الأكاديميين والممارسين إلى اعتبار رأس المال الفكري عاملا رئيسيا في عملية خلق القيمة للمساهمين والمديرين والمجتمع ككل¹. وقد تطورت بحوث رأس المال الفكري في المقام الأول من رغبات الممارسين (Bontis, 1996)، (Brooking, 1996)، (Darling, 1996)، (Edvinsson & Sullivan, 1996)، (Saint-onge, 1996)، ونتيجة لذلك جاءت التطورات الأخيرة إلى حد كبير على شكل مقالات في مجالات الأعمال والصحف²، وأصبح يُنظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر المادية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات

¹ Vidma Marti Joseph Maria, « In Search Of an Intellectual Capital Comprehensive Theory », Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, Academic Conferences Ltd, 2007, p. 245.

² Bontis Nick, « Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measure and Models », Management Decision, volume 36, Issue 2, MCB University Press, 1998, p. 63.

قبل هذا التاريخ، ولقد تطوّر استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المؤسسات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المؤسسات المنافسة¹.

وتمكن الباحثون من تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته، وهي على النحو التالي:

◀ **المرحلة الأولى - توجهات الاهتمام بالقابلية البشرية:** إنّ بدايات الاهتمام بالقابلية البشرية، والتي كانت إضاعتها تحديداً في القرن السابع عشر، إذ قال (Nerdurm & Erikson, 2001) في هذا الصدد أنّه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (Petty William) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع اختلاف نوعية العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، حيث شكل هذا الجهد قاعدة بحث في رأس المال البشري (Human Capital)، وفي عام 1776 أثار (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وفي جودة المخرجات، وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. ومع نهاية الخمسينات توسع الباحثين (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي. وبداية من الستينات إلى نهاية السبعينات عرفت نظرية رأس المال البشري تطوراً سريعاً، وخلال هذه الفترة تم تصنيف رأس المال إلى ست فئات وهي؛ التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة وتحسين الصّحة². ومما سبق تُؤكد هذه المرحلة الاهتمام برأس المال البشري الذي كان المرتكز الأساسي للبحث في رأس المال الفكري.

◀ **المرحلة الثانية - تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:** بداية من ثمانينات القرن العشرين بدأت تدرك المؤسسات أنّ أصولها غير الملموسة ورأس مالها الفكري، كانت المحدد الرئيسي في كثير من الأحيان لأرباحها، مثلاً في اليابان سنة 1980 لاحظ (Itami) اختلاف في الأداء بين اليابانيين، وبعد دراسات قام بها توصل إلى أنّ الاختلاف يعود إلى الأصول غير الملموسة، وفي السويد عام 1986 قام (karl-Erik Sveiby) وهو مدير مؤسسة بنشر كتاب باللغة السويدية بعنوان (The Know-

¹ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 210.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 157-159.

David Teece) وهو أستاذ كلية الأعمال بجامعة كاليفورنيا بكتابة مقال بعنوان "تحقيق الربح من الإبداع التكنولوجي"، وحدد فيه الخطوات اللازمة لاستخراج القيمة من الإبداع، وهذا يعني لأول مرة يمكن للمديرين التعلم بعد ذلك تعليم موظفيهم كيفية تعظيم قيمة المؤسسات بالإبداع¹. إذ أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم مدركين إلى أنّ الموجودات الفكرية التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها. وعليه شهدت المرحلة ثلاث حوادث تتويجا للجهود البحثية؛ أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري². وثانيهما في عامي 1991 و1994 كتب (Stewart) مقالين حول القدرة الفكرية (Brain Power) في المؤسسة، ناقش فيهما قدرة الموظفين في المؤسسة اعتمادا على قدراتهم الفكرية لتحقيق الربحية والنجاح، وثالثهما في عام 1991 وهو تعيين (Idvinsson) أول مدير لإدارة رأس المال الفكري من قبل مؤسسة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية، وفي عام 1993 اهتمت مؤسسة للكيمويات (Dow Chemical) بتحقيق أرباح جديدة من رأسمالها الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار أو الابتكارات التي تم تجاهلها سابقا، واختيار هذه الأفكار وتطويرها مع أكبر إمكانية لزيادة أرباح المؤسسة³. ومنه هذه المرحلة أكدت على وجود مجموعة من المقترحات والآراء ركزت على أهمية ودور الموجودات الفكرية (المعرفية) في إدارة المؤسسات.

◀ المرحلة الثالثة - تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية: بداية من منتصف التسعينات هناك اتجاهين للبحث ودراسة رأس المال الفكري؛ الاتجاه الأول اهتم بالمعرفة ومسار القدرة الفكرية؛ وركز هذا الاتجاه على خلق وتوسيع المعرفة في المؤسسة، ومن بين رواد هذا الاتجاه (Sveiby، Stewart)، (Edvinsson...الخ). والاتجاه الثاني مهتم بكيفية تحقيق الأرباح للمؤسسات من خلال الموارد الفكرية والأصول غير الملموسة، ومن بين رواد هذا الاتجاه (Itami، Sullivan، Teece...الخ)⁴.

وقد تواصلت الجهود في مطلع الألفية الثالثة، ففي عام 2003 أشار (M.Koenig) في مقال له بعنوان "انبعاث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أنّ رأس المال الفكري كان

¹ Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick, «Profiting From Intellectual Capital: Learning From Leading Companies», Journal of Intellectual Capital, Volume 1, Issue 1, MCB University Press, 2000, p. 33.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick, Op.Cit., p. 34.

⁴ Ibid.

الشغل الشاغل للمسيّرين في مطلع التسعينات، ثم تراجع هذا الاهتمام نظرا لاصطدامه بعقبة صعوبة القياس، ثم عاد الاهتمام به بقوة ليظهر رأس المال الفكري في الواجهة بصفته الأساس في بناء إدارة المعرفة. وفي هذا الإطار تواصلت الجهود بالتركيز على مؤشرات قياسه، لتسهيل إدارته والتحكم فيه لتوليد مزايا تنافسية للمؤسسة¹. وركزت الجهود في هذه المرحلة على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، وذلك بإعطاء تعريف لها يكون بمثابة مؤشر حكمٍ وتقويم على الأدلة التي ستقدم، فالنظرية تعني مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية، وفيما يلي أهم أدلة نظرية رأس المال الفكري²:

◀ أعتد مصطلح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من قبل عدد من الكتاب المعروفين أمثال (Nahapiet & Ghshal, 1999) و (Erikson & Nerdm, 2001)؛

◀ تم تحديد مفهوم رأس المال الفكري والذي مفاده (المعرفة التي يمكن أن تُحوّل إلى ربح).

وتم تحديد مبادئ النظرية بما يلي:

- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنّه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تظهر نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري هو تحسين الأداء والإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري عبارة عن كلّ متكامل ذو تفاعل مستمر، ولا يمكن تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنّها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة:** رأس المال الفكري يستفاد منه في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمؤسسة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

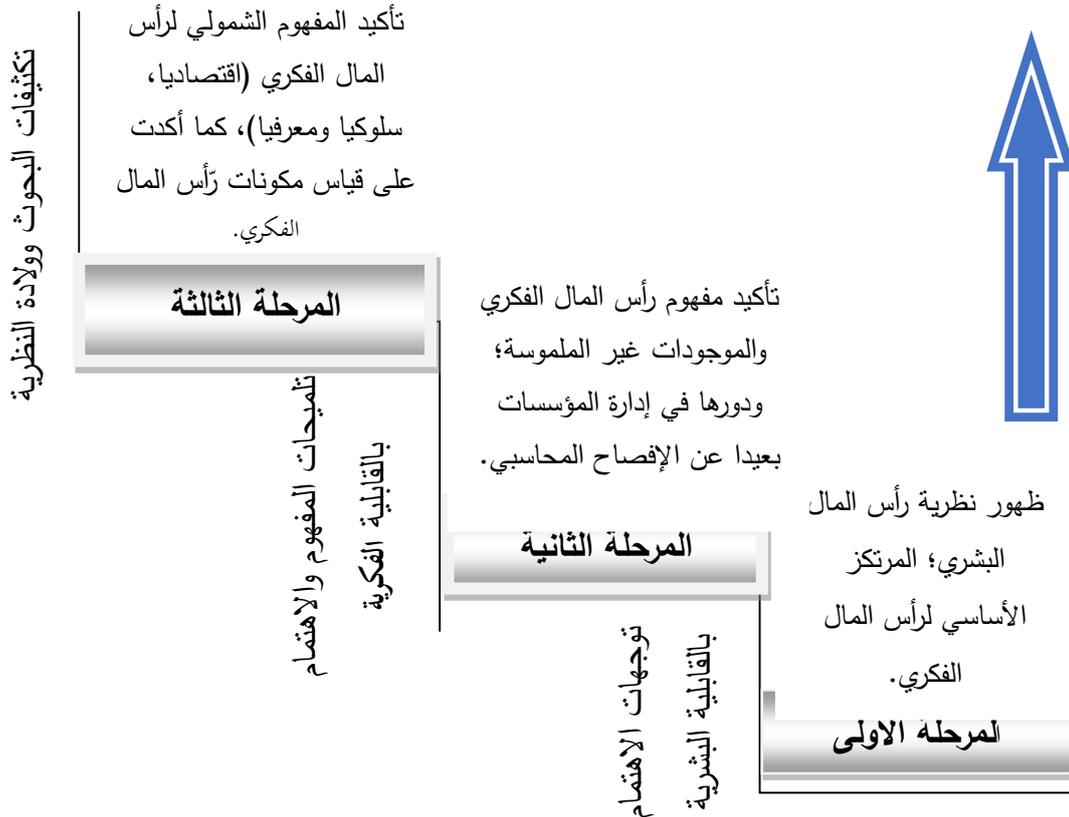
وفقا للمراحل السابقة فقد مر مفهوم رأس المال الفكري بثلاث مراحل أساسية، حيث ركزت المرحلة الأولى على المورد البشري بصفة عامة بجانبه النوعي والكمي، استنادا على المبادئ الاقتصادية فقط، تليها مفاهيم المرحلة الثانية التي وضحت المقصود برأس المال الفكري اعتمادا على مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي بعيدا عن الإطار المحاسبي، والسبب وراء ذلك هو الصعوبة في قياس مكوناته، أمّا المرحلة الثالثة

¹ الهاشمي عباس، عبد الحميد عوفي، "رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 175.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-166.

فقد أكدت على النظرة الشمولية لمفرداتها (اقتصادية، سلوكية ومعرفية) من جهة، كما أكدت على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، معتبرة ذلك ضرورة لا بد منها استنادا لمبدأ ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته¹. والشكل التالي يوضح مراحل التطور لمفهوم رأس المال الفكري:

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال نشأة ومراحل التطور أنّ رأس المال الفكري ومفهومه لم يكونا معروفين أو شائعين إلاّ خلال العقد الأخير من القرن العشرين، حيث عرف زيادة الاهتمام من قبل الباحثين ورجال الأعمال من مرحلة إلى أخرى، وهذا ما عكسته الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية المكثفة، التي خلقت تيارا متخصصا يحاول دائما فهم ماهية هذا المصطلح، وما يسهم به في الاقتصاديات الحديثة القائمة على المعرفة، وهذه البحوث والدراسات أعطت ثراءً لرأس المال الفكري تعددت فيه المفاهيم والمصطلحات.

¹ سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

تعددت مفاهيم رأس المال الفكري كما تعددت مصطلحاته إلى؛ الأصول الفكرية، الأصول غير الملموسة، الأصول القائمة على المعرفة، الأصول المالية غير المادية¹. ويبقى أكثر المصطلحات تداولاً في الكتب والأبحاث والدراسات هو رأس المال الفكري². ولا يوجد تعريف مقبول عالمياً لرأس المال الفكري، وي طرح ذلك عدداً من التحديات أمام الباحثين، وواضعي السياسات والممارسين والاستشاريين، والتحديات الأكبر الوصول إلى مفهوم عام يربط بين جميع التخصصات، وقد تم بحث رأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة؛ اقتصادية (Augier & Teece, 2005)، إستراتيجية (Marr & Roos, 2005)، محاسبية (Lev et al., 2005)، مالية (Sudarsanam et al., 2005)، تسويقية (Fernstrom, 2005)، موارد بشرية (Phanson, 2005)، نظم المعلومات (Peppard, 2005)، قانونية (Cloutier & Gold, 2005) والملكية الفكرية (Sullivan, 2005)³.

والطبيعة الغامضة والمعقدة وغير الملموسة لرأس المال الفكري أفرزت إشكالية في مفهومه، نتج عنها العديد من التعريفات المبنية على العديد من وجهات النظر المتشابهة حيناً والمتباينة أحياناً، وفيما يأتي جانب من تعدد و اختلاف المقاربات المفاهيمية لرأس المال الفكري:

◀ رأس المال الفكري يمثل الرأس المال البشري للمؤسسة:

يذهب عدد من المؤلفين والباحثين إلى حصر رأس المال الفكري في عدد محدود من أفراد المؤسسة، ولعلّ ما دفعهم إلى ذلك استنادهم إلى أصوله التاريخية ذات الخلفية البشرية⁴. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال تعريف (Youndt et al., 1996) بأنّ رأس المال الفكري هو: " قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة يُمكنهم تقديم إسهامات فكرية، بما يحقق للمؤسسة زيادة إنتاجيتها ومستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة"⁵. أمّا (Spender, 1996) فيرى أنّه: "نخبة متميزة من العاملين لهم

¹Lindsay Moore, Lesley Craig, « **Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited** », 1st Edition, John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008, p. 6.

² علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 44-45.

³Salicru Sebastian et al., « **Intellectual Capital and Company Performance : Literature Review and Research Opportunities in Australia** », 21st ANZAM Conference, Australian and New Zealand Academy of Management, Sydney, Australia, 2007, p. 3.

⁴الهاشمي عابسة، عبد الحميد عوفي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

⁵ Youndt A. Mark et al., « **Human Resources Management, Manufacturing Strategy, And Firm Performance**», Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 4, 1996, p. 839.

القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها¹. كما ينظر (Ulrich, 1998) إلى رأس المال الفكري بأنه: "يتمثل في الأفراد الموهوبين وكيفية استقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم بهدف قيادة المؤسسة عالميا من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"²، ونجد (العنزي & صالح، 2009) عرّف رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة والقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا جدا"³.

ينفق الباحثون من خلال هذه العينة من التعاريف على أنّ رأس المال الفكري يُمثل القدرات والإمكانيات التي يمتلكها العاملون في المؤسسات، وأنّ قيمة المؤسسة تزداد بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري. إلا أنّ مفهوم رأس المال الفكري مفهوم واسع ومتكامل يشمل المعارف، المهارات والخبرات التي توجد لدى الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى المعلومات والاستشارات، المذكرات المكتوبة، براءات الاختراع، حقوق التصنيع، العلامات التجارية والثقافة التنظيمية، إلى جانب العلاقات التي تكوّنها المؤسسة مع المتعاملين معها من عملاء وموردين⁴.

◀ رأس المال الفكري يمثل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة:

كما يُنظر إلى رأس المال الفكري أيضا على أنّه المعرفة التي يُمكن تحويلها إلى قيمة للمؤسسة، حيث عرّفه (Edvinsson & Malon, 1997) بأنه: "وجود المعرفة، الخبرة، التكنولوجيا التطبيقية والعلاقات مع الموردين والعملاء، كذلك القدرات المهنية التي تعطي ميزة تنافسية في السوق"⁵. إلى جانب هذا التعريف نجد (Barclay & Murray, 1997) عرّفاه على أنّه: "مجموع كل ما يعرفه أفراد المؤسسة، والذي يعطي ميزة تنافسية في السوق"⁶. ويوافق هذين التعريفين (Stewart, 1998) بأنّ رأس المال الفكري هو: "المادة الفكرية

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 157.

² Ulrich Dave, « A New Mandata For Human Resources », Harvard Business Review, Volume 76, 1998, p. 125.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 171.

⁴ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 42.

⁵ Ordonez de Pablos Patricia, « Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons From European Learning Firm », Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Issue 4, Emerald Group Publishing Limited, 2004, p. 636.

⁶ kok Andrew, « Intellectual Capital Management at Universities », Thesis, Johannesburg, 2006, p. 36.

المتمثلة في مجموع المعارف، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن استغلالها لخلق القيمة"¹.
ودعمًا لذلك عرّفا (Balaji & Makhiga, 2001) رأس المال الفكري بأنه: "مجموعة الأصول المعرفية في المؤسسة، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال إضافة قيمة لأصحاب المصلحة"².

حسب التعاريف السابقة يُلاحظ أنّ ثمة اختزال لمفهوم رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، لأنّ كلاهما يعالج قضية الاستثمار في المعرفة، أو المخزون المعرفي في عقول الأفراد الذين يعملون في المؤسسات، وكلاهما يهدفان إلى إدارة القيمة الاقتصادية للمعرفة. إلاّ أنّه هناك فرق جوهري بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، في حين إدارة المعرفة تعتمد على المعرفة فقط، فإنّ رأس المال الفكري يتعامل مع الأصول غير الملموسة ومع المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية صريحة. وما يؤكد هذا التوجه ما ذهب إليه (Kelly, 2004) بأنّ رأس المال الفكري ليس المعرفة، ولكنه يقوم على المعرفة، إنّهُ يأتي من تفاعل المؤسسة مع بيئتها ويستغرق وقتًا للبناء، إنّهُ ذاتي ويزداد في القيمة مع الاستخدام"³.

« رأس المال الفكري يمثل الموجودات غير الملموسة:

هناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه يمثل العناصر والموجودات غير الملموسة في المؤسسة، ومن أهمّ الإسهامات في هذا التوجه أبحاث (Itami, 1980) عرّف رأس المال الفكري بأنه: "الأصول غير الملموسة والتي تشمل خاصة التكنولوجيا، معلومات العملاء، اسم العلامة التجارية، سمعة وثقافة المؤسسات التي لا تقدر بثمن"⁴. وأكد هذا الطرح الباحثان (Prahalad & Hamel, 1991) بأنّ رأس المال الفكري يُمثل "الموارد والقدرات التي هي قيمة غير ملموسة، لا حصر لها وغير قابلة للاستبدال، والتي تُمثل الميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق للمؤسسة"⁵. ونفس المفهوم قدمه (Williams, 2001) لرأس المال الفكري بأنه: "قيمة الأصول غير الملموسة الناتجة من الوظيفة التنظيمية للمؤسسة وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وكفاءة موظفيها وعلاقاتها بعملائها"⁶.

¹ Stewart A. Thomas, « **Intellectual Capital : The New Wealth of Organization** », Performance Improvement, Volume 37 issue 7, Publisher Information, 1998, p. 56.

² kamukama Nixon, « **Intellectual Capital : Company's Invisible Source of Competitive Advantage** », Competitiveness Review, An International Business Journal, Volume 23, Issue 3, Emerald Group Publishing Limited, 2013, p. 637.

³ Kelly Anthony, « **The Intellectual Capital Of Schools: Measuring and Managing Knowledge, Responsibility and Reward (Lessons From The Commercial Sector)** », Kluwer Academic Publishers, New York, 2004, p. 27.

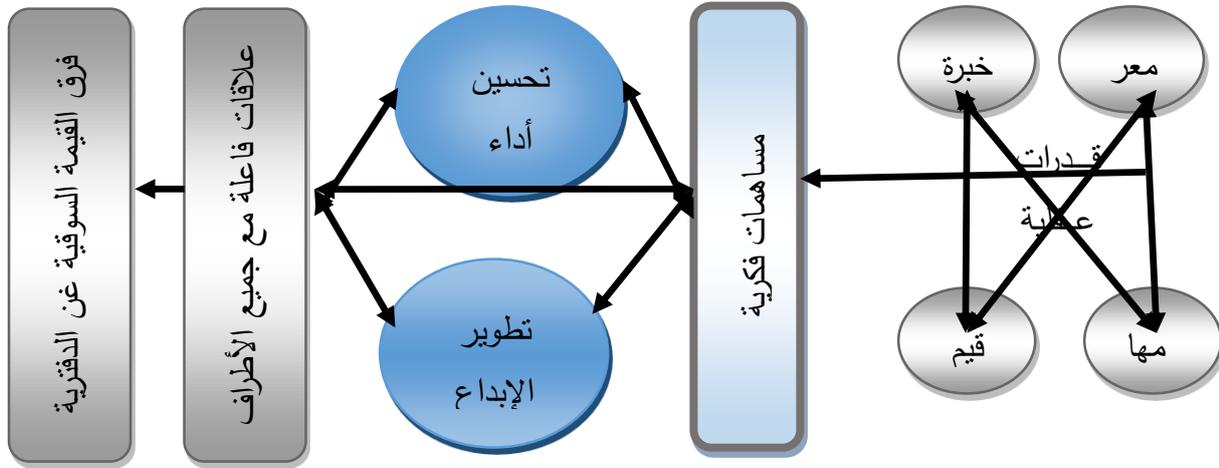
⁴ Goh Pek Chen, « **Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia** », Journal of Intellectual Capital, Volume 6, Issue 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005, p. 386.

⁵ kamukama Nixon, Op. Cit, p. 261.

⁶ Mitchell Williams, « **Is A Company's Intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence From Publicly Listed Companies From The FTSE 100** », MC Masters Intellectual Capital Conference, 2001, p. 5.

ويُلخص (هاني عبده؛ 2006) محتوى التعاريف السابقة بأنَّ رأس المال الفكري هو: "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تُعتبر جزءاً من رأس مال المؤسسة، والتي تشتمل على مكونات بشرية، هيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، بل إنَّه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية"¹. والشكل التالي يمثل متضمنات مفهوم رأس المال الفكري:

الشكل رقم (1-2): متضمنات مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 171.

وبتحليل مضامين التعريفات السابقة من خلال العناصر البنائية والعناصر الوظيفية لمفهوم رأس المال الفكري، ووفقاً لتلك التعريفات يمكن إجمال الأبعاد البنائية حسب (Sullivan, 2000)، الذي يرى أنَّ الجميع تقريباً يوافق على أنَّ رأس المال الفكري يتضمن المعرفة، الحكمة، الأفكار والابتكار، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية²:

- الاختراعات؛
- التقنيات؛
- الأفكار؛

¹ هاني محمد عبده، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال،

جامعة السويس، مصر، 2006، ص 6.

² Kok Andrew, Op.Cit, p. 38.

- معرفة عامة؛

- برنامج الحاسب؛

- تصميمات؛

- البيانات؛

- المهارات؛

- العمليات؛

- الإبداع؛

- المنشورات؛

- الرسومات.

ومن الناحية الوظيفية يتضح للباحثة أنّ هناك اتفاق كل من (Stewart) و (Edvinsson) و (Barclay) و (Balji) بأنّ رأس المال الفكري يُعتبر من أهم محددات خلق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرى كل من (العنزي وصالح) و (Brooking) و (Prahald) بأنّ رأس المال الفكري يساهم وبشكل فعّال في تحسين أداء المؤسسة.

من خلال ما تقدم، وبعد استعراض وجهات نظر لعينة من الباحثين التي كانت متفقة حيناً ومتعارضة أحياناً، نخلص إلى أنّ رأس المال الفكري له مجموعة من الخصائص العامة التي تُميّزه عن رأس المال المادي، وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
التكويني	Intangible أثري غير ملموس	Tangible مادي ملموس
الوظيفي	Process يعبر عن عمليات	Events يعبر عن أحداث
الزمني	Future يتوجه نحو المستقبل	Past Only يركز على الماضي فقط
المحتوى	Value ذو قيمة	Cost ذو تكلفة
الطبيعة	Non Financial غير مالية	Cash نقدية
الديمومة	Ongoing مستمرة	Periodic وقتية
الاستعمال	Increas With Use يزيد بالإستعمال	Decrease With Use ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	Value Network يرتبط بشبكات القيمة	Value Chain يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي / الكمي	Quality نوعي	Quantity كمي

المصدر: سعد غالب ياسين، " نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، العدد 124، أبو ظبي، الإمارات، 2007، ص 61.

من الجدول السابق الذي يُوضح ما يميّز رأس المال الفكري عن رأس المال المادي، يتضح لنا أنّ خصائص رأس المال الفكري تُمثل الثروة الحقيقية للمؤسسة لتحسين أدائها، والمصدر الأساسي والدائم لتعزيز المركز التنافسي، حيث تكون العوائد متناقصة في حالة رأس المال المادي، ومنتزدة في حالة رأس المال الفكري.

إلى جانب الخصائص العامة لرأس المال الفكري هناك **خصائص جوهرية** تتعلق بطبيعة رأس المال الفكري، يُمكن تقسيمها إلى خصائص تنظيمية، خصائص مهنية وخصائص سلوكية وشخصية¹:

◀ **الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى، نجد أنّ رأس المال الفكري ليس بناءً أحادي الأبعاد، بل يكون على مستويات مختلفة؛ الفردية، التنظيمية والعلاقات²، وينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أمّا بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري، فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي المرن، أمّا الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

◀ **الخصائص المهنية:** الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة.

◀ **الخصائص السلوكية والشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يتعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما أنّه يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية، ومثابرة جادة في العمل وثقة بالنفس.

من خلال التعريفات السابقة لرأس المال الفكري والخصائص المميزة له، ترى الباحثة أنّه يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنّه تكامل ما تملكه المؤسسة من الموجودات غير الملموسة المتمثلة في المعرفة، الخبرة، المعلومات، المهارات، العمليات والبرامج التي تساهم في بناء القدرات الداخلية من خلال تحسين الأداء، وضمان الفرص الخارجية من خلال تعزيز المركز التنافسي.

¹ محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، " أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010، ص 47.

²Lopez-Gamero D. Maria et al., « Sustainable Development and Intangibles: Building Sustainable Intellectual capital », Business Strategy and The Environment, Volume 20, Issue 1, John Wiley, Sonc, Ltd, 2011, p. 20.

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتنافس اليوم على أساس المعرفة، المعلومات والمهارات التي لديها، لذا وجب الاهتمام به كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحالي، أين تعيش المؤسسات مرحلة اقتصاد المعرفة، كما أنه يُعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، وفي ضوء الدراسات السابقة والتعريفات المتعددة التي سبق ذكرها، تُبين المعايير التالية الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري في المؤسسة كما يلي:

◀ يقول (Peter Drucke): "نحن نعلم أن مصدر الثروة شيء بشري على وجه التحديد، حيث إذا طبقنا المعرفة على المهام العادية نسميها الإنتاجية، وإذا طبقنا المعرفة على المهام الجديدة نسميها الابتكار، وهذا يعني أن المعرفة فقط تسمح بتحقيق هذين الهدفين"¹.

◀ قام (Karl Sveiby, 1986): وهو مدير مؤسسة، بنشر كتاب عنوانه (The Know Company-How)، أوضح فيه أن الموجودات الفكرية وإدارتها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المؤسسة ونموها².

◀ يقول (Yogesh Malhotra, 1997): "أن المؤسسة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لها قدرة المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة والاستخدام العلمي للمعلومات، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء المنظمي، وقدرة التكيف مع بيئة المنافسة"³.

◀ يتنبأ (Drucker, 1993) بوصول اقتصاد جديد يشار إليه باسم مجتمع المعرفة، ويدّعي أن المعرفة في هذا المجتمع ليست مجرد مورد آخر إلى جانب العوامل التقليدية للإنتاج (العمل، رأس المال والأرض) بل هي المورد الوحيد اليوم⁴.

◀ يقول (Teece, 2000) بأن رأس المال الفكري هو المحرك الرئيسي للابتكار والميزة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة اليوم، وفي الوقت نفسه يؤكد (Marr & Schiuma, 2001) إدارة المعارف تُعتبر النشاط الأساسي للحصول على تكنولوجيا المعلومات ونموها وإدامتها في المؤسسات⁵.

¹Baker J. Ronald, « **Mind Over Matter : Why Intellectual Capital is The Chief Source of Wealth** », John Wiley and Sonc, Hoboken, New Jersey, 2007, p. 99.

²Sveiby Karl-Erik, « **Intellectual capital: Thinking Ahead** », Australian Accountant, Volume 68, Issue 5, 1998, p. 21.

³Malhotra Yogesh, « **Knowledge Management in Inquiring Organization** », Proceedings Of 3rd Americas Conference on Information Systems, 1997, p. 295.

⁴Bontis Nick, Op. Cit., 1998, p. 63.

⁵Marr Bernard et al., « **intellectual capital and knowledge management effectiveness** », Management Decision, volume 41, issue 8, MCB up limited, London, 2003, p. 771.

◀ يرى (محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، 2017) بأن رأس المال الفكري أصبح بحق أكثر الأصول قيمة في القرن الجديد لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الهيكلية على كل شئ في أعمال المؤسسات وتقديم الابتكارات المتلاحقة¹.

◀ يشير (Gwan) أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية، بينما يُبين (Youndt) إلى أنّ التسيير الفعال لرأس المال الفكري يُعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة².

وتبين الدلائل التالية الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري كما توضحها الإحصاءات التالية:

-الأصول غير الملموسة مثل المعرفة، براءات الاختراع والعلامات التجارية أصبحت تمثل أكثر المكونات قيمة للمؤسسات، حيث قدر معهد (Brookings) أنّه في عام 1982 أكثر من 60% من القيمة السوقية تُمثلها الأصول المادية للمؤسسات، وذلك اعتمادًا على مجموعة مؤشرات متمثلة في الأصول المادية مثل المصانع، الآلات والأسهم...الخ، وبحلول 1992 انخفضت النسبة إلى أقل من 40%، وبحلول عام 2002 كانت أقل من 15%. أمّا اليوم أكثر من 90% من القيمة السوقية تعود إلى الأصول غير الملموسة.

وإنّ صعود وتميز مؤسسات مثل مايكروسوفت خلال التسعينات جعل هذا الاتجاه واضحًا³.

-اهتمام المؤسسات اليابانية برأس المال الفكري بداية من التسعينات جعل الصناعة اليابانية قوّة في مجموعة من الصناعات الرئيسية، حيث كانت تصنع منتجات مصممة تصميمًا جيدًا فشلت المؤسسات الأوروبية في منافستها، وبرزت على نحو متزايد العلامات التجارية مثل Sony، Honda، Canon⁴.

-قام الباحثان (Ferrier & Mckenzie, 1999) بدراسة على مجموعة من المؤسسات الأسترالية، وتوصلا إلى أنّ التركيز على رأس المال الفكري يساهم في⁵:

✓ جودة المعلومات المقدمة للمساهمين؛

✓ زيادة المعلومات لدعم وصنع القرار؛

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² يحيضية سمالي، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص 423.

³ Bartholomew David, « **Building On Knowledge : Developing Expertise, Creativity and Intellectual Capital in The Construction Professions** », 1ST edition, John Wiley and Sons Ltd, 2008, p. 7

⁴ Bartholomew David, Op. Cit, p. 7.

⁵ Engstrom E.J Truls et al., « **Evaluating Intellectual Capital in the hotel industry**», Journal of Intellectual Capital, Volume 4, Issue 3, MCB Up Limited, 2003, p. 289.

✓ دعم وتقديم التوجيه في إدارة الموارد البشرية؛

✓ دعم وتقديم التوجيه في إدارة العملاء.

- قام (Groupe Mazar) بدراسة استقصائية سنة 2000 وشملت 450 من المديرين التنفيذيين للحصول على آرائهم فيما يخص رأس المال الفكري، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة تؤكد أنّ ما يقارب 90% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع تركيزهم على الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري¹.

- بين 1978 و 2004 تم اعتماد 500 مؤشر لحساب قاعدة الأصول في (Stander and Poors)، وجدت أنّ الأصول المادية تمثل ما نسبته 85% إلى 95% من مجموع الأصول، للاقتصاد القائم على الأصول المادية تقريبا، وتدرجيا حلت الأصول غير الملموسة مكان الأصول المادية، محققة مرتين إلى ثلاث مرات قيمتها التقليدية². وفق ما يبيّنه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): أهمية رأس المال الفكري في إنتاج سلسلة القيمة العالمية.

التوزيع	قيمة مضافة	ضرائب
		رأس مال غير ملموس
		رأس مال ملموس
التجميع النهائي	قيمة مضافة	رأس مال غير ملموس
		رأس مال ملموس
		عمال
مراحل أخرى	قيمة المضافة	رأس مال غير ملموس
		رأس مال ملموس
		عمال

المصدر: التقرير العالمي للملكية الفكرية، "رأس المال غير الملموس في سلاسل القيمة العالمية"، WIPO، المنظمة

العالمية للملكية الفكرية، جنيف، 2017، ص 28.

¹Boujelbene Mohamed Ali, Affes Habib, « **Perceptions du Capital Intellectuel Par Les Managers Etude Empirique Dans le Contexte Tunisien** », 34^{ème}, Congrès de L'association Francophone de Coptabilite (AFC), Montral, Canada, 2013, p. 5.

² Lindsay Moore, Lesley Craig, Op.Cit, p. 9.

والتقرير العالمي للملكية الفكرية يبيّن أن متوسط حصة الأصول غير الملموسة 30.4 % خلال الفترة ما بين 2000 إلى 2014، أي ضعف نصيب الأصول الملموسة، وارتفعت إيرادات الأصول غير الملموسة في القيمة الحقيقية في 19 صناعة تحويلية بنسبة 75% من عام 2000 إلى 2014 حيث بلغت 5.9 تريليون دولار أمريكي عام 2014.

من خلال ما سبق يتضح أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في أصولها الفكرية، لأنّ مؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، مما يعني أنّ التسيير الفعال لرأس المال الفكري يمثل الوجه الجديد لاقتصاد اليوم.

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري، مداخل دراسته وعلاقته بإدارة المعرفة

تدرك المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري ومساهمته في خلق القيمة، لذلك عليها أن تحدد جيدا مداخل دراسته وإدارته، حتى تملك القدرة على القيام بأدوار إستراتيجية صحيحة، وما يدعم هذا الدور فهم العلاقة التي تربطه بالمفاهيم الإدارية الأخرى خاصة علاقته بإدارة المعرفة.

الفرع الأول: دور إدارة رأس المال الفكري

إنّ رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المؤسسة، وحدد (Harrison & Sullivan, 2000) هذه الأدوار بما يأتي¹:

أولاً- الأدوار الدفاعية (Defensive Roles): وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات الناتجة عن ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

ثانياً- الأدوار الهجومية (Offensive Roles): وتتمثل في:

- توليد الإيرادات من خلال:
- ✓ المنتجات والخدمات الناتجة عن ابتكارات رأس المال الفكري في المؤسسة؛
- ✓ الملكية الفكرية للمؤسسة؛

¹ Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick, Op.Cit, p. 38.

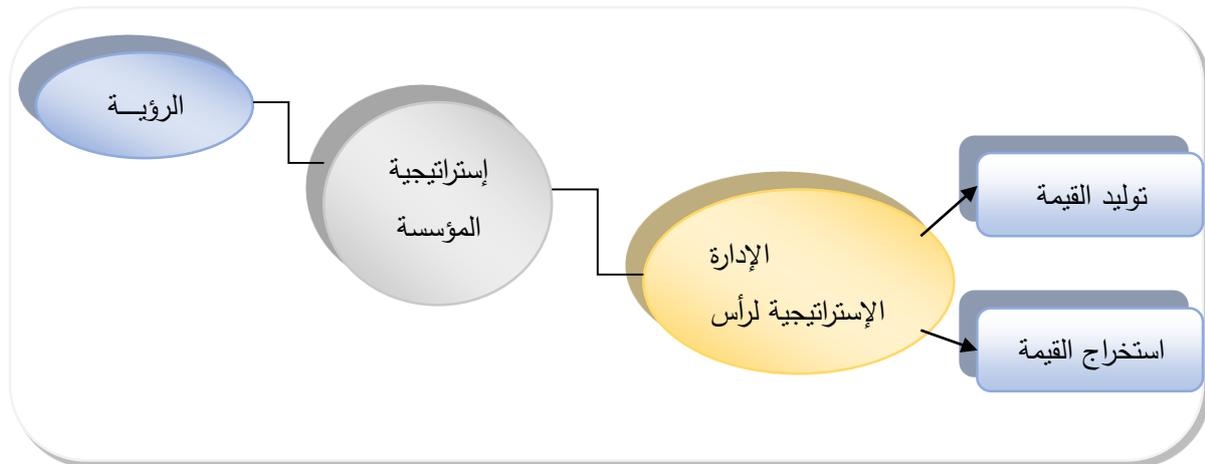
✓ الأصول الفكرية للمؤسسة؛

✓ المعرفة والدراية للمؤسسة.

- وضع معايير لأسواق جديدة، ولخدمات ومنتجات جديدة.
- الحصول على تكنولوجيا من المؤسسات الأخرى.
- الوصول إلى أسواق جديدة.
- دعم الأنشطة التجارية لوحدات إدارة أمن المؤسسة.
- وضع آليات تمنع من دخول منافسين جدد.
- تهيئة الظروف لإيجاد تحالفات أعمال جديدة.

ويرتبط دور رأس المال الفكري بمصطلحين هما توليد القيمة واستخراج القيمة، وتعني القيمة زيادة الثروة بالنسبة للمؤسسة، وتعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها لرأس المال الفكري، ويمكن أن تأخذ تلك القيمة عدة أشكال تتمثل في كل من تحقيق الأرباح، وكذا تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية، إضافة إلى تحسين العلاقات بين العملاء والموردين، وأيضا تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة، إلى جانب ما سبق فإنّ تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تُعد أيضا من أشكال القيمة، وفي النهاية زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي¹، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): دور رأس المال الفكري في توليد واستخراج القيمة



Source : Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick, «Profiting From Intellectual Capital: Learning From Leading Companies », Journal of Intellectual Capital, Volume 1, Issue 1, MCB University Press, 2000, p. 37.

¹ رشا الغول، "المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي"، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص 32-33.

ويمكن شرح وتفسير الشكل التوضيحي السابق، وذلك على النحو التالي¹:

◀ **توليد القيمة (Value Creation):** تهتم أنشطة توليد القيمة بالحصول على معرفة جديدة وتحويلها إلى ابتكارات ذات قيمة تجارية، وتتضمن هذه الأنشطة؛ التدريب، التعليم، المعرفة، بالإضافة إلى بناء الهياكل التنظيمية، وتطوير العلاقات مع العميل.

◀ **استخراج القيمة (Value Extraction):** ويشير هذا المصطلح إلى المجهودات والأنشطة التي تؤدي إلى الاستحواذ على الملكية الفكرية، وتتضمن الأنشطة الخاصة باستخراج القيمة، كل من عمليات اتخاذ القرار والتقييم، وكذلك قواعد البيانات، بالإضافة إلى نظم إدارة الأصول، وأخيرا الطاقات التي تؤدي إلى استخراج القيمة المثلى من رأس المال الفكري للمؤسسة.

وبناءً على ما تم عرضه وتوضيحه، يُمكن وصف دور رأس المال الفكري بأنه دالة لتوليد واستخراج القيمة، وينتج ذلك من تضافر الجهود نحو الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات المتاحة لإدارة المؤسسة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات مع العملاء ومع الموارد المادية الأخرى، وعليه يُمكن لإدارة المؤسسة توليد أو استخراج القيمة أو كلاهما الناتجة من الإبداعات والابتكارات، ومن ثم التفوق وخلق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري

إنّ المدخل يمثل الطريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته، ووفقا للدراسات المتخصصة هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري، وهي حسب (Kaka Badse, 2000 ; Jackon, 1998) تتمثل في²:

◀ **المدخل الفلسفي:** ويؤكد هذا المدخل على أنّ رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمية، ويركز بالتحديد على أهداف، أنواع ومصادر المعرفة.

◀ **المدخل الإدراكي:** يُمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعتبرونه موردا إستراتيجيا مهما وشرطا لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفعالية.

¹ المرجع نفسه، ص ص 33-34.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-182.

◀ **المدخل الشبكي:** يقوم هذا المدخل على نظريات المؤسسة الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة، من خلال أنماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد، وخطوط اتصال تبادلية.

◀ **مدخل الممارسة الجماعية:** ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام، وتُمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

◀ **المدخل الكمي:** تُمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة، تعطي نتائج تتصف بالأمنية، وأنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة.

إنّ مداخل دراسة رأس المال الفكري بمختلف أنواعها (الفلسفي، الإدراكي، الشبكي، الممارسة الجماعية والكمي) تركز في تحليلها على علاقة رأس المال الفكري بالمعرفة وكيفية استغلالها بالشكل الصحيح لتحقيق قيمة اقتصادية وفكرية، ومن ثم ضمان بقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفعالية، وهذا الأساس في التحليل يستلزم فهم علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

إنّ إدارة المعرفة هي الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة المستندة إلى النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة والتي تستخدم التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط، التنظيم واتخاذ القرار، ويتولى أمر هذه الإدارة الأفراد المؤهلون علميا وعمليا. وتتضمن إدارة المعرفة فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر ذكاء¹، وتُعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، و انطلاقا من مفهوم رأس المال الفكري فإنّ إدارة المعرفة تؤسّس على فكرة مفادها أنّ المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص، براءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل خلاله².

¹ علم الدين بانقا، محمد عمر باطويح، " تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة"، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دراسات تنموية، العدد 61، الكويت، 2018، ص 24.

² ياسر الصاوي، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 13.

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة: إنّ إدارة المعرفة مفهوم معقد ومتعدد المستويات والأوجه، ومن غير الممكن تصور وجود تعريف جامع وكامل لها¹. ويعود ذلك لسببين؛ الأول هو أنّ ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التغيّرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها². وفيما يلي بعض التعاريف لإدارة المعرفة:

- يعرّف (Nonaka-Takeuchi, 1995) إدارة المعرفة بأنّها: "تحويل المعرفة الضمنية (شخصية، محددة السياق، يصعب التعبير عنها) إلى المعرفة الصريحة (المعرفة التنظيمية الرسمية) التي تتقاسمها المؤسسات في مستويات جماعية، تنظيمية ومشاركة"³.

- ويعرّف (Hope & Hope, 1997) إدارة المعرفة بأنّها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال من خلال تحقيق موائمة بين أدمغة الأفراد عن طريق المشاركة بالتفكير الجماعي"⁴.

- كما يعرّف (Jennifer Joy et al., 2004) إدارة المعرفة هي: "العملية التي تستطيع المؤسسات من خلالها أن تولد قيمة من أصولها الفكرية والمعتمدة على استخدام المعرفة، ويتضمن ذلك عادة قيام المؤسسة بإشراك الموظفين والإدارات وحتى المؤسسات الأخرى في هذه الأصول كي يتحقق الاشتراك في الممارسة الأفضل". وتنقسم المعرفة إلى قسمين هما الضمنية والصريحة، فالمعرفة الضمنية هي التي تُكتسب عن طريق العمليات الفردية الداخلية مثل: الخبرة، التفكير، استيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا تتم إدارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، فهي تقتضي استيعابها في العقل البشري من خلال؛ التعليم، الشبكات، التفاعل والاتصال المباشر، ومشاركة هذا النوع من المعرفة في نطاق العمل يمنح المؤسسة قيمة أكبر، أمّا المعرفة الصريحة فهي المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، الكتب، المدونات والتقارير، ووسائط تخزين المعلومات الرقمية، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد، ويُمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها⁵.

¹ سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2005، ص 34.

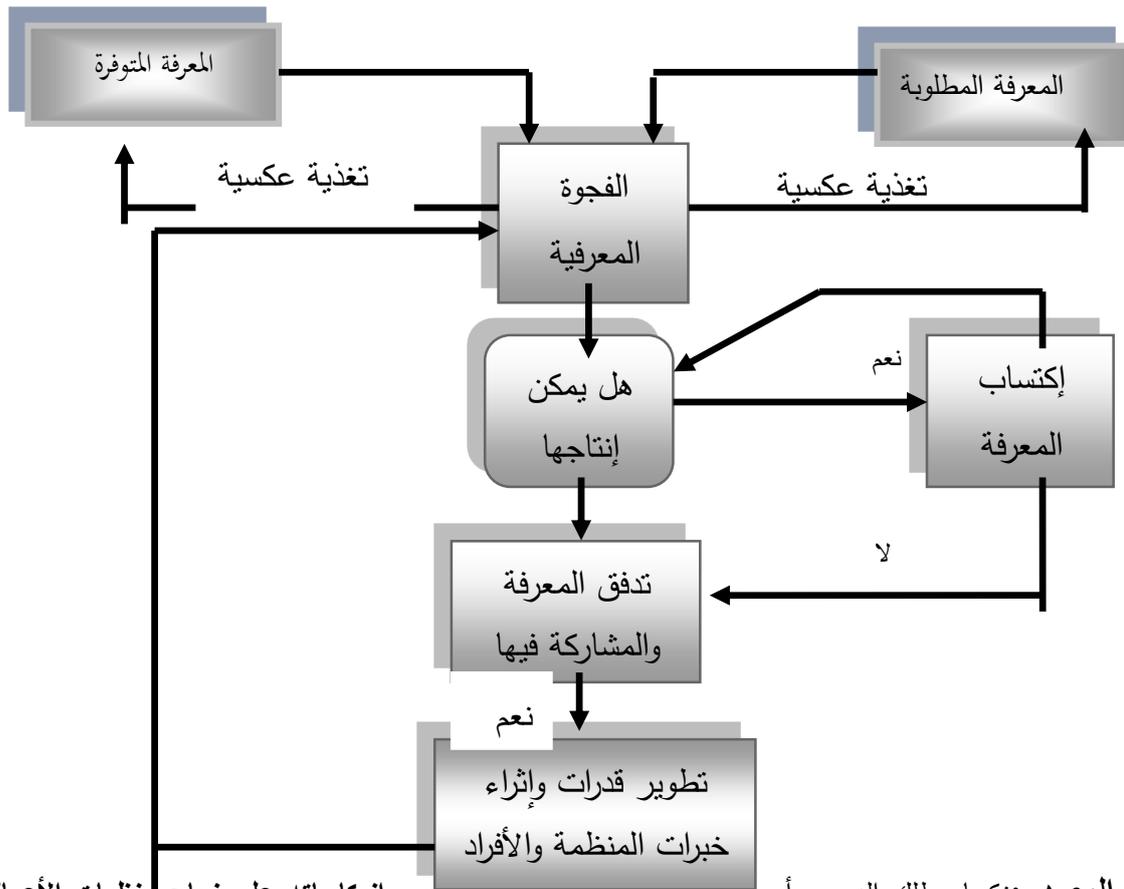
³ Klein A. David, « The Strategic Management of Intellectual Capital », 1st Edition, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998, p. 12.

⁴ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 56.

⁵ علم الدين بانقا، محمد عمر باطويح، مرجع سبق ذكره، ص 24.

-في حين يعرف (الدوري & صالح، 2019) إدارة المعرفة بأنها: "مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية للأفراد والمؤسسة، ومحاولة إنتاجها أو اكتسابها والحفاظ عليها وضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية المختلفة، وتحقيق أعلى مشاركة فيها، بما يساهم في تطوير القدرات وإثراء خبرات المؤسسة والأفراد العاملين فيها على اتخاذ القرارات الفاعلة والكفؤة"¹. وعلاقة تلك المفاهيم مع بعضها موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): مكونات تعريف إدارة المعرفة



المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 57.

من خلال الشكل والتعاريف السابقة يتضح للباحثة أنّ مفهوم إدارة المعرفة يتمثل في تحديد الفجوة المعرفية، والسبيل الأمثل لإنتاج المعرفة واكتسابها والمحافظة عليها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة للموارد الفكرية للمؤسسة بما يحقق قيمة اقتصادية لها.

¹زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ثانيا- أهمية إدارة المعرفة: وتتمثل في:

- المعرفة لم تعد فقط أداة لتحقيق السبق التنافسي بين المؤسسات، ولكنها أصبحت أحد عناصر المنافسة والمصدر الحقيقي للقدرة التنافسية، والتي منها تتكون باقي قدراتها المحورية (Competencies Core)، فالمعرفة قوة، وعليه فإنّ الصراع للاستحواذ على المعرفة هو لب الصراع العالمي، ذلك أنّ المستقبل سيكون لمن يوظفون عقولهم وليس أجسادهم¹؛

- المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة هي المصدر الأساسي لرأس المال الفكري².

ثالثا- العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: إنّ الباحث في مجال رأس المال الفكري سيجد تداخلا لا بد منه بين مفهومي رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وهذا التداخل المفاهيمي طبيعي نظرا لمجال كل من المفهومين، ويقول (Sveiby, 1998) أنّ "المعرفة ورأس المال الفكري توأمان"³، وهذا ما يؤكد (Bontis et al, 2001) بأنّ "رأس المال الفكري يُمثل مخزون المعرفة الموجود في المؤسسة في نقطة معينة وفي زمن معين، وإدارة مخزون المعرفة في المؤسسة أثناء تدفقها، ونموها هو مجال إدارة المعرفة"⁴، ويقول Wall et al, 2004) أنّ "رأس المال الفكري هو المعرفة التي يتم تحويلها إلى قيمة، أو هو المنتج النهائي لتحويل المعرفة"⁵. وإذا كانت المعرفة هي في الأساس فكرة ومعلومة فإنّ الأيدي الماهرة هي الأقدر على تحويل هذه الفكرة إلى واقع ملموس، لذلك يجب تطوير المهارات حتى لا تموت الأفكار دون تجسيدها في الواقع، ولن يتحقق ذلك كله إلا من خلال إدارة قوية غير مكبلة بقيود البيروقراطية⁶. والشكل التالي يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة:

الشكل رقم (6-1): العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

عمليات المؤسسة

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

² Kelly Anthony, Op. Cit., p 31.

⁴ Choo Chun Wie, Bontis Nick, « **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge** », Oxford University Press, New York, 2002, p.15

⁵ Wall Anthony et al, « **Intellectual Capital : Measuring The Immeasurable** », CIMA Publishing, Oxford, 2003, p. 17.

⁶ سليمان يوفاسة، "اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 60.

	خلق المعرفة	تحويل المعرفة	استعمال المعرفة	
مركز المعرفة/المعلومات على مستوى: - الفرد- المجموعة - المنظمة-العلاقات				رأس المال الفكري: - رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقات
	- الاستكشاف - المعرفة الضمنية - العمل الجماعي - شروط التمكين	- التدوين - التكرار - التصاميم الهندسية -التحالفات	- الاستغلال - تسلسل المنتج - دعائم القرار - إدارة الأصول الفكرية	
الأهداف الإستراتيجية				

Source: Choo Chun Wie, Bontis Nick, « The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge», Oxford University Press, New York, 2002, p.16

بناءً على الشكل السابق نلاحظ أنّ هذا التداخل بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري يبيّن مدى العلاقة بينهما، فلا يمكن أن تُدار المعرفة بتجاهل رأس المال الفكري المنتج والمبدع للمعرفة، إذ أنّ كل العمليات المعرفية في المؤسسات هي في الواقع نتاج رأس المال الفكري، كما أنّ إدارة رأس المال الفكري هي نوع من إدارة المعرفة المتميزة داخل المؤسسات، وإخراج لطاقتها وإبداعاتها وتحويل معرفتها من معرفة فردية إلى معرفة تنظيمية¹.

بالإضافة إلى ما سبق تتضح العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة من خلال المقارنة بين إدارة الموارد البشرية دون استخدام المعرفة (تقليدياً) وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كالتالي:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادي للإنسان
تركز على الأداء الفكري والذهني	تركز على الأداء الآلي للمهام
تسعى لاستخراج المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه

¹ محيا بن خلف عيد المطيري، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته في ضوء التحولات المعاصرة: تصور مقترح"، أطروحة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 139.

تطبيق مفهوم التمكين	لا تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

المصدر: عبد الرحمان كساب عامر، " رأس المال المعرفي"، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 58.

والفرق بين إدارة رأس المال الفكري وإدارة المعرفة حسب (Edvinsson) تمثل في أنّ هدف إدارة المعرفة هو تحسين قدرة المؤسسة على توليد القيمة من خلال فعالية أكثر في استخدام المعرفة، أمّا رأس المال الفكري فالهدف منه تحسين قدرات المؤسسة على توليد القيمة من خلال تحديد رأس المال الفكري، التحكم فيه، الاستفادة منه وإعادة تدويره وهذا يشمل توليد واستخراج القيمة¹.

يشكل رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع الدعامية الأساسية والمورد الإستراتيجي لثروة المؤسسة وازدهارها، وأنّ نجاح المؤسسات في تحقيق الدور المنوط بها أصبح مرهوناً بفهم عمق العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بإدارة المعرفة، واستدامة هذا الدور يتطلب دراسة آليات بناءه وتنميته.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري، تنشيطه، إستراتيجيات المحافظة عليه

إنّ تراكم رأس المال الفكري وتكوينه في المؤسسات عملية لم تكن بالسهلة، بل تشكل معضلة وإشكالية معقدة في عدد كبير من المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، ففي إطار تكوين رأس المال الفكري وضمان المحافظة عليه تقف مجموعة كبيرة من المشاكل بعضها يرتبط بجوانب علمية تكنولوجية، والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية، اجتماعية وسياسية، وعليه بناء رأس المال الفكري وتنميته يرتكز على مجموعة من الآليات وهي الاستقطاب والصناعة، التنشيط وإستراتيجيات المحافظة عليه.

الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

إنّ رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية تُعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، إذ أنّ مؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزون أوسع من

¹ Edvinsson Leif, « Developing Intellectual Capital at Skandia », Long Range Planning, Volume 30, Issue 3, Elsevier Science LTD, 1997, p. 372.

المعارف والمهارات، وهذا يتطلب بناء المؤسسات بالموجودات الفكرية، للارتقاء بها إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية.

أولاً- استقطاب رأس المال الفكري: أصبحت المعرفة المتوفرة بالمؤسسة الميزة التنافسية لها، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتمثل المعرفة في توفر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة وتقنيات مختلفة.

وتُعد عملية الاستقطاب أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمؤسسة، والحصول على الموظفين والعاملين بالكم والنوع المطلوبين يتوقف على الجهود التي تُبذل عند القيام بوظيفة الاستقطاب¹. ويؤكد (Carter et al, 2009) على أنّ المسار المهني الواضح للوظائف في المؤسسات تسهم في زيادة التنافسية لاستقطاب المواهب، ويسهم ذلك في²:

- بيان فرص التقدم الوظيفي والمواقع التي من المحتمل أن يشغلها العاملون؛
- توفير معلومات دقيقة عن فرص التقدم المستقبلي والارتقاء إلى أدوار أعلى مما يجعل العاملين قادرين على تمييز المؤسسة التي تُوفر لهم فرص التطور والتقدم المهني بالشكل الذي يجعلهم أكثر ولاء لمؤسستهم؛
- يساعد المتقدمين للتوظيف على إدراك وفهم ماهية المؤهلات والمقدرات المطلوبة للوظائف في كل المستويات مما يسهل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك يمكن تطوير قدراته للقيام بمختلف الأدوار؛
- التأقلم والانسجام مع بيئة العمل في اليوم الأول.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ استقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون للمؤسسة قدرة عالية على التعلم بين القادمين والعاملين السابقين³.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، " الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 151.

² أسعد كاظم نايف، أصفاد مرتضى سعيد، " أثر إدارة المواهب في الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنظومات"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، الجزء الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص 582.

³ حميد الطائي وأخرون، " إدارة الجدارات والمواهب: مدخل شمولي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 29.

ونتيجة لما سبق يؤكد (Ulrich, 1998) أنّ المؤسسات الناجحة هي التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادتها، ولذلك فإنّ التحدي الرئيسي أمام المؤسسات هو التأكد من توفر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهارتهم¹.

ثانياً - صناعة رأس المال الفكري: تعتمد صناعة رأس المال الفكري حسب (Nahapiet & Gheshal, 1999) على ثلاث إستراتيجيات يمكن عرضها بشكل مختصر كما يلي²:

◀ **إستراتيجية خريطة المعرفة:** تُركز هذه الإستراتيجية على نوعية المعرفة التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، وبموجبها ترسم المؤسسة خريطة المعرفة الخاصة بها للتعرف على محفظة المعرفة فيها، وحجم الفجوة بداخلها، وكيفية تقليصها من خلال الحصول عليها من مصادرها المتنوعة.

◀ **إستراتيجية بناء النسيج الفكري:** تتمثل هذه الإستراتيجية بتشكيل فرق تشبه نسيج العنكبوت بمشاركة مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها وتنتهي عند نهاية المشروع، ثم يعاد تشكيل فرق إبتكارية جديدة عند البدء بمشروع آخر.

◀ **إستراتيجية القيادة الذكية:** تقوم هذه الإستراتيجية بالتعامل مع الموارد البشرية الذكية ممّا يخلق الحاجة لولادة قيادة ذكية، تُركز اهتمامها على التعلم لتكون قادرة على المساهمة فيما يلي:

- تقييم الأداء المتفوق ممّا يدفع للمزيد من التفوق؛

- التقدير الفوري عند تحقيق نتائج إيجابية؛

- جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان؛

- تشجيع مدراء الأقسام لتقدير العمال؛

- جعل التقدير والتمكين جزءا من ثقافة المؤسسة.

وتستند آليات بناء رأس المال الفكري على استقطاب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بما يتناسب وطبيعة نشاطاتها وعملياتها، إلى جانب صناعته باعتماد ثلاث إستراتيجيات أساسية (إستراتيجية خريطة المعرفة، إستراتيجية بناء النسيج الفكري، إستراتيجية القيادة الذكية) التي تُعبّر عن مجموعة من

¹ عاطف جابر طه، " قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية"، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2013، ص 37.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، " تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، الجزء الأول، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص 130.

الإجراءات المنهجية مثل البرامج، الدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية التي تستخدمها المؤسسة في تكوين رأس مال فكري خاص بها، ولضمان ديمومته يجب توفير آليات لتنشيطه.

الفرع الثاني: تنشيط رأس المال الفكري

إنّ تنشيط رأس المال الفكري يتم من خلال تنشيط التحفيز المادي والمعنوي، وقد خلص (Miller) في بحثه المعنون "تحفيز رأس المال الفكري"، أنّ آليات تحفيز رأس المال الفكري هي¹:

- توسيع الذكاء من خلال المشاركة في الأفكار؛
- منح حرية طرح الآراء ومناقشتها وإزالة الحواجز؛
- تشجيع الابتكار و الإبداع من خلال خلق الظروف المناسبة لذلك؛
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق، وخلق روح التحدي بينهم.

وحتى تستطيع المؤسسة تنشيط وتطوير رأس مالها الفكري توجد عدة طرق تهدف إلى تنشيط الذهن، وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتتمثل في²:

◀ **عصف الأفكار:** تهدف هذه الطريقة إلى إثارة الأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار، لأنّ الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية، لأنّها تملك معلومات ومعارف أكثر ممّا يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

◀ **حلقات السيطرة النوعية:** وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها، وهذا بتشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتُسهم حلقات السيطرة النوعية في:

✓ زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية؛

✓ استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.

◀ **الإدارة على المكشوف:** وتهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات.

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2008، ص 10.

² مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، بدون دار نشر، 2019، ص ص 69-70.

يتضح ممّا سبق أنّ تنشيط رأس المال الفكري يتضمن مجموعة من الأساليب التي تتبعها المؤسسة، والتي تساعد على تنمية وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية الموجودة لدى موظفيها، بما يساهم في مواكبة تغيرات ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية، وضمان بقاء المخزون المعرفي والأصول الفكرية تتطلب مجموعة إستراتيجيات للمحافظة عليه.

الفرع الثالث: إستراتيجيات المحافظة على رأس المال الفكري

حسب (Webber, 1993; Unlrich, 1998) المحافظة على رأس المال الفكري تُعدّ حالياً التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة (Knowledge Based Organization)، وهذه المؤسسات لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات، الهياكل والنظم، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة، القادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة، والمقصود بإستراتيجية الحفاظ على رأس المال الفكري أن تتم الإجابة على عدد من الأسئلة هي¹:

- ما هي عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها المؤسسة؟ وكيف تتراكم؟ وما هي احتياجات الاستثمار فيها؟

- ما هي عناصر رأس المال الفكري الموظفة والمستخدمة لخلق القيمة؟ وما هي العناصر غير الموظفة وكيف يمكن زيادة توظيفها؟

- ما هي عناصر رأس المال الفكري التي تُمثل مصدراً للميزة التنافسية حالياً، ومحدداً للعائد؟ وما هي احتمالات استدامة هذه الميزة؟

- ما هي عناصر رأس المال الفكري المتاحة للمؤسسة التي تمكنها من التعامل المبكر مع الفرص والتهديدات البيئية؟

- ما هي عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها المؤسسة وتحظى بحماية قانونية؟ وكيف يمكن زيادتها؟

- ما هو الوضع التنافسي لرأس المال الفكري بالمقارنة مع المنافسين وكيف يمكن تحسينه؟

والجدول التالي يوضح أهم إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري:

¹ سامي العزاوي، "إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري للمؤسسات وآليات تنفيذها: استكشاف كيفي وتصور مقترح"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، سلطنة عمان، أبريل 2013، ص ص 297-298.

الجدول رقم (1-3): أهم إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري

الرقم	إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري	الرقم	إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري
1	تنمية رأس المال البشري	6	الاستقلالية والحرية في العمل
2	تشجيع التفكير والابتكار	7	تفعيل تقويم الأداء
3	مشاركة فاعلة لصناع المعرفة في القرارات الإستراتيجية	8	المشاركة بالمعلومات
4	استقطاب الموهوبين	9	إدارة التغذية العكسية والعلاقة مع الزبائن
5	جودة برامج التدريب والتعليم الفني العلمي	10	زيادة وتفعيل إقامة المؤتمرات والندوات في التخصصات المعرفية

المصدر: سامي العزاوي، "إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري للمؤسسات وآليات تنفيذها، استكشاف كيفي وتصور مقترح"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، سلطنة عمان، أبريل 2013، ص 298.

وهناك من ينظر إلى المحافظة على رأس المال الفكري من خلال المحافظة على رأس المال البشري، حيث يجب التحكم والسيطرة على الفجوة بين المحقق من استغلال رأس المال الفكري وبين المخطط له، لذلك نجد رأس المال البشري لا ينضب بل يتنامى بمقدار الزيادة في المهارات والخبرات والمعارف، وأنّ منحى إنتاجيته في علاقة طردية تصاعدية باتجاه منحى الخبرات والقدرات الإبداعية والابتكارية، وأنه قابل للتطوير والتجديد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلاّ بتوقف العمر الزمني للعنصر البشري، ويمكن توضيح ذلك كما يلي¹:

◀ **عنصر بشري يصعب الحصول عليه وينتج قيمة مضافة عالية:** وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة الذي يجب الحفاظ عليه وتمميته وتمكينه، وهو نادر في سوق العمل، كما أنه يُعتبر المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة مثال ذلك العلماء في البحوث والتطوير، والذين يعملون في مجال العمل المعرفي، والذي يستلزم الاستقلالية وحرية التصرف، كما تمتاز هذه الفئة بأنها ذات قيمة عالية، وفي نفس الوقت فريدة في نوعيتها، ومن ثم يصعب الحصول عليها، ويُطلق على الموارد البشرية ضمن هذه الفئة بالموارد البشرية الأساسية، ومثل هؤلاء لا ينبغي التفريط فيهم ويستلزم الحفاظ عليهم من أية إغراءات من المؤسسات المنافسة.

¹ ياسين خلف الجميلي، " رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره والمحافظة عليه"، متوفر على الموقع:

<https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/445703.html> بتاريخ: 2020/5/5.

◀ **عصر بشري يصعب الحصول عليه وينتج قيمة مضافة ضئيلة:** وتتمثل في الخبرات النادرة، ومن ثم يصعب الحصول عليهم، ولكنهم يعملون بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، وهي غير متطورة تكنولوجيا، ولذلك فإنها تنتج قيمة مضافة ضئيلة مع تعاضد قيمة الوقت والتكنولوجيا، وغالبا لا يكون لهم علاقة مباشرة بجوهر إستراتيجية المؤسسة، مثال ذلك الاستشاريين في البحوث المعملية.

◀ **عصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل الحصول عليه:** وهذه الفئة لا يتوفر لديها مهارات مرتفعة القيمة الإستراتيجية، وغالبا ما يمكن الحصول عليها بسرعة بالنسبة لجميع المؤسسات، ومثال ذلك عمال الصيانة.

والمحافظة على رأس المال الفكري عملية ضرورية ومهمة لتعظيم قيمته، وهذا لأن المؤسسة التي تُركز دائما على العناية برأسمالها الفكري والمحافظة عليه تخلق لديها دوافع لتتميته انطلاقا من الموجود عندها فعلا، وكذلك يتوفر لديها مخزون احتياطي من رأس المال الفكري يُجنبها الوقوع في مشكلات عديدة أهمها¹:

- قد تتراجع إنتاجية رأس المال الفكري وتؤول إلى الصفر، وهذا ما يؤثر سلبا على القيمة السوقية للمؤسسة؛

- قد تتخلى الموارد البشرية المتميزة عن مناصبها في المؤسسة وتختار مؤسسات أخرى وهذا ما يؤدي إلى نقل أفكارهم وخبراتهم إليها، الأمر الذي يؤثر عليها سلبيا ويؤدي إلى خسارتها.

إذن المحافظة على رأس المال الفكري يشمل مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة بغية الحفاظ على أصولها الفكرية من الزوال والاندثار.

مما سبق يتضح أنّ رأس المال الفكري يُعتبر من الموضوعات الإدارية التي لاقت اهتماما واسعا ومتزايدا في الدراسة والتحليل خلال السنوات الأخيرة الماضية، سواء من ناحية فهم دوره ومساهمته في خلق القيمة، أو من ناحية محاولة فهم مكوناته وكيفية إدارتها.

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

المبحث الثاني: تصنيفات رأس المال الفكري، مكوناته، إدارته

إنّ رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسات، إذ ينعكس ذلك على قيمة المؤسسة السوقية، وهذا ما دفع الباحثين في هذا الموضوع إلى الاهتمام المتزايد للتعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، وما تشتمل عليه تلك المكونات من عناصر فرعية، وذلك من خلال وجهات النظر المختلفة وفقا لاقتراحات بعض الباحثين. وسيتناول هذا المبحث التصنيفات المختلفة لرأس المال الفكري، وذلك باستعراض التصنيف الثنائي لرأس المال الفكري، الثلاثي والرباعي، ثم التطرق إلى تحليل مكوناته، والمتمثلة أساسا في؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية، وأخيرا التعرف على آليات إدارة رأس المال الفكري، وكيفية التنسيق بين مكوناته بشكل متكامل يضمن تحقيق القيمة للمؤسسة من خلال تحسين الأداء وتعزيز ميزتها التنافسية.

المطلب الأول: تصنيفات رأس المال الفكري

اختلفت الكتابات في التحديد الدقيق لتصنيفات رأس المال الفكري، ويمكن تصنيف رأس المال الفكري وفق معظم الدراسات إلى ثلاثة تصنيفات؛ التصنيف الأول: تقسيم رأس المال الفكري إلى مكونين فقط، التصنيف الثاني: تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات، التصنيف الثالث، تقسيم رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات، وإن كانوا قد اختلفوا حول هذه المكونات.

الفرع الأول: التصنيف الثنائي لرأس المال الفكري

وفقا لهذا التصنيف، تم تقسيم رأس المال الفكري إلى مكونين فقط، وأهم رواد هذا التقسيم نذكر (Edvinsson & Malone, 1997) و (Eustace, 2000).

أولاً- تقسيم (Edvinsson & Malon, 1997): حيث قسم رأس المال الفكري إلى قسمين رئيسيين؛ القسم الأول يتمثل في رأس المال البشري، والقسم الثاني يتمثل في رأس المال الهيكلي حيث¹:

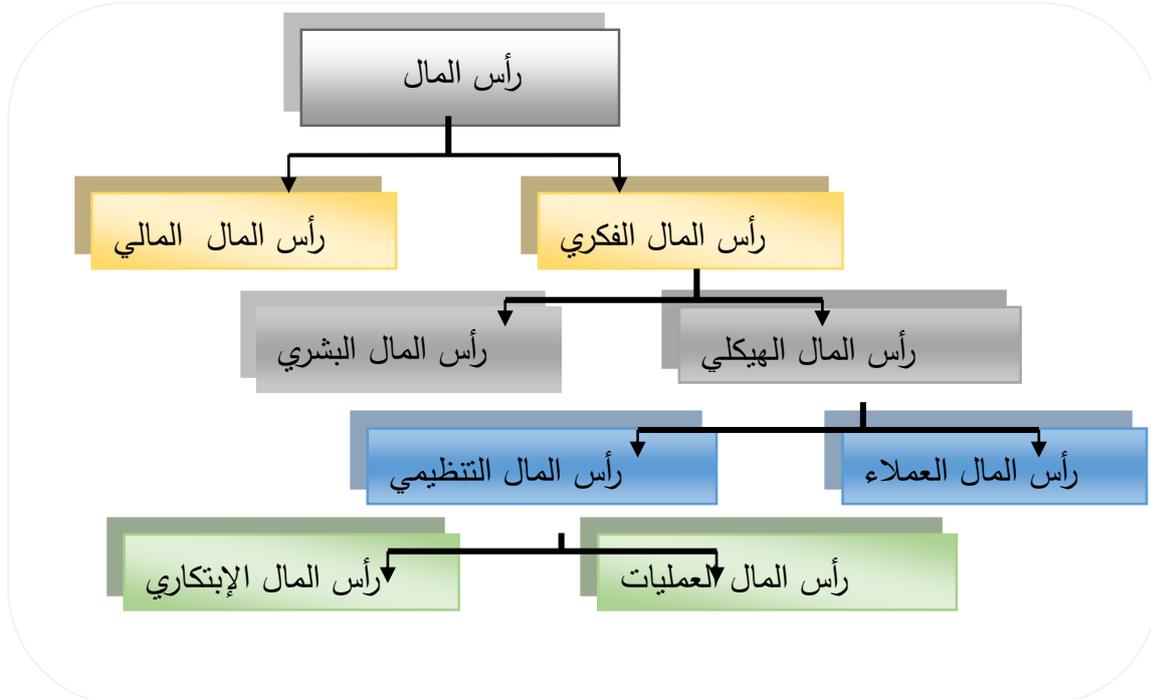
- رأس المال البشري: يتمثل في كفاءة العمال، القدرات الفكرية والبشرية.

- رأس المال الهيكلي: يتمثل في السياسات، الإجراءات، البرامج والنظم المطبقة داخل المؤسسة.

ويمكن توضيح تقسيم (Edvinsson & Malon) من خلال الشكل التالي:

¹ Edvinsson Leif, Micheal Malone, « Intellectual Capital Realizing Your Company True Value By Finding Its Hidden Brainpower », Harper Business, New York, 1997, p. 34.

الشكل رقم (1-7): مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم (Edvinsson & Malone, 1997)



Source: Edvinsson Leif, «Developing Intellectual Capital at Skandia », Long Range Planning, Volume 3, Issue 30, Elsevier Science, 1997, p. 369.

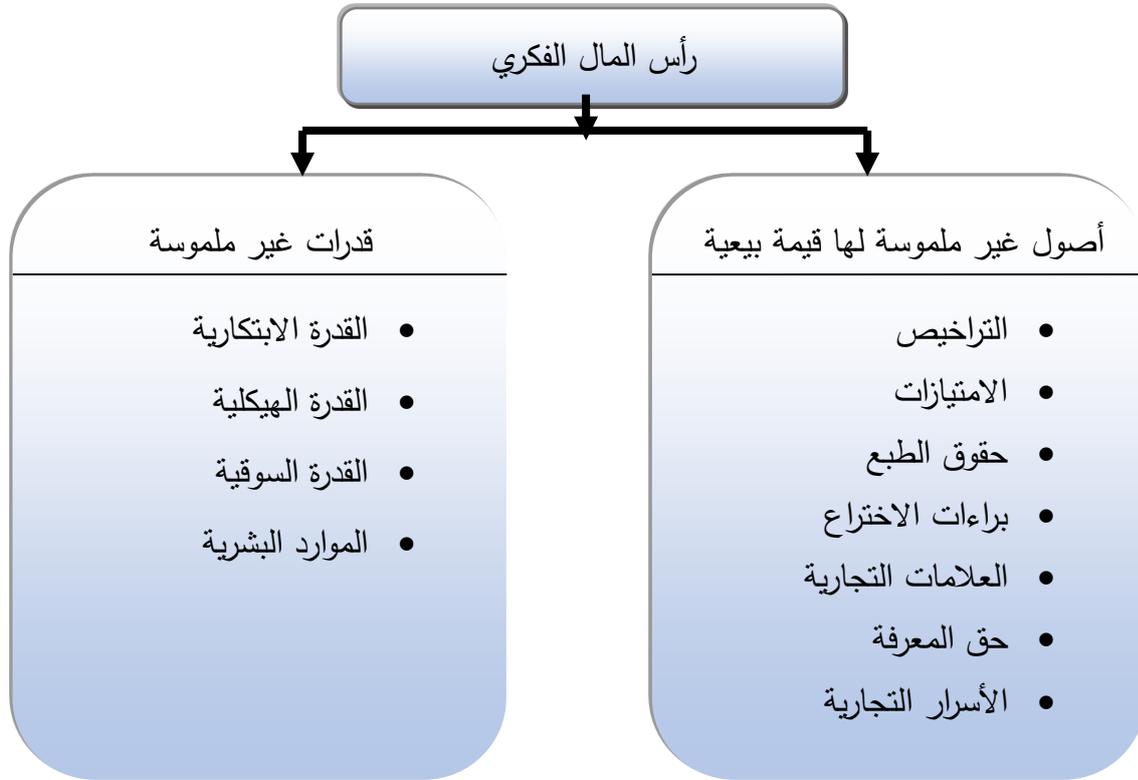
ثانياً- تقسيم (Eustace, 2000): حيث قسم رأس المال الفكري إلى قسمين أساسيين؛ القسم الأول يتمثل في الأصول غير الملموسة، والقسم الثاني يتمثل في القدرات غير الملموسة حيث¹:

- الأصول غير الملموسة: وهي أصول يقابلها حقوق ملكية يمكن أن يتم تبادلها والاحتفاظ بها والتأمين عليها مثل "التراخيص، الامتيازات، حقوق الطبع، براءات الاختراع، العلامات التجارية والماركات، التصميمات، حق المعرفة والأسرار التجارية.

- القدرات غير الملموسة: والتي تشير إلى العوامل التي تميز المؤسسة عن منافسيها مثل (القدرة الابتكارية، القدرة التنظيمية، القدرة السوقية والموارد البشرية). ويمكن توضيح تقسيم (Eustace, 2000)، وذلك من خلال الشكل التالي:

¹تامر محمد أحمد خليل: "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص 104.

الشكل رقم (1-8): مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم (Eustace, 2000)



المصدر: تامر محمد أحمد خليل: "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص 104.

يتبين من خلال النماذج التي اعتمدت التصنيف الثنائي لرأس المال الفكري وخاصة تصنيف (Edvinsson & Malon) أنه حصر مكونات رأس المال الفكري في مكونين أساسيين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، وما يلاحظ على هذا التصنيف تركيزه على مكونات رأس المال الفكري ذات البعد الداخلي، دون الأخذ بعين الاعتبار ما يمثله رأس المال الفكري في بعده الخارجي. وبناءً على ضرورة دراسة رأس المال الفكري وعلاقاته مع أصحاب المصلحة ظهرت دراسات أخرى أعطت الأهمية الكافية لهذا البعد، وذلك بتضمين رأس المال العلاقات كمكون أساسي إلى جانب رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية.

الفرع الثاني: التصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري

وفقا لهذا التصنيف، تم تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات، وأهم رواد هذا التصنيف (Bontis, 1999)، (Sveiby, 1998)، (Ordonez, 2004)، (Sullivan)، (CIMA, 2003):

أولاً- تقسيم (Bontis, 1999): حيث قسم رأس المال الفكري إلى؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات كالتالي¹:

- رأس المال البشري: ويتمثل في المعرفة الضمنية للفرد (الميراث الجيني، التعليم، الخبرة، نمط الحياة والأعمال)، ويُعتبر مصدر مهم للابتكار والتجديد الاستراتيجي، ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو نادر وغير قابل للتقليد، ولا يمكن استبداله بموارد أخرى من المؤسسات المنافسة، وهو عبارة عن دالة في الحجم.

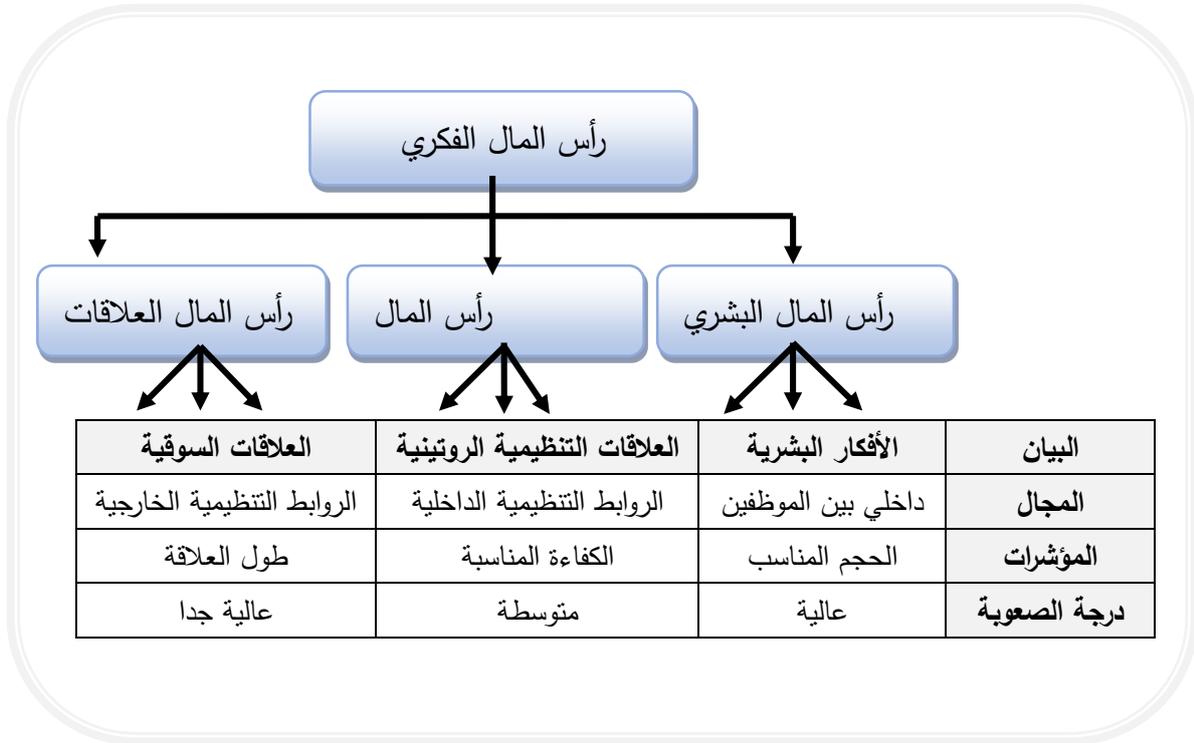
- رأس المال الهيكلي: وهو عبارة عن المعرفة الضمنية الهيكلية المتمثلة في: (البنية التحتية، التقنيات، الإجراءات والعمليات وقواعد البيانات)، بالإضافة إلى العلاقات التي تمكن المؤسسة من تأدية وظيفتها بطريقة منظمة، والمؤسسة التي يكون لها رأس المال الهيكلي قوي يكون دعماً للأفراد في تأدية مهامهم بكفاءة عالية، حيث يسمح بتحويل المعرفة الفردية إلى ملكية جماعية، كما أنه يقيس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي كدالة في الكفاءة.

- رأس المال العلاقات: ويتمثل في معرفة قنوات السوق، وكذلك الفهم الجيد لقوانين الحكومة، والنسيج الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة، ويعتبر مصدر خارجي، وجوهره أنّ المعرفة جزء لا يتجزأ من العلاقات الخارجية للمؤسسة، ويتم قياسه كدالة في طول العمر.

و يمكن توضيح تقسيم (Bontis, 1999) في الشكل التالي:

¹Bontis Nick, « Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advancing The State of The Field », International Journal of Technology Management, Volume 18, Issue (5-8), Inderscience Enterprise Ltd, 1999, pp. 445-449.

الشكل رقم (1-9): مكونات رأس المال الفكري حسب (Bontis, 1999)



Source: Bontis Nick, « **Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advancing The State of The Field** », International Journal of Technology Management, Volume 18, Issue (5-6), Inderscience Enterprise Ltd, 1999, p. 445.

ثانياً - تقسيم (Sveiby, 1998): حيث قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات وهي: أصول الهيكل البشري، أصول الهيكل الداخلي و أصول الهيكل الخارجي كالتالي¹:

- أصول الهيكل البشري: وتتمثل في قدرة الفرد على التصرف في مواقف مختلفة، يتضمن المهارة، التعليم،

الخبرة، القيم، المهارات الاجتماعية وجميع العلاقات غير الملموسة الناتجة عن العمل البشري.

- أصول الهيكل الداخلي: يتكون من براءات الاختراع، المفاهيم وبرامج الكمبيوتر والأنظمة الإدارية التي يتم العمل بها داخل المؤسسة.

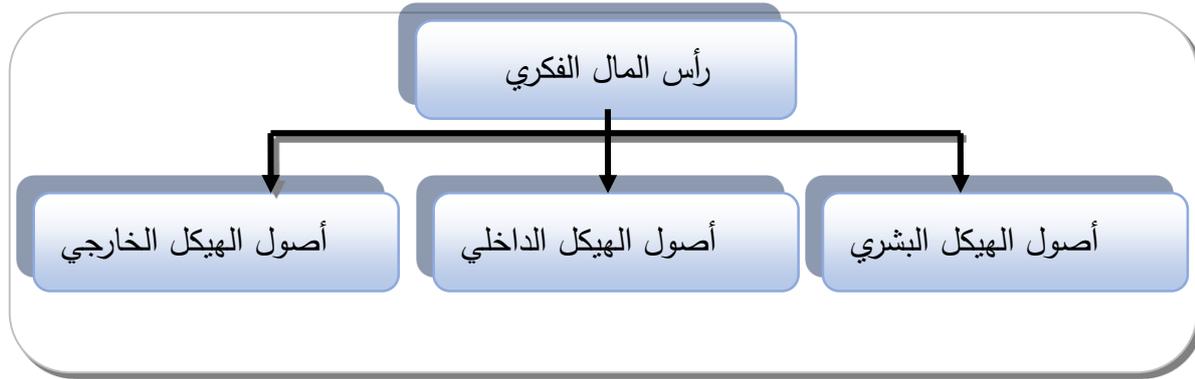
- أصول الهيكل الخارجي: يتكون من العلاقات مع العملاء، الموردين، العلامات التجارية وسمعة المؤسسة،

والبعض من هذه المكونات يمكن اعتبارها ملكية قانونية، ولكن هذه الأصول تتأثر بمدى حل المؤسسة

لمشاكلها مع العملاء. ويمكن توضيح تقسيم (Sveiby) في الشكل التالي:

¹Sveiby Karl-Erik, « **Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard** », Internet Version, 1998, pp. 5-6.

الشكل رقم (10-1): مكونات رأس المال الفكري حسب (Sveiby, 1998)



Source: Sveiby Karl-Erik, «Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard», Internet Version, 1998, p. 5.

ثالثاً - تقسيم (Ordonez, 2004): قسم رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات كالتالي¹:

- رأس المال البشري: يعرّف رأس المال البشري، بأنه مخزون المعرفة الفردية لموظفي أي مؤسسة، حيث يساهم الموظفون في خلق رأس المال الفكري عن طريق كفاءاتهم، مواقفهم، قدراتهم الفكرية والاختصاص والتعليم، حيث تسمح القدرات الفكرية للموظفين بتعديل الممارسات التنظيمية وتطوير حلول مبتكرة.

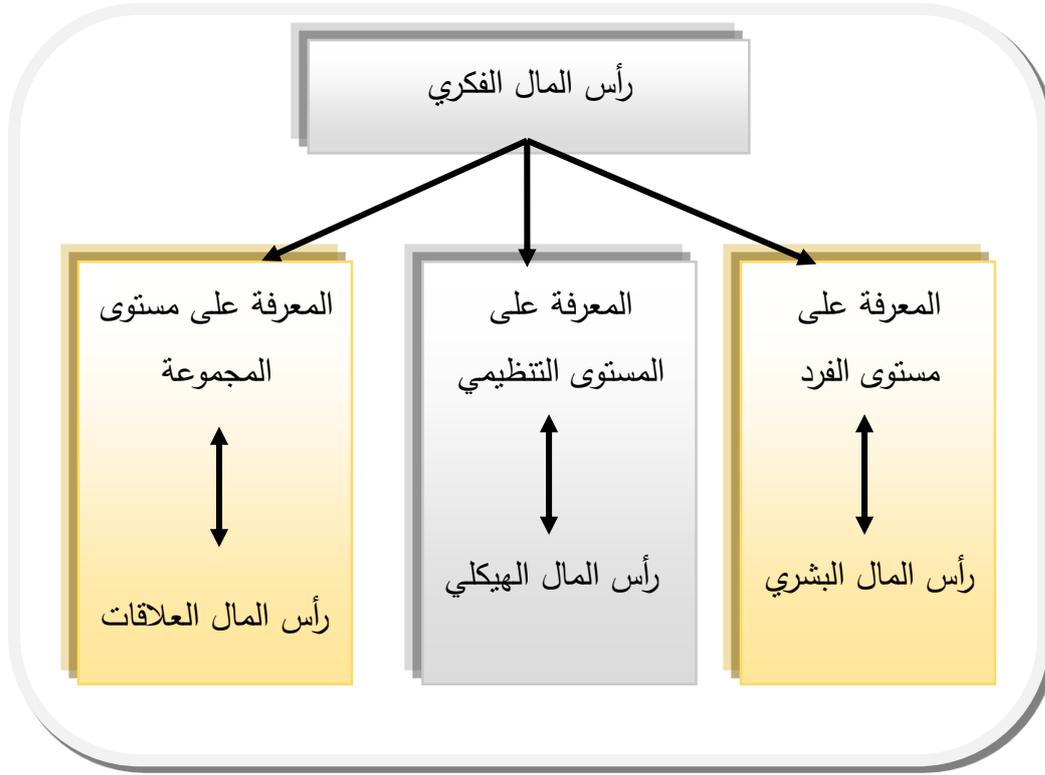
- رأس المال الهيكلي: ويشمل الإجراءات، الاستراتيجيات، المنشورات وقواعد البيانات، وينقسم إلى قسمين؛ رأس المال التنظيمي ورأس المال التكنولوجي، حيث يشمل رأس المال التنظيمي جميع جوانب المعرفة المتعلقة بالتنظيم وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة مثل الثقافة التنظيمية، التصميم الهيكلي، آليات التنسيق، التخطيط وأنظمة التحكم وغيرها، في حين رأس المال التكنولوجي يشمل جميع المعارف التقنية والصناعية.

- رأس المال العلاقات: ويشمل المعرفة الحالية والمتراكمة للعلاقات مع أصحاب المصلحة (البيئة الخارجية)، وهو مجال المعرفة الخارجي، ومنه يُصبح هذا المورد أكثر قيمة عندما تستمر العلاقات مع الموردين، العملاء، المساهمين وغيرهم لفترة أطول.

والشكل التالي يبيّن هذا التقسيم:

¹ Ordonez de Pablos Patricia, Op.Cit, pp. 636-637.

الشكل رقم (11-1): مكونات رأس المال الفكري حسب (Ordenez, 2004)



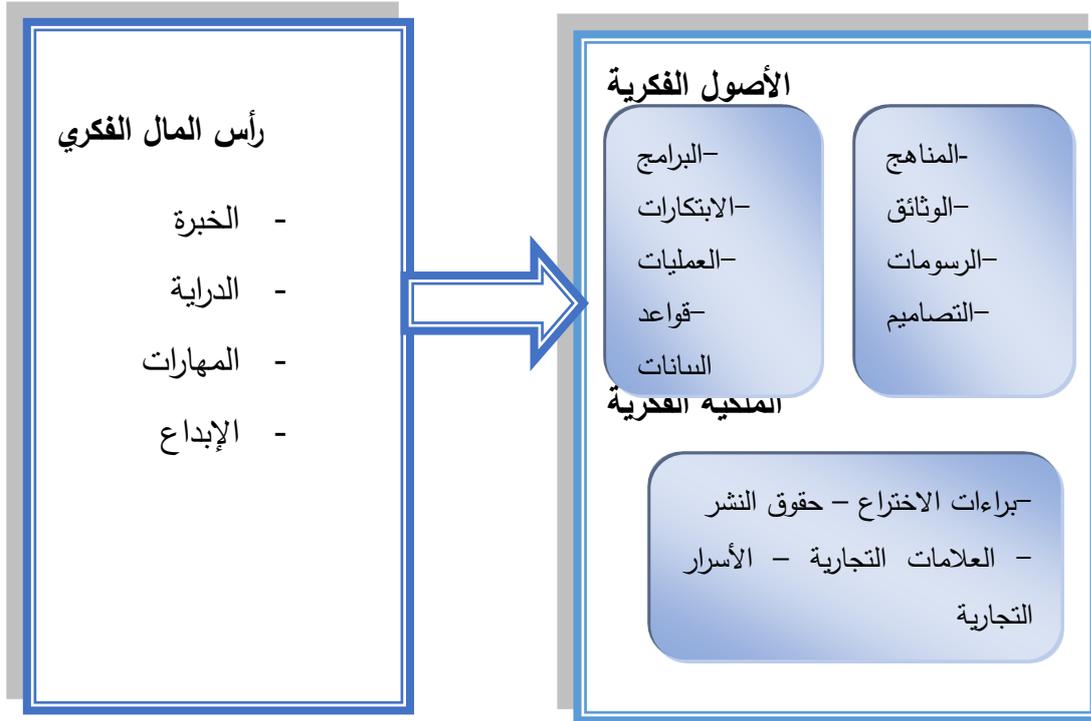
Source: Ordenez de Pablos Patricia, « **Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons from European Learning Firm** », Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Issue 4, Emerald Group Publishing Limited, 2004, p. 636.

رابعاً - تقسيم Sullivan: وهو شريك مؤسس لمجموعة (ICM Group) وهي مؤسسة استشارية تُركز أنشطتها على استخراج القيمة من رأس المال الفكري، حيث قسم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، الأصول الفكرية والملكية الفكرية كالتالي¹:

- رأس المال البشري: ويشمل القدرة الفكرية للموظفين، الخبرات الجماعية، المهارات، المعرفة والابتكارات.
 - الأصول الفكرية: البيانات، الرسومات، البرامج والعمليات.
 - الملكية الفكرية: وتشمل براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامات التجارية وأسرار المهنة.
- والشكل التالي يبين هذا التقسيم:

¹ Kok Andrew, Op.Cit, pp. 40-41.

الشكل رقم (12-1): مكونات رأس المال الفكري حسب (Sullivan)



Source: kok Andrew, « Intellectual Capital Management at Universities », Thesis, Johannesburg, 2006, p. 40.

خامسا-تقسيم (CIMA, 2003): وقسم الإتحاد الدولي للمحاسبين (CIMA) رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام رأس المال البشري، رأس المال العلاقات ورأس المال الهيكلية كالتالي¹:

-رأس المال البشري: يتمثل في المعرفة، المهارات والخبرة التي يأخذها الموظفون معهم عند مغادرتهم، وبعض هذه المعارف ضمنية تخص الفرد، وبعضها عام؛ ومن الأمثلة على ذلك القدرة على الابتكار، الإبداع والدراية، الخبرة السابقة، العمل الجماعي، مرونة الموظفين، التحفيز، الرضا والقدرة على التعلم، الولاء والتدريب.

-رأس المال العلاقات: ويتمثل في جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة (العملاء، الموردين، الشركاء في البحث والتطوير، وهي تضم جزءا من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية الذي ينطوي على علاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى تصوراتهم حول المؤسسة مثل ولاء العملاء،

¹ Starovic Danka, Marr Bernard, « Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital », 2003, Available: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital\(1\).pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital(1).pdf) [1 March 2020]

رضا العملاء، العلاقات مع الموردين، القوة التجارية، الأنشطة البيئية، القدرة التفاوضية مع المؤسسات المالية.

- **رأس المال الهيكلي:** وهي المعرفة التي تبقى داخل المؤسسة، وتشمل الإجراءات التنظيمية، ثقافة المؤسسة وقواعد البيانات، مثل المرونة التنظيمية، خدمة التوثيق، مركز المعرفة، تكنولوجيا المعلومات، وقد تكون بعض هذه الحقوق محمية قانوناً، وتصبح حقوق ملكية فكرية، ويقدم الاتحاد الدولي للمحاسبين تصنيفاً كالتالي:

الشكل رقم (1-13): مكونات رأس المال الفكري حسب (CIMA)

<p>رأس لمال العلاقات :</p> <ul style="list-style-type: none"> -العلامات التجارية -ولاء العملاء-تراكم الطلبات -قنوات التوزيع -التعاون التجاري -إتفاقات الترخيص للإبتكار -إسم الشركة - إتفاقات الامتياز 	<p>رأس المال البشري:</p> <ul style="list-style-type: none"> -الدراية الفنية -التعليم -العمل المتعلق بالمعرفة -التأهيل المهني -التقييم المهني -التقييم النفسي -العمل المتعلق بالكفاءة -القدرات التفاعلية وقابلية التغيير
<p>رأس المال الهيكلي</p>	
<p>الملكية الفكرية</p> <ul style="list-style-type: none"> -براءات الاختراع -حقوق التأليف والنشر -حقوق التصميم -الاسرار التجارية -العلامات التجارية -علامات الخدمة 	<p>الأصول الفكرية</p> <ul style="list-style-type: none"> -فلسفة الادارة -ثقافة المنظمة -عمليات الإدارة -العلاقات المالية -أنظمة الشبكات والاتصالات

Source: Starovic Danka, Marr Bernard, « **Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital** », 2003, Available:

[http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital\(1\).pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital(1).pdf) [1 March 2020].

من خلال النماذج التي تم عرضها في هذه الدراسة للتصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري، يتبين للباحثة أنّ هناك نماذج اعتمدت رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، في حين هناك نماذج أخرى اعتمدت رأس المال البشري، الأصول الفكرية والملكية الفكرية كمكونات أساسية لرأس المال الفكري، والنماذج التي اعتمدت رأس المال الهيكلي كمكون أساسي قسمته إلى مكونات فرعية تمثلت في الأصول الفكرية و الملكية الفكرية. ونظرا لعدم اتفاق الباحثين حول مضمون مكونات رأس المال الفكري حسب التصنيف الثلاثي ظهرت نماذج أخرى اعتمدت التصنيف الرباعي لرأس المال الفكري.

الفرع الثالث: التصنيف الرباعي لرأس المال الفكري

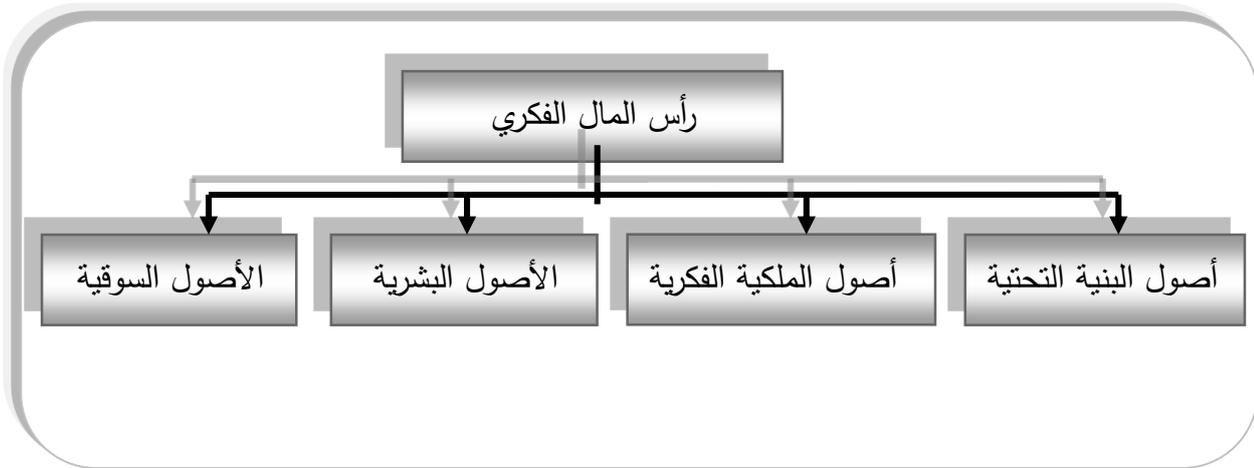
وفقا لهذا التصنيف فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات، وأهم رواد هذا التقسيم (Brooking, 1996)، (Chauvel& Despers, 2000)، (Williams Mitchell, 2001).

أولاً- تقسيم (Brooking, 1996): وقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة أقسام، وهي الأصول السوقية، الأصول البشرية، الأصول الفكرية والملكية الفكرية، حيث¹:

- الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، القدرة على الإبداع، مؤشرات مدى قدرة الأفراد على الأداء.
- الأصول السوقية: وتتضمن كل الأصول غير الملموسة المتعلقة بالسوق، وتشمل قنوات التوزيع، العلامات التجارية، ولاء العملاء، تعدد العلامات التجارية، العقود المختلفة والامتيازات.
- الملكية الفكرية: وتشمل الدراية الفنية، الأسرار التجارية، حقوق الطبع والنشر، براءات الاختراع وحقوق التصميم المختلفة، وتشمل أيضا العلامات التجارية والخدمات.
- الأصول الفكرية: وتشمل فلسفة الإدارة، ثقافة المؤسسة، عمليات الإدارة، المعلومات، أنظمة التكنولوجيا، أنظمة الشبكات والعلاقات المالية. والشكل التالي يبين هذا التقسيم:

¹Brooking Annie, « intellectual capital : core asset for the third millennium enterprise », An International Thomson, Business Press, London, 1996, pp. 13-16.

الشكل رقم (1-14): مكونات رأس المال الفكري حسب (Brooking, 1996)



Source: Brooking Annie, « intellectual capital : core asset for the third millennium enterprise », An International Thomson, Business Press, London, 1996, p. 13.

ثانياً - تقسيم (Chauvel & Despers, 2000): ويقسمان رأس المال الفكري إلى أربعة أقسام؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، الأصول السوقية و الملكية الفكرية¹.

- رأس المال البشري: ويتعلق بالموارد البشرية، والتي تتضمن المعرفة والدراسة الفنية التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وتقيّم في الأشخاص والإجراءات التنظيمية والعمليات، وتشمل الموجودات المعرفية التي يمكن للمؤسسة الحصول على حقوق ملكيتها.

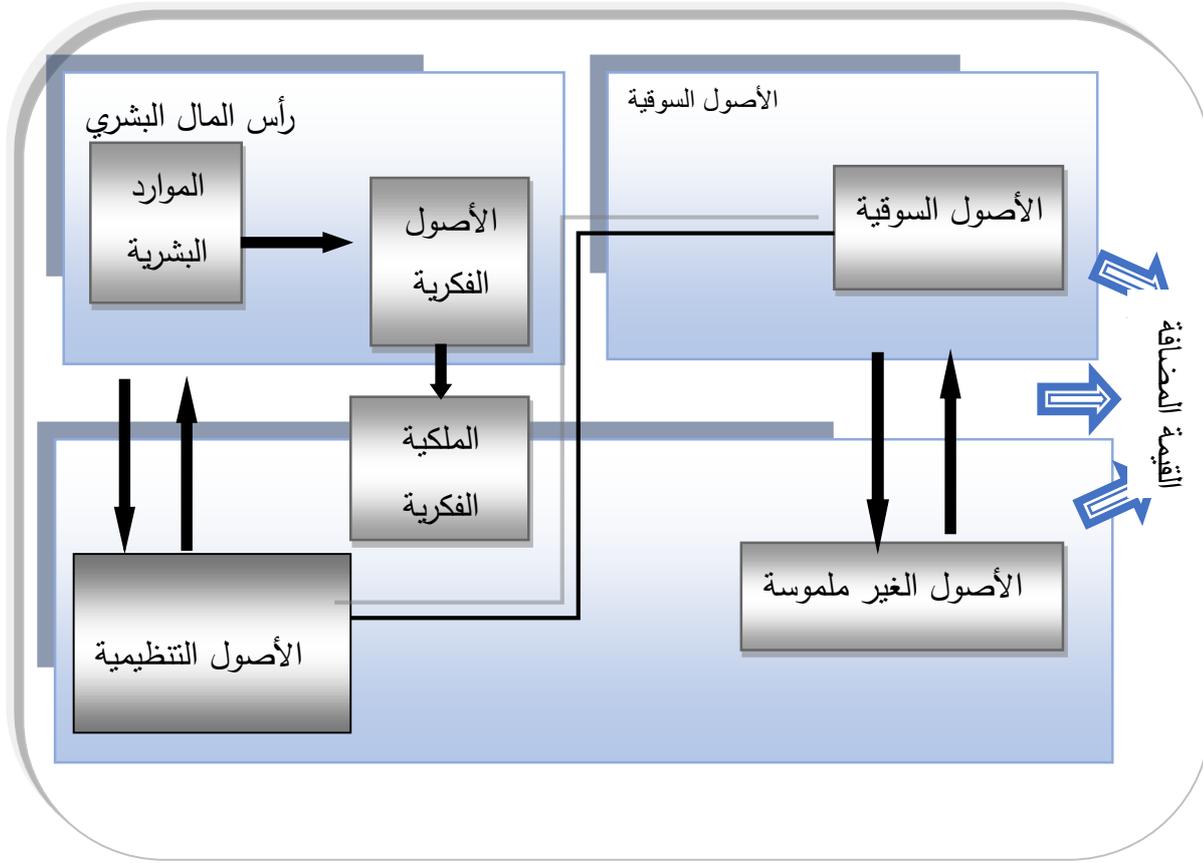
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية الداعمة للمؤسسة؛ سواء البنية التحتية المادية (البنائات، الحواسيب... الخ)، أو البنية التحتية غير الملموسة (التاريخ، الثقافة، الإدارة).

- رأس المال التسويقي: ويتم تعريفه على أنه رأس المال الهيكلي الذي تستخدمه المؤسسة لإنشاء قيمة من خلال عملية التسويق.

- الملكية الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمؤسسة المحمية قانونياً. والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

¹ Despers Charles, Chauvel Daniele, « knowledge horizons : the present and the promise of knowledge management », 1st Edition, Butterworth, Heinemann, New York, 2000, p. 68.

الشكل رقم (1-15): مكونات رأس المال الفكري حسب (Despers & Chauvel, 2000)



Source: Despers Charles, Chauvel Daniele, « **knowledge horizons : the present and the promise of knowledge management** », 1st Butterworth, Heinemann, New York, 2000, p. 68.

ثالثاً-تقسيم (Williams Mitchell, 2001): حيث قسم رأس المال الفكري إلى أربعة أقسام

وهي 1:

- موارد بشرية: وتتمثل في البيانات حول مؤهلات الموظفين، برامج تنمية الموارد البشرية ورضا الموظفين.
- العملاء: بيانات حول تكوين العملاء، جهود المؤسسة لتطوير علاقة العملاء ورضا العملاء وولائهم (تكرار الأعمال وعلاقات طويلة الأمد).
- تكنولوجيا المعلومات والعمليات: وتتمثل في أنظمة تكنولوجيا المعلومات والتوجيهات لمجموعة من الأنشطة التجارية المهمة للمؤسسة، وهي على سبيل المثال: الاستثمارات في البحث والتطوير، معدل الإنتاجية، العمليات الإدارية، معدل الخطأ وزمن الانتظار...الخ.

¹ Mitchell Williams, Op.Cit, p. 6.

- **الملكية الفكرية:** وتشمل تصريحات المؤسسة عن استثماراتها، وتطويرها الأفكار والعناصر الإبداعية التي لها حقوق الملكية، ومن أمثلة حقوق الملكية الفكرية: براءة الاختراع، العلامات التجارية، حقوق النشر، التصميم الصناعية، أسرار تجارية ومعلومات سرية.

من خلال مختلف النماذج التي تم عرضها في الدراسة، نجد أنّ هناك وجهات نظر مختلفة في تقسيم رأس المال الفكري حتى بالنسبة لنفس التصنيف، ويتضح جليا أنّه هناك اتجاهين لمعظم نماذج التصنيف لرأس المال الفكري، حيث التوجه الأول اعتمد ثلاثة مكونات، متمثلة أساسا في؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقات، في حين التوجه الثاني اعتمد أربعة مكونات هي؛ رأس المال البشري، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية، وبالتالي حتى نحصر مختلف مكونات رأس المال الفكري حسب التوجه الأول والتوجه الثاني، فإنّ الباحثة في هذه الدراسة ستعتمد التقسيم الخماسي لرأس المال الفكري والمتمثل أساسا في؛ رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية.

المطلب الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري

تعددت مكونات وعناصر رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، حيث تبيّن الباحثة من خلال هذا الجدول أكثر مكونات رأس المال الفكري تكرارا حسب النماذج المختلفة لتصنيف مكونات رأس المال الفكري كالتالي:

الجدول رقم (4-1): مكونات رأس المال الفكري

الملكية الفكرية	الأصول الفكرية	رأس المال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	المكونات الباحث
			✓	✓	Edvinsson&malon 1997
		-	-	-	Bontis 1998
		-	-	-	Svieby 1998
		-	-	-	Ordenez 2004
-	-			-	Sullivan
-	-	-		-	Brooking 1996

-	-	-	-	-	Despres& chauvel 2000
-	-	-	-	-	CIMA
-	-	-	-	-	راوية حسن
-	-	-	-	-	ناصر مراد
-	-	-	-	-	ASTD
-	-	-	-	-	Chen
-	-	-	-	-	Xera
-	-	-	-	-	Mcelroy
6	7	11	11	14	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقسيمات السابقة، وعلى: أيمن أبو سويرح، "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية-"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2015، ص 351.

من خلال تحليل التقسيمات السابقة لرأس المال الفكري والمكونات الأساسية لكل تقسيم، يُمكن تشبيه رأس المال الفكري بمجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف بحيث ينظر كل طرف إلى جانب المعرفة التي تدخل في دائرة اهتماماته، ورغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع بأنه يتكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري؛ الذي يُمثل القوة الكامنة على مستوى الفرد، رأس المال الهيكلي؛ الذي يمثل القوة الداعمة على المستوى التنظيمي، رأس المال العلاقات؛ الذي يمثل القوة الداعمة على مستوى البيئة الخارجية، الأصول الفكرية؛ التي تمثل القوة الابتكارية، وأخيرا الملكية الفكرية القوة القانونية لحماية ممتلكات المؤسسة، وفيما يلي توضيح وتفصيل أكثر لكل مكون من مكونات رأس المال الفكري.

الفرع الأول: رأس المال البشري القوة الكامنة لرأس المال الفكري

خلال العقدين الماضيين تزايد الاهتمام برأس المال البشري، ويُعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري، لكونه محرّك للإبداع، ومصدر هام لتحقيق القيمة غير الملموسة في اقتصاد المعرفة،

ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة على التفكير، التجديد والابتكار، والمعرفة الضمنية الموجودة في أذهان العاملين¹.

أولاً- مفهوم رأس المال البشري: يُعد مفهوم رأس المال البشري (Human capital) من أهم المفاهيم التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال بشكل عام ومجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وهذا ما جعله يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين والمفكرين، وفيما يلي نذكر أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم:

- يعرّف (Wiig, 2004) رأس المال البشري بأنه: "جزء من رأس المال الفكري، ويتكون من المعرفة، الفهم، المهارات، الخبرة وعلاقات الموظفين، وهو ملك للموظفين"².

- في حين يعرّف (AL-Manni, 2010) رأس المال البشري بأنه: "يشمل التعلم، المعرفة، التدريب، التجارب، الخبرة، القدرات، الحماس، الإبداع والكفاءات الأساسية المتاحة في المؤسسة"³.

- أما (Lytras Miltiadis et al., 2009) يعرّفون رأس المال البشري بأنه: "يتمثل في المعرفة، القدرات، المهارات وخبرة موظفي المؤسسة، وهو يمثل القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الموظفين"⁴.

من خلال هذه العينة من التعاريف يتضح للباحثة أنّ رأس المال البشري يُمثل القوة الفكرية على مستوى الفرد، والمتمثلة أساساً في المعرفة، الخبرات والمهارات، وهو الأساس في تكوين قيمة المكونات الأخرى لرأس المال الفكري.

ثانياً- أهمية رأس المال البشري: ما يميّز القرن الواحد والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وأهمية العاملين في مجال المعرفة في تكوين الثروة من خلال تدريب وتطوير الموارد البشرية لضمان حيويتها وفعاليتها، والاحتفاظ بهذه الموارد البشرية لمواجهة المنافسة وتشجيع الإبداع والابتكار، وحسب (AL-Manni & Jaradat, 2010) فإنّ أهمية رأس المال البشري تتمثل في⁵:

- يعد أحد المصادر الحاسمة والفريدة التي تؤثر على الأداء؛

¹ Uliana o. Enrico et al., « **Towards Reporting Human Capital** », Meditari Accountancy Research, Volume 23, Issue 2, 2005, p. 168.

² Royal Carol, O'Donnell Loretta, « **Differentiation In Financial Markets: The human Capital Approach** », Journal of intellectual capital, volume 9, issue 4, 2008, p. 669.

³ Al-Manni Ahmad, Jaradat Nasser, « **Impact of Human Capital on The Organization Performance** », Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, volume 2, Issue 4, 2010, p. 65.

⁴ Lytras Miltiadis D, Ordonez De Palos Patricia, « **knowledge Ecology in Global Business : Managing Intellectual Capital** », Information Science Reference, New york, 2009, p. 212.

⁵ Al-Manni Ahmad, Jaradat Nasser, Op.Cit, pp. 67-68.

- يساهم في خلق معرفة جديدة؛
- هو مورد يصعب على الآخرين تقليده؛
- يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- يساهم في زيادة كفاءة استخدام الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء؛
- له تأثير مباشر على قدرة رواد الأعمال، أصحاب الأفكار الجديدة في تأمين رأس المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

مما سبق يتضح أنّ أهمية رأس المال البشري تتمثل في تحقيق النجاح وتحقيق ميزة تنافسية، وخلق معرفة جديدة، وهذا يبيّن تحوّل مراكز القوة والحيوية، وامتلاك الأمم للميزة النسبية، من ثراء الموارد الطبيعية إلى ثراء العقل الفكري وإنتاجه للمعرفة، ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات أن تعمل على امتلاك وتطوير المعرفة، وتنمية مواردها البشرية من أجل معرفة وضعها وكيفية تحسينه.

ثالثاً- أبعاد رأس المال البشري: اختلف الباحثون حول أبعاد رأس المال البشري، فهناك من حددها بثلاثة أبعاد، وآخرون إلى أربعة أو خمسة أبعاد، وفي هذا الجدول سوف يتم عرض مجموعة من الدراسات والبحوث والأبعاد التي سيتم اعتمادها:

الجدول رقم (5-1): أبعاد رأس المال البشري

الأبعاد	الباحث
المعرفة، المهارات والكفاءات	OECD, 1999
الخبرات، المعرفة، المهارات والقدرات.	Fitz-enz, 2000
المعرفة، الكفاءات، المهارات والمواقف.	Reinhardt, 2001
الخبرة، المهارات.	Rauch et al, 2006
المعرفة، التعلم، الكفاءات.	Yassen, 2007
المعرفة، الخبرة، الإبداع، المهارات	Weatherly, 2003

Source: Al-Manni Ahmad, Jaradat Nasser, « **Impact of Human Capital on The Organization Performance** », Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, volume 2, Issue 4, 2010, p. 65-66.

حسب الأبعاد التي تم ذكرها في الجدول السابق لمجموعة من البحوث والدراسات المهمة برأس المال البشري، فإنّ هناك شبه اتفاق بين الباحثين أنّ أبعاد رأس المال البشري تتمثل في المعرفة، الخبرة، المهارة، العمل الجماعي، الابتكار والإبداع، وهي مفصلة كالتالي:

- **المعرفة:** وتُمثل الحصيصة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يُحوّلون المعلومات إلى معرفة، ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة¹.
- **الخبرة:** الخبرة في المعنى اللاتيني تعني التجريب، وهي تعود إلى الفعل الذي فعلناه في الماضي أو حدث في قضايا محددة في العمل أو في الحياة الشخصية². وخبرات العاملين تتضمن التراكم المعرفي الناتج عن التجارب المتعددة في الحياة العملية³.
- **المهارة:** هي القدرة على الإنجاز والأداء، والوصول إلى النتائج، وحل المشاكل ومواجهتها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، وشروط المهارة هي: السرعة، الدقة، التتابع المنطقي للأداء⁴.
- **العمل الجماعي:** وتمثل القدرة على التفاعل مع الآخرين، والتي هي ضرورية لتحقيق الأداء المرغوب فيه⁵.
- **الابتكار والإبداع:** وهو عملية توليد وإنتاج أفكار جديدة، ووضعها حيز التطبيق⁶. وهذا الشكل يمثل مكونات رأس المال البشري:

¹ خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

² عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص 329.

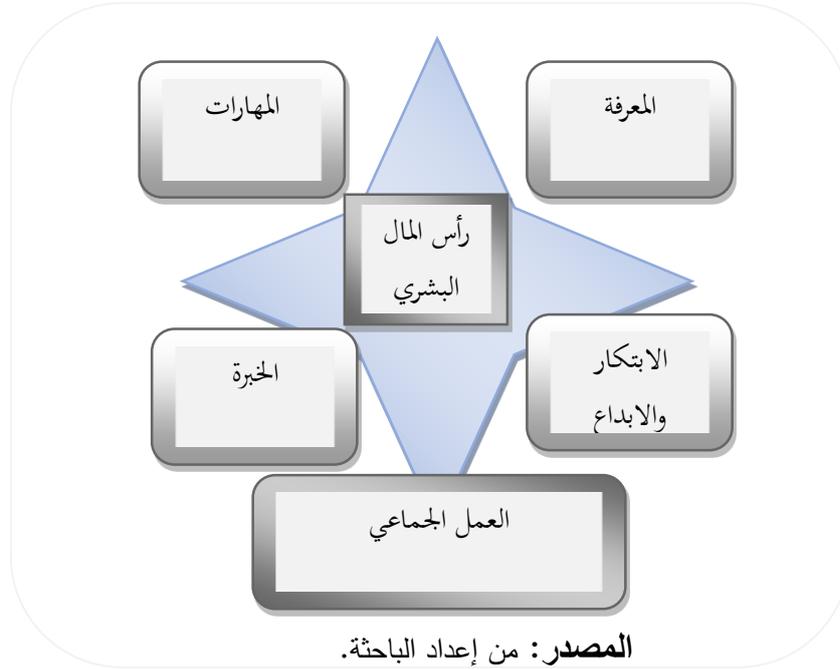
³ حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 32.

⁵ صالح عبد الرضا رشيد، حسين شناوة الزباد، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز -دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2014، ص 13.

⁶ سعد علي حمود العنزي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 85.

الشكل رقم (1-16): أبعاد رأس المال البشري



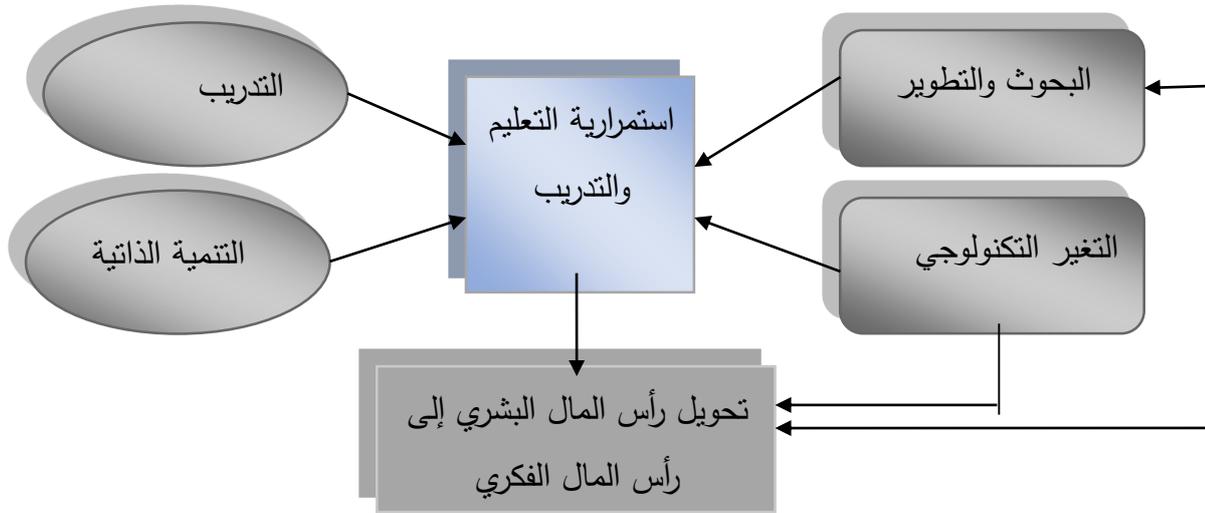
والتحول من رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري يكون بتحقيق مجموعة من المحاور أهمها¹:

- ✓ زيادة عمالة الندرة في إجمالي قوة العمل؛
- ✓ زيادة عمالة المعرفة في إجمالي قوة العمل؛
- ✓ زيادة المكوّن المعرفي والفكري في الوظائف التقليدية؛
- ✓ زيادة الأهمية النسبية لأنشطة البحوث والتطوير في المؤسسة.

والشكل التالي يوضح كيفية تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري:

¹محمد كمال مصطفى، "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014، ص 274.

الشكل رقم (17-1): تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري



المصدر: محمد كمال مصطفى، "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014، ص 274.

من خلال ما سبق نستنتج أن رأس المال البشري أهم مكون لرأس المال الفكري، كونه يُمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته الأخرى، وتتمثل العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري في أنّ هذا الأخير يعتمد على معرفة وتأهيل العاملين، ويُركز على الابتكار ويشجع روح التحدي والمجازفة في العمل، ويهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنتاج أفكار جديدة. وعلى المؤسسات في اقتصاد المعرفة أن تتعامل مع رأس المال البشري بطريقة جيدة من أجل ضمان المحافظة عليه، والحصول على أقصى قدر ممكن من المعرفة، الخبرة والمهارة واستثمارها بتحويلها إلى رأس مال هيكلي.

الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي القوة الداعمة الداخلية لرأس المال الفكري

يُشير (Bontis, 1996) أنّه من أجل تطوير عناصر رأس المال البشري، مثل كفاءات الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم، يجب أن يوفر رأس المال الهيكلي آليات دعم في شكل إجراءات تنظيمية وقدرات ومواقف محفزة داخل ثقافة المؤسسات بالنسبة للموظفين¹.

أولاً-تعريف رأس المال الهيكلي: ويعرّف (Youndt et al, 2004) رأس المال الهيكلي (Structural Capital) بأنّه: "المعرفة المؤسسية والخبرة المقننة الموجودة داخل المؤسسة والمستخدمة من خلال قواعد البيانات،

¹ Gannon Catherine et al., « Managing Intellectual Capital For a Sustained Competitive Advantage in The Irish Tourism Industry », In « The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC) », 16-17 June 2009, p. 9.

براءات الاختراع، الهياكل والنظم والعمليات"¹. كما يُعتبر رأس المال الهيكلي المعرفة الموجودة على المستوى التنظيمي التي تنشأ من خلال إضفاء الطابع التنظيمي والرسمي على المعارف الفردية والجماعية الموجودة في المؤسسة أثناء عملية التعلم، بالإضافة إلى ذلك رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي تبقى في المؤسسة عندما يعود الموظفون إلى منازلهم، وهو القيمة المضافة لعملية خلق المعرفة².

ويمكن للمؤسسة تحويل رأس مالها العلائقي ورأس مالها البشري إلى معرفة داخل الهياكل والعمليات التنظيمية، أي داخل رأس المال الهيكلي. وبالتالي يُمكنها استخدام هذه المعرفة في أي مكان في المؤسسة، حتى عندما يغادر الموظفون.

ثانياً-أهمية رأس المال الهيكلي: وتتمثل في³:

- يساهم رأس المال الهيكلي في خفض التكلفة، تحسين الخدمات أو خصائص المنتجات للعملاء؛
- رأس المال الهيكلي يساهم في خلق الميزة التنافسية؛
- رأس المال الهيكلي يشجع المؤسسات على استثمار موارد كبيرة للحد من المخاطر والاستفادة من إمكاناتها الإنتاجية.

ومنه فإنّ رأس المال الهيكلي يجعل من رأس المال البشري يعمل بدرجة أعلى من الذكاء، ويُصبح أكثر إنتاجية، فالمؤسسة التي يكون رأس مالها الهيكلي ضعيف لا تكون قادرة على تحويل رأس مالها البشري إلى قيمة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Setewart,1997) بأنّ خلق القيمة هي عملية تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي⁴.

ثالثاً-أبعاد رأس المال الهيكلي: حسب (Edvinsson& Malone, 1997) فإنّ رأس المال الهيكلي يُمثل المعرفة الصريحة الموجودة في النظم وقواعد البيانات والبرامج⁵. وحسب (Carson et al, 2004) رأس المال

¹ Youndt Mark A, Snell Scott A, «Human Resource Configuration, Intellectual Capital and Organizational Performance », Journal of Managerial Issues, volume 16, Issue 3, 2004, p. 338.

²Ordenez de pablos Patricia, Op. Cit, pp. 637-639.

³ Ibid, pp. 637-638.

⁴ سالم محمد سعيد بافقير، "قياس أثر رأس المال الفكري والإفصاح عنه على أداء منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية)"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2014، ص ص 135-136.

⁵.Yaseen G Saad et al., «The Impact of Intellectual Capital on The Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies », Computer in Human Behavior, Volume 62, Elsevier LTD, 2016, p. 169.

الهيكلية يمثل الأصول غير الملموسة مثل العمليات، الإجراءات والثقافة التنظيمية التي يمكن تدوينها في سياسات المؤسسة وكتيبات الإجراءات¹. وتتمثل مكونات رأس المال الهيكلية في:

- **الأنشطة والعمليات الإدارية:** هي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة تنفيذ فلسفتها، وتتضمن كيفية معالجة مشاكل العاملين، وعمليات الرقابة على الجودة، السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة².

- **نظم المعلومات وقواعد البيانات:** تتضمن قواعد البيانات والوسائل الأخرى اللازمة لجعل المعرفة تستخدم عمليا داخل المؤسسة، وتقيم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين³.

- **الهيكل التنظيمي:** يُحدد التصميم الهيكلية للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، ويتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها⁴.

- **السياسات والإجراءات:** السياسات هي مجموعة المبادئ، القواعد والاتجاهات العريضة التي تُسهل الوصول إلى الأهداف المنشودة، والإجراءات هي مجموعة الخطوات المتتالية اللازمة لإتمام عمل معين من نقطة بدايته وحتى نهايته⁵.

- **البرامج:** يعرف البرنامج كونه خطة مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف وسياسات وإجراءات ومستلزمات، ومجموعة البرامج تُشكل مفردات الخطة العامة للمؤسسة، وهذا يتطلب بذل جهود من أجل إحداث التناسق والتشابك الفاعل بين هذه البرامج، ولا يكون أي تصادم بينها أو تعطل إحداها يؤثر على سير عمليات الخطة بالشكل المطلوب⁶.

¹ Gannon Catherine et al., Op.Cit, p. 9.

² صالح عبد الرضا رشيد، حسين شناوة الزباد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ المرجع نفسه.

⁴ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 63.

⁵ بلال خلف السكارنة، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص 192-193.

⁶ المرجع نفسه، ص 194.

وقد أشار (Bontis, 1998) أنه بدون رأس المال الهيكلية فإنّ رأس المال الفكري يكون مجرد رأس مال بشري، ويمكن للمؤسسات ذات رأس المال الهيكلية القوي أن تجد أفضل ملائمة لرأس مالها البشري برأس مال العلاقات، وغالبا ما يشار إلى الجمع بين هذه الكفاءات برأس مال الفكري¹.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ رأس المال الهيكلية يُمثل الدعامة الهيكلية والتنظيمية لرأس المال الفكري في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: رأس المال العلاقات القوة الداعمة الخارجية لرأس المال الفكري

يُعتبر رأس المال العلاقات جزءا لا يتجزأ من المعرفة التي ينتج عنها رصيد من العلاقات بين المؤسسة والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة، وشركاء التحالف الاستراتيجي (Strategic Alliance Partners)، فالتبادلات عبر هذه العلاقات تُمثل إستراتيجية يتم تطويرها من أجل تعزيز الميزة التنافسية².

أولاً- تعريف رأس المال العلاقات: يعرّف رأس المال العلاقات (Relational Capital) بأنه جميع الأصول المعرفية التي تراكمت لدى المؤسسة من علاقاتها مع أطراف خارجية في نفس البيئة، وتشمل العلاقات؛ المنافسين، الموردين، الحكومات، الجمعيات أو المؤسسات الأخرى التي تتفاعل في نفس البيئة³. كما يعرّف (Bontis et al, 2002) رأس المال العلاقات بأنه مجموعة من العلاقات التي تربط أي مؤسسة بالعالم الخارجي، حيث يتكون العالم الخارجي من عملاء، مصارف، مساهمين وأي وكلاء آخرين قد يؤثرن على المؤسسة. ومن المهم عموماً أن تقوم المؤسسة بتوسيع علاقاتها مع أصحاب المصلحة من أجل الحصول على موارد جديدة؛ وبالتالي الحفاظ على رأس مال العلاقات بمرور الوقت. وبالفعل فإنّ إحدى طرق قياس رأس المال العلاقات تقوم على طول عمرها، وعلى قوة وعلاقات دائمة مع أصحاب المصلحة⁴.

ثانياً- أهمية رأس مال العلاقات: إنّ هذه العلاقات التي تُبنى بين المؤسسة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي⁵ :

¹ Yaseen G Saad et al., Op. Cit, p. 169.

² سالم محمد سعيد بافقيه، مرجع سبق ذكره، ص 138.

³Palacios-Marqués Daniel, José Garrigos-Simon, «Validating and Measuring IC in The Biotechnology and Telecommunication Industries », Journal of Intellectual Capital, volume 4, Issue 3, 2003, p. 334.

⁴ Meles Antonio et al., « The Impact of The Intellectual Capital Efficiency on Commercial Banks Performance : Evidence From The US », Journal of Multinational Financial Management, volume 36, Issue C, 2016, pp. 71-72.

⁵ حسين يوسف عبد الستار، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل، 2005، ص 9.

- إنَّ العملاء هم من يدفع فاتورة المؤسسة لأنَّ المهمة الأولى لأي مؤسسة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء عملاتها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميّزة معهم؛
- إنَّ الولاء الذي تكسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع عملاتها يُحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح المؤسسة بنسبة لا تقل عن (25 %).

ثالثاً- أبعاد رأس المال العلاقات: رأس المال العلاقات يتألف من ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلية الذي يشارك مع المؤسسات في علاقاتها مع أصحاب المصلحة المستثمرين، الدائنين، العملاء، الموردين وما إلى ذلك، بالإضافة إلى التصورات التي لديهم عن المؤسسة. والمثال على ذلك الصورة، ولاء العملاء، رضا العملاء، وصلات مع الموردين، القوة التجارية، القدرة التفاوضية مع المؤسسات المالية، والأنشطة البيئية¹. والجدول التالي يبيّن مكونات رأس المال العلاقات:

الجدول رقم (6-1): مكونات رأس المال العلاقات

المكونات	الباحث
العلامة التجارية، العملاء، العلاقات.	(Stewart, 1997)
العلامات التجارية، العملاء، ولاء العملاء، أسماء الشركات، تكرار الطلب، قنوات التوزيع، التعاون التجاري والاتفاقيات.	(Guthrie & petty, 2000)
العلاقات التجارية والتحالفات مع: العملاء، الشركاء والموردين والمستثمرين.	(Alee, 2000)

Source : Karchegani Mohammad Rahmani et al., « **The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation; A review** », International Journal of Business and Management Studies, Volume2, Issue 1, 2013, p. 569.

وحسب عدد من الباحثين والجدول السابق فإنّ مكونات رأس المال العلاقات تتمثل في:

- **العملاء:** وهي الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسات مع عملاتها، وتتضمن حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة العملاء بالمؤسسة وولائهم لها².
- **الموردين:** وهم الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتمويل المؤسسة بالموارد التي تحتاجها³.

¹ Karchegani Mohammad Rahmani et al., « **The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation; A Review** », International Journal of Business and Management Studies, Volume2, Issue 1, 2013, p. 566.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 336.

³ علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- **التحالفات:** يقصد بالتحالف قيام مؤسستين أو أكثر بإحلال التعاون بينها محل المنافسة بما يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والحد من التهديدات الخارجية، وهناك مجموعة من المؤشرات للتحالف الناجح وهي¹:

- ✓ قيادة مشتركة للتحالف؛
- ✓ وضع الموارد المتاحة في خدمة مجال التحالف؛
- ✓ اقتسام المخاطر والتكاليف؛
- ✓ التطوير المشترك للمنتجات؛
- ✓ كل مؤسسة تبقى محافظة على كيانه خارج التحالف.

من خلال ما سبق يتضح أنّ رأس المال العلاقات يُمثل بعدا من رأس المال الفكري، ويُشكل تدفق المعرفة داخل المؤسسة وخارجها من خلال الشبكة العلائقية التي شكلت في المؤسسة وما حولها، وهو قوة المؤسسة في علاقاتها مع أصحاب المصلحة التي تعطي للمؤسسة بتكاملها مع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي محفظة فكرية أو ما يطلق عليها بالأصول الفكرية.

الفرع الرابع: الأصول الفكرية القوة الإبتكارية لرأس المال الفكري

الأصول الفكرية (Assets Intellectual) تتكون بمجرد انتقال المعلومات، المعرفة والأفكار كأصول بشرية إلى وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة ومعروفة، وبالتالي يصبح بإمكان المؤسسة استغلال تلك الأصول بدل تعاملها مع الأفراد.

أولاً-تعريف الأصول الفكرية: الأصول الفكرية هي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل والتي تملكها المؤسسة، أو هي مجموع الأدوات والتقنيات المستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة، ومن أمثلة الأصول الفكرية؛ الخطط، التصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي²، ولا بد من التأكيد على أنّ الأصول الفكرية هي أكبر بكثير مما تستطيع المؤسسة استخدامه بكفاءة في منتجاتها وخدماتها وأساليبها، كما أنّ الأصول الفكرية أكبر بكثير من ملكيتها الفكرية التي تشير إلى ذلك الجزء من رأس المال الفكري الذي يتمتع بالحماية القانونية³.

¹يونس عواد وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص ص 385-395.

² علي زركار، علي مرادي أفسر، " قياس أثر رأس المال الفكري محاسبيا في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات: البحث الميداني في جامعة بوبكان"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 592.

³ نجم عيود نجم، " إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 293.

ثانياً-أبعاد الأصول الفكرية: وتتمثل في:

- **الخطط الإستراتيجية:** وتعني القدرة على تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، ذلك الاتجاه الذي يتضمن تحديد كل من رؤية المؤسسة وأهدافها، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحلية والقدرات الداخلية والبيئة الخارجية، وترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات المختلفة، أي برامج وخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل¹.

- **التصميمات الهندسية:** ويقصد بها كافة الأنشطة المرتبطة بتوليد أفكار جديدة لمنتج جديد ثم تحليل هذه الأفكار وتقييمها، وتحديد مواصفاته وترجمتها إلى شكل نموذج مبدئي، ثم تصميم المنتج النهائي وتقييم عمليات تصنيعه وإنتاجه بما يفي باحتياجات العملاء².

مما سبق يتضح أنّ الأصول الفكرية كمكوّن أساسي لرأس المال الفكري تتمثل قوته الإستراتيجية في الأفكار الإبداعية والإبتكارية التي تملكها المؤسسة، والتي يمكن استغلالها في تصميم وتطوير منتجات إبتكارية جديدة تساهم بشكل مباشر في تحقيق الملكية الفكرية للمؤسسة.

الفرع الخامس: الملكية الفكرية، القوة القانونية لرأس المال الفكري

في الواقع فإنّ العلاقة بين رأس المال الفكري والملكية الفكرية (Intellectual Property)، أو بدلا من ذلك الدور الذي تلعبه الملكية الفكرية في مناقشة رأس المال الفكري، تبقى إشكالية في نهاية المطاف، حيث هناك باحثين لا يدرجون الملكية الفكرية في تعريف رأس المال الفكري، على أساس الحجة القائلة بأنّ الملكية الفكرية تتضمن الملموسات مثل براءات الاختراع، حقوق النشر والعلامات التجارية، ومن أتباع هذه المدرسة نجد (Roose et al, 1998)، (Bontis et al, 1999)، (Nerdrum & Erikson, 2001)، ومن ناحية أخرى يرى عدد من الباحثين الأكثر تكاملا الذين يُركزون على إدارة وقياس الأداء، أنّه من غير الفعال استبعاد مقاييس الملكية الفكرية وأداء الملكية الفكرية من مناقشة إدارة المؤسسة لرأس مالها الفكري، ومن بين مؤيدي هذا الرأي نجد (Quinn et al, 1996)، (Brennan & Connel, 2000)، (Lev, 2001)، (Smith & Hansen, 2002)³.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 47.

² محمد ناصر وأخرون، "إدارة العمليات"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2012، ص 176.

³ Bollen Lury et al., « Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance », Management Decisions, Volume 43, Issue 9, 2005, p. 1167.

أولاً-تعريف الملكية الفكرية: وتخص حقوق الملكية الفكرية وتشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر¹. كذلك الملكية الفكرية هي مجموع الأصول المعرفية مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، التصميم المسجل، الأسرار التجارية والعمليات التي تُمنح ملكيتها للمؤسسة بموجب القانون².

ثانياً- أهمية امتلاك الملكية الفكرية: وتتمثل في³:

- المؤسسة المالكة لهذه الحقوق تحقق اختراقاً في (العملية، المنتج، الخدمة) يساهم في تحقيق اختراق سوق على حساب منافسيها؛

- تكون قاعدة إنجازات لاحقة كما هو الحال في البحوث التي تغطي مجالات واسعة ومرتبطة، فالابتكار في مجال يسمح بأن يكون قاعدة لابتكارات أخرى؛

- إنَّ الترخيص (اتفاق أو عقد يمنح حق استخدام الملكية الفكرية للمؤسسة من قبل مؤسسة أخرى) يمثل خبرة إضافية للمؤسسة صاحبة الترخيص تتعلق بأسواق وبيئات جديدة لم تدخلها من قبل يمكن استخدامها في تحسينات لاحقة أو دخول أسواق جديدة؛

- إنَّ استخدام حقوق الملكية الفكرية يمكن أن يحقق عوائد مالية كبيرة بمخاطرة أقل من خلال منح التراخيص والامتيازات لحقوق الملكية الفكرية.

ثالثاً- مكونات الملكية الفكرية: الملكية الفكرية تضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد، وكذلك ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار والحقوق الخاصة بالنشر، حيث تعمل المؤسسات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مقابلة المنافسة، وهذه أهم مكونات الملكية الفكرية⁴:

- **براءة الاختراع:** هي وثيقة قانونية تمنح المبتكر أو المؤسسة المالكة للابتكار حقاً احتكارياً على الأفكار أو المعارف التي تتضمنها والقابلة للتحوّل إلى آلة أو جهاز أو طريقة عمل أو خدمة محددة، ولا يمكن استخدامها من طرف الآخرين إلاّ بإذن من المالك أو التزام تعاقدي، والبراءة هي الشكل الأكثر استخداماً

¹ Wall Anthony et al., Op. Cit, p. 16.

²Marr Bernard, « **Measuring and Benchmarking Intellectual Capital** », Benchmarking : An International Journal, Volume 11, Issue 6, Emerald Group Publishing Limited, 2004, p. 561.

³ نجم عبود نجم، " الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 565-566.

⁴ نجم عبود نجم، " إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس"، مرجع سبق ذكره، ص 297-298.

والأكثر أهمية في التعبير عن الابتكارات والانجازات التكنولوجية التي كانت الأساس في التطور منذ العصر الصناعي إلى الآن.

- **الأسرار التجارية:** هي طرق العمل وخططه ونفاذاته التي يتم حمايتها من خلال القانون وكذلك من خلال الإلزام التعاقدى المباشر.

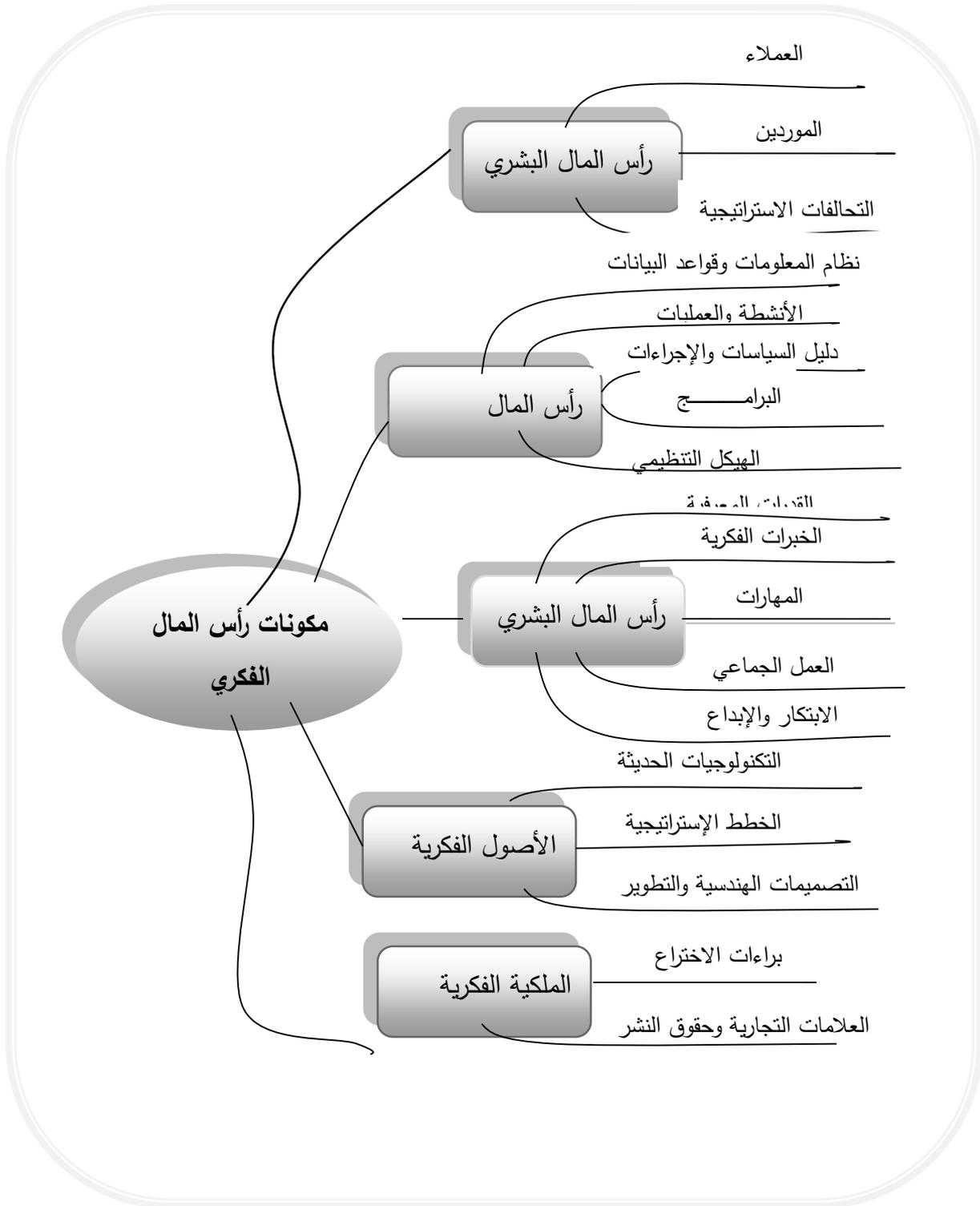
- **العلامات التجارية:** إنّ العلامة التجارية (Brands) هي نتاج تاريخ المؤسسة ونجاحاتها في الجودة (خصائص أفضل من المنافسين) أو الخدمة (إيفاء متكرر أفضل لحاجات العميل)، الثقة (علاقات معول عليها ومخاطرة شراء أقل)، والنفوق (البقاء في المقدمة لفترة طويلة نسبيا)... الخ. لهذا كله يكون من حق المؤسسة أن تحقق منافع أو علاوة من علاماتها بالاستخدام، ومنافع وعوائد مالية من ترخيص استخدام علاماتها التجارية المحمية بالقانون كأحد الحقوق الرئيسية للملكية الفكرية، والعلامات التجارية يُمكن أن تكون علامات المؤسسة، كما قد تكون فردية (تخصص لمنتج معين) أو عائلية (العلامة تستخدم لمجموعة من المنتجات وترخص لمؤسسات أخرى). وتحقيقا لذلك يلزم وجود منهجية ونظام تقييم يمكن المديرين من تحديد، توثيق وتقييم إدارة معارفهم.

إذن الملكية الفكرية تضم العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد وكل ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار وحقوق النشر، وتعمل المؤسسات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تُمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق¹. كما تُعتبر الهدف النهائي لرأس المال الفكري المتمثل في الملكية القانونية لممتلكات المؤسسة.

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري، والمتمثلة أساسا في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) والأبعاد أو العناصر الأساسية لكل مكون:

¹ عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، أبريل 2013، ص 130.

الشكل رقم (18-1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الباحثة

حسب رأي (Martinez-torres) يتكوّن رأس المال الفكري نتيجة تفاعل عناصره ومكوناته مجتمعة، حيث يؤثر رأس المال البشري بشكل إيجابي على رأس المال الهيكلي، نظراً لأنّ مصدره الإبداع وإستراتيجية

التحديث، وبالتالي فإنّ رأس المال الهيكلي هو نتيجة الإبداع الإنساني، كما أنّ هيكلة الأصول الفكرية يمكن أن تُحوّل من خبرة فردية إلى ملكية جماعية بما يحقق رغبة المؤسسة في تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي مملوكا للمؤسسة، أمّا رأس المال العلاقات فيتمثل في التفاعل الإيجابي مع أعضاء المؤسسة لتحفيز الإمكانات التي تساهم في خلق الثروة، وبالتالي الزيادة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يؤدي دورا في تغيير البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى تغيير مماثل في العلاقة مع العملاء، ويؤدي التغيير في العوامل البيئية أيضا إلى دفع الأفراد لتطوير قدراتهم ومهارتهم بما يسمح بالتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة، وما يرتبط بها من علاقات، ومن ثم يؤثر رأس المال العلاقات بشكل إيجابي على رأس المال البشري¹.

وهذه المكونات الخمسة لا يعمل كل مكون بمعزل عن المكون الآخر، بل من الضروري أن تعمل في علاقة تبادلية مرنة، ومن هنا يأتي الدور الكبير في عملية إدارة مكونات رأس المال الفكري بالشكل المتميز الذي يضمن تميّز المؤسسات الصناعية واستثمار رأس مالها الفكري بالشكل الأمثل والمناسب.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري

لقد طالبت العديد من الدراسات بالتوجه نحو إدارة رأس المال الفكري حيث الحاجة لوضع أسس وقواعد وأليات وإجراءات وضوابط من شأنها العمل على إدارته بشكل فعال، وذلك لما يميّز به من أهمية بالغة في الوقت الحاضر، حيث متطلبات الأعمال الحديثة وإدارة رأس المال الفكري تُركز على بناء الأصول الفكرية والسيطرة عليها، ووظيفتها المحافظة على رأس المال الفكري للمؤسسة.

الفرع الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري

تتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف زاوية الطرح من قبل الباحثين، فهناك من يرى بأنّها مهمة تنسيقية بين مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة، وتعرّف إدارة رأس المال الفكري بأنّها عبارة عن تطبيق مجموعة من الأساليب والممارسات الإدارية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الخبرات المتراكمة والقدرات الابتكارية لدى العاملين بما يساهم في تنمية العائد على الاستثمار في الأصول الفكرية المملوكة للمؤسسة مثل براءات الاختراع، الأسرار التجارية، نظم

¹زلماط مريم، " دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة: دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مؤسسة عزوز، مؤسسة حسناوي، CMA، ENIE"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص 71-72.

المعلومات وقواعد البيانات الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق أكبر فائدة ممكنة من الأصول العلائقية للمؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة¹. وتتمثل أهمية إدارة رأس المال الفكري في²:

- ✓ منحى التعلم أكثر حدة؛
- ✓ إعادة تدوير رأس المال الهيكلي؛
- ✓ تقصير مهلة التطبيق؛
- ✓ التوفير في التكاليف والاستثمارات؛
- ✓ قيمة مضافة أعلى بسبب تحسين التفاعلات؛
- ✓ إنشاء قيمة جديدة من خلال اتصالات جديدة وتركيبات جديدة.

إنّ تُعبّر إدارة رأس المال الفكري عن مجموعة خطوات منسقة تهدف إلى توليد القيمة وتعظيمها بما يمكن المؤسسة من تعظيم أدائها واستمرار تنافسيتها.

الفرع الثاني: خطوات إدارة رأس المال الفكري

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري - باعتبارها خيار إستراتيجي- في الخطوات الأساسية التالية³:

- ◀ **الخطوة الأولى:** تُركز على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلّما زادت أهمية المعرفة، كلّما حققت إدارتها عائدا مهما للمؤسسة.
- ◀ **الخطوة الثانية:** تُركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.
- ◀ **الخطوة الثالثة:** تُركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.
- ◀ **الخطوة الرابعة:** تُركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أنّ الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية.

¹ تامر محمد أحمد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² Edvinsson Leif, Op.Cit, p. 372.

³ فرحاتي لويّزة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 125.

مما سبق يتضح أنّ الهدف الأساسي من اعتماد المؤسسة على مجموعة خطوات لإدارة رأس المال الفكري هو ضمان الاستغلال الأمثل للأصول الفكرية والمساهمة الفعالة في إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى الخطوات السابقة هناك مجموعة من النماذج لمجموعة من الباحثين في رأس المال الفكري.

الفرع الثالث: النماذج العملية لإدارة رأس المال الفكري

تتحقق إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة في سياق التحوّل من نموذج الإدارة القائم على السلطة الفوقية إلى نظام يُعزز من قدرة الأفراد العاملين في المؤسسة للعمل كفريق، بما يُمكن الفرد من إعادة تشكيل طريقة العمل وتطوير الأداء، ويتطلب ذلك تأسيس فكر إداري يحقق إدارة رأس المال الفكري من خلال مجموعة من النماذج تتمثل في¹:

أولاً- نموذج لاستراتيجيات الأربع لـ (Stewart): وضع Stewart سنة 2004 في كتابه "ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الواحد والعشرين" الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري، والتي تتكون من أربع خطوات وهي:

◀ **الخطوة الأولى:** التّعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المؤسسة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، وذلك عن طريق التّعرف على مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة لتحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساوي للمعرفة، والتوصل إلى المقابل المادي، ومحاولة معرفة ما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى للمؤسسة.

◀ **الخطوة الثانية:** تحليل الأصول المعرفية المولدة للقيمة والقيام بتحديد الخبرات والقدرات، العلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعملية والتعرف على مزيج أصول رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العملاء.

◀ **الخطوة الثالثة:** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، من خلال التّعرف على الاستراتيجيات التي تزيد من المعرفة للمؤسسة وأعمالها، ووضع الطرق والأساليب التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لزيادة قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية، والبحث في إمكانية تحسين نتائج المؤسسة عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية.

◀ **الخطوة الرابعة:** تحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين.

¹ عبد الله بن محمد الصارمي وآخرون، "تأهيل الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري: إستراتيجيات وزارة التعليم العالي"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، عمان، أبريل 2013، ص 321.

ثانياً - إستراتيجيات خمس خطوات لـ (Daniel): وفي نموذج (Daniel, 1997) يشير إلى خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالتالي:

◀ **الخطوة الأولى:** البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تطوير دور المعرفة في العمل.

◀ **الخطوة الثانية:** تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية لمعرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

◀ **الخطوة الثالثة:** معرفة الموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ إلى أين تعود؟

◀ **الخطوة الرابعة:** تقييم الموجودات الفكرية وتكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟

◀ **الخطوة الخامسة:** تكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ثالثاً - الاستراتيجيات الست لـ (Stahl & Bounfour): ويحددان ست خطوات لإدارة رأس المال الفكري:

◀ **الخطوة الأولى:** تحديد رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي في المؤسسة، ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة في المؤسسة.

◀ **الخطوة الثانية:** تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، قسم لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة بالفعل، وقسم لما سوف تستخدمه المؤسسة مستقبلاً وفقاً لخططها، وقسم لما لا تخطط المؤسسة لاستخدامه.

◀ **الخطوة الثالثة:** في ضوء ما تم إنجازه في الخطوتين السابقتين صياغة إستراتيجية لتحديد كيف يمكن الاستفادة منه ووضعه في خطة عمل تشغيلية.

◀ **الخطوة الرابعة:** تقييم وقياس رأس المال الفكري.

◀ **الخطوة الخامسة:** إجراء مقارنة مرجعية، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري ومقارنته بوضع المؤسسات المنافسة من أجل تحديد الفرص والتحديات.

◀ **الخطوة السادسة:** استثمار وتفعيل رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، فبعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي وحقيقة الوضع التنافسي ومواضع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، تستطيع المؤسسة عندئذ التحرك في اتجاه سد تلك الفجوات، والتي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي، ومن خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

ولإدارة رأس المال الفكري بشكل أكثر منهجية، يتعيّن على المؤسسة أن تضع جدول أعمال للتّحول من مؤسسة تتألف ببساطة من أفراد على دراية إلى مؤسسة تُركّز على المعرفة تشرف على إنشاء وتبادل المعرفة داخل وظائف الأعمال الداخلية وعبرها وتُنسّق تدفق المعرفة من وإلى المؤسسات الخارجية¹.

وقد أدى الدور الاستراتيجي الهام لإدارة رأس المال الفكري إلى أن يقوم الأكاديميون والممارسون بوضع نماذج وأساليب لقياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه، بما يسمح للمؤسسات بالحفاظ على أصولها الفكرية وتميئتها.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه في المؤسسة

هناك الكثير من النقاش في السنوات الأخيرة لدى المؤسسات حول معايير المحاسبة والإبلاغ عن الأصول الفكرية، وكثيرا ما اقترنت هذه المناقشة بظهور مجتمع المعرفة وما يسمى "الاقتصاد الجديد"، حيث أصبح رأس المال الفكري العامل المحوري الذي يقوم على خلق القيمة، وقد أظهرت هذه التغييرات، المرتبطة بالتطورات في بيئة الأعمال التجارية، مثل العولمة ومعدلات الابتكار الأسرع أنّ التقارير المحاسبية التقليدية غير قادرة على تلبية متطلبات المعلومات لدى المستخدمين. ومن ثم يُقال إنّ الشروط الأساسية للشفافية قد تغيرت².

ورغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري، إلّا أنّ الأنظمة المالية والمحاسبية لا زالت لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحقوق النشر، وعلى الرغم من ذلك فإنّ هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة، إلّا أنّه لا يزال عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية والفكرية. وسيتناول هذا المبحث؛ قياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه في المؤسسة، وذلك بإبراز الإطار العام لقياس رأس المال الفكري، ثم التطرق إلى مختلف الطرق والنماذج المستخدمة في قياسه، وأخيرا تعرّف على آليات الإفصاح المحاسبي عنه.

المطلب الأول: عموميات حول قياس رأس المال الفكري

هناك نمو متزايد في الاهتمام بقياس رأس المال الفكري يساير نمو الانتقادات المتزايدة لنموذج المحاسبة التقليدية الذي يتجاهل إلى حد ما العناصر غير الملموسة، وقياس رأس المال الفكري يقَدّم معلومات

¹ Klein A. David, Op.Cit., p. 3.

² Lytras Miltiadis D, Ordonez De Palos Patricia, Op. Cit, p. 175.

من شأنها لفت الانتباه نحو طريقة توظيف المؤسسة لمواردها ونظرتها الطويلة الأجل، وزيادة فهم و إدراك أكبر لدور المعرفة وطبيعة ومكونات رأس المال الفكري.

الفرع الأول: دوافع وأهمية قياس رأس المال الفكري

إنّ قياس رأس المال الفكري أصبح يُمثل أهمية كبيرة، لذلك ظهرت عدة محاولات لتطوير مقاييس لقياسه من أجل إقناع الإدارة والمالكين باستخدامها في حساب قيمة المعرفة والتعبير عنها في صورة كمية (Quantify)، حيث أصبح الأمر مهم جدا وقد أكد (Malone, 1997) على الحاجة إلى وجود مقاييس جديدة لعصر جديد، ويعتقد (Lev, 1997) بأن مهنة المحاسبة تحتاج إلى معايير جديدة لقياس مقدار الانتفاع بالموجودات غير الملموسة واستغلالها، وقد كشفت دراسة أعدتها (ICM Group, 1998) عن قياس رأس المال الفكري بأنّ المؤسسات بصفة عامة لا تزال تقيس الموجودات المعرفية باستخدام سيناريو الموجودات الملموسة، وأشار (Bahara, 2001) بأنّ هناك ضغوطا متزايدة على المؤسسات لقياس الموجودات الفكرية، لأننا نتحرك نحو الاقتصاد القائم على المعرفة (Knowledge-Based Economy)، وبالتالي فإنّ استخدام المقياس المحاسبي الملائم للموجودات التي تخلق الثروة في بيئة الاقتصاد القائم على المعرفة أمر مهم وحاسم¹. وتتبع أهمية قياس رأس المال الفكري في المنافع التي يجلبها للمؤسسة، وأهمها ما يلي²:

- ✓ يوفر فهما أفضل للأصول غير الملموسة وأهميتها في إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة؛
- ✓ يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته، ودوره في إيجاد القيمة والثروة للمؤسسة؛
- ✓ يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري؛
- ✓ يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية؛
- ✓ يساعد الإدارة في تحديد القيمة السوقية للمؤسسة؛
- ✓ يساعد في دعم المزايا التنافسية للمؤسسة.

كما يؤدي قياس رأس المال الفكري إلى تحقيق فوائد كبيرة للمؤسسة من شأنها أن تساعد في تحديد إستراتيجية العمل، وتصميم العمليات فضلا عن توفير ميزة تنافسية³. وما يؤكد هذه الأهمية دراسة أجرتها

¹ سعد عبد الكريم الساكني، "رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص 131.

² عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 274.

³ Kannan Gopika, Aulbur Wilfried G, « Intellectual Capital: Measurement Effectiveness », Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Issue 3, 2004, p. 390.

الوكالة الدنماركية للتجارة والصناعة سنة 1998 لـ 10 مؤسسات تعمل على قياس رأس المال الفكري، وجدت أنّ قياس رأس المال الفكري وإدارته مهم لنجاح المؤسسة على المدى الطويل، ومن الواضح أنّ المؤسسات التي تقيس وتدير رأس مالها الفكري تفوقت على المؤسسات الأخرى¹.

ورغم هذه الأهمية لقياس رأس المال الفكري، إلا أنّ حسب جمعية المحاسبين الإداريين (CCAM)، والتي قامت بإجراء دراسة أوضحت أنّ أغلب المؤسسات لم تستخدم طرق القياس المحاسبي المعاصرة لقياس عناصر رأس المال الفكري بما فيها تقويم رأس المال البشري، وغياب عرضها والإفصاح عنها في القوائم المالية، إذ أنّها مازالت تستخدم الطرق التقليدية للقياس المحاسبي من خلال اعتمادها على مبدأ التكلفة التاريخية، والذي لا ينسجم أصلاً مع البنية الهيكلية والعناصر التي يتكون منها رأس المال الفكري. وهذا الأمر يفرضه المتخصصون في المجال للأسباب التالية²:

✓ أنّ الطرق المحاسبية التقليدية تقيس الحقائق المادية الملموسة (كمية أو نقدية) ولا تقيس الحقائق الاثريّة غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري؛

✓ الطرق المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات في الماضي، وتعتبر عن ذلك بتسجيل التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وتحليلها، بينما يحتاج رأس المال الفكري إلى دراسة سلوك القيمة في الماضي والحاضر وتحليله؛

✓ أنّ المؤسسات الرقمية الحديثة لا تملك سوى رأس المال الفكري، ولا تملك أي أصول ملموسة مثل المباني، الأثاث والآلات، وبالتالي لا يمكن تطبيق الطرق المحاسبية التقليدية عليها.

إذن أهمية قياس رأس المال الفكري في تحقيق إستراتيجية المؤسسة دفعت الباحثين والمهتمين بهذا المجال إلى تطوير نماذج وأساليب لقياسه.

الفرع الثاني: تطور الفكر المحاسبي في مجال القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري

خلال القرن الماضي اهتمت الكثير من الدراسات بقياس وتقييم رأس المال الفكري، وتوضيح كيفية التقرير عنه في القوائم والتقارير المالية، ويُمكن عرض هذه الدراسات على النحو التالي³:

¹ Engstrom E.J Truls et al., Op.Cit, p. 289.

² سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 217.

³ محمد بن عبد الله العبيشي، " نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية"، مجلة جامعة القصيم، المجلد 10، العدد 3، المملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 251-253.

- في أوائل الثمانينات كانت معظم الدراسات المحاسبية تعبر عن القيم غير الملموسة بمفهوم الشهر (Goodwill)، وفي منتصف الثمانينات بدأ عصر المعلومات، ورأت العديد من الدراسات أن الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للعديد من المؤسسات قد أخذت في الاتساع، ومن أهم هذه الدراسات دراسة (Sveiby, 1988).

- في أوائل التسعينات تمت مجموعة من الدراسات لقياس رأس المال الفكري والتقارير عنه في القوائم المالية كدراسة (Stewart, 1991)، والتي ناقش فيها فكرة رأس المال الفكري، ولكن عبر عنه بمصطلح مهارة العاملين الذين يمكن أن يقدموا الكثير لنجاح المؤسسة وزيادة ربحيتها، ودراسة Kaplan & Norton (1992) اللذين قدّما مقياس الأداء المتوازن (BSC)، والذي جاء كنتيجة منطقية، وتطبيقاً لمبدأ ما تقيسه هو ما تملكه (What You Measure is What You Get).

- في منتصف التسعينات قامت مؤسسة (Celemi) في عام 1994 بإنتاج أحد أدوات المحاكاة (Simulations) وعرف باسم (Tango Model) وهو أول منتج يتم تسويقه بغرض استخدامه كأداة تعليمية لتوضيح أهمية العناصر غير الملموسة، وفي نفس العام قامت مؤسسة (Skandia) بتقييم مخزونها من رأس المال الفكري، وإدراجه ضمن المعلومات الملحقة بقوائمها المالية تحت اسم رأس المال الفكري المرئي (Visualizing Intellectual Capital) ولقد لقي هذا التقرير اهتماماً كبيراً من المؤسسات الأخرى، وطالبت بإتباع ما اتبعته شركة (Skandia).

- منذ أواخر التسعينات وحتى وقتنا الحاضر أصبح موضوع رأس المال الفكري هو الموضوع الأكثر أهمية لدى الباحثين والمؤسسات العلمية والمؤتمرات الدولية التي عقدتها المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) في سنة 1999 بمدينة أمستردام بهولندا حول رأس المال الفكري بهدف المساعدة في وضع إرشادات ومعايير دولية يمكن تطبيقها بصورة عملية بشأن قياس رأس المال الفكري والتقارير عنه، واشترك في هذه الندوة ما يزيد عن 125 مؤسسة والعديد من المنظمات والهيئات العلمية، وأسفرت عنه نتائج هامة تتلخص فيما يلي:

- ✓ غالبية المؤسسات لديها دافع قوي لقياس رأس مالها الفكري لدعم قدراتها التنافسية في السوق؛
- ✓ أن كل فرد في المؤسسة له ارتباط بشكل أو بآخر بعملية قياس وإدارة رأس المال الفكري إذا رغبت المؤسسة أن تتم هذه العملية بنجاح؛
- ✓ على المؤسسات أن تختار الشخص القادر على خلق نظام لقياس رأس المال الفكري، ووضع المؤشرات المناسبة له ليكون مديراً تنفيذياً في الوظيفة المالية بالمؤسسة.

يتضح ممّا سبق أنّ هناك تطوّر ملحوظ في الفكر المحاسبي في إيجاد نماذج وأساليب متعددة لقياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه، إلّا أنّ هذه التطور أوجد عدة إشكالات وصعوبات في تطبيقها.

الفرع الثالث: صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري

اتفق الكتاب والباحثون على أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري، واتفقوا كذلك على أنّ هذا القياس والتقييم يُعدّ أمراً صعباً لأسباب عديدة أهمها صعوبة توحيد المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات بسبب اختلاف أشكال رأس المال الفكري، وخصوصية وذاتية بعض عناصره من مؤسسة لأخرى¹. وهناك إشكالات وصعوبات أخرى تتمثل في²:

- ✓ كل عناصر رأس المال الفكري ذات طابع معنوي ووصفي وليس نقدي بالمفهوم المباشر؛
- ✓ إنّ المكونات التي تحدد رأس المال الفكري وبالذات جزء رأس المال البشري ليس له قابلية التبادل بين المالك والمستخدم؛
- ✓ إنّ العمر الإنتاجي للموارد البشرية بكونها أهم عناصر رأس المال الفكري ليس بالإمكان تحديدها بسقف معين من العمر الإنتاجي.

إضافة إلى ما سبق عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمؤسسات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها³.

رغم صعوبات قياس رأس المال الفكري، إلّا أنّ الباحثين في هذا المجال في بحث مستمر لإيجاد طرق أكثر فعالية وواقعية لقياسه.

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري

حسب (Anthony et al, 2004) تُعتبر أنظمة تقييم وقياس رأس المال الفكري من أهم الوسائل المساعدة على إدارة رأس المال الفكري لخلق القيمة بالمؤسسة. في حين يُعتبر (Villaneuna, 2011) قياس

¹ عائشة شتاتحة، "الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 57.

² جمال داود الديلمي، كمال النقيب، "الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وأثره على الميزة التنافسية"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، الجزء الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، أبريل 2013، ص 351.

³ سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بني طه، "أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014، ص 238.

رأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة) ضرورة للإدارة المتميزة، فتقييم هذه الأصول يهدف إلى تقييم جودة الإدارة¹. ويبقى كل بناء لرأس المال الفكري يجب أن يكون له تأثير على النتائج المالية للمؤسسة بمرور الوقت، وبالتالي يتم تقييم وقياس رأس المال الفكري من خلال المؤشرات التي لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمؤسسة². وهناك من يقول ما هو مقياس الموارد البشرية الذي يعادل العائد على الأسهم، والذي يقيس ما إذا كانت قدرتها البشرية في ازدياد أم لا³؟

الفرع الأول: تصنيف نماذج القياس

هناك عدة تصنيفات لنماذج قياس رأس المال الفكري نذكر منها⁴:

أولاً- تصنيف (Pazdzior, 2012): وحسب هذا النموذج فإن رأس المال الفكري ينقسم إلى مجموعتين:

- الطرق التجميعية: إنّ أبسط طريقة تجميعية لقياس رأس المال الفكري هي تحديد الاختلاف بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية، وهذه الطريقة تعتمد على الافتراض بأن سعر الأسهم في السوق يعكس دوماً القيمة الحقيقية للمؤسسة، وأنّ العوامل العرضية ليس لها تأثير عليها.

- الطرق التحليلية: وهذه الطرق تعتمد على تحليل أسباب الزيادة في الأرباح للوصول لنتائج لها علاقة بحساب رأس المال الفكري، وأفضل الطرق التحليلية المعروفة هي طريقة (Skandia Navigator)

ثانياً- تصنيف (Nick Bontis): وهو أستاذ الإدارة الإستراتيجية الشهير من جامعة (Mc Master)، ومدير مؤسسة أبحاث رأس المال الفكري، وقد صنف نماذج قياس رأس المال الفكري إلى أربعة أقسام هي:

- الموارد البشرية؛

- القيمة الاقتصادية المضافة؛

- بطاقة الأداء المتوازن؛

- رأس المال الفكري.

¹ Anthony Wall et al, Op.Cit, p. 14.

² Lytras Miltiadis D, Ordonez De Palos Patricia, Op.Cit, p. 59.

³Boudreau John w., Ramstad Peter M., « **Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History** », Human Resource Management, Volume 36, Issue 3, 1997, p. 343.

⁴أحمد غازي محمد مهنا، "بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن: نحو إطار ناظم لعملية القياس"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص ص 48-50.

والأنظمة السابقة هي في حقيقتها ركزت على طريقتين؛ الأولى محاسبية ويمثلها (نموذج الموارد البشرية ونموذج القيمة الاقتصادية المضافة). والثانية متعلقة بحساب رأس المال الفكري ويمثلها (نموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج رأس المال الفكري).

ثالثاً- تقسيم (Sveiby): وقد قسم نماذج القياس إلى أربع مجموعات رئيسية هي¹:

- نماذج القياس المباشرة (DIC): وتقدر أساليب رأس المال الفكري المباشرة القيمة النقدية لرأس المال الفكري باستخدام مكوناته المختلفة، وبمجرد تحديد هذه المكونات، يتم تقييمها بشكل فردي وكمعامل مجمع.

- نماذج القيمة السوقية (MCM): وهي حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية.

- نماذج العائد على الأصول (ROA): وتقسم متوسط أرباح المؤسسة قبل خصم الضرائب لفترة من الزمن على متوسط أصولها الملموسة.

- نماذج بطاقة الأداء المتوازن (SC): وتحدد مختلف مكونات ومؤشرات رأس المال الفكري، والتقارير عنها في بطاقة الأداء المتوازن.

والنموذج الأخير للتقسيم الذي أعتمده (Sveiby) أشهر من قام بحصر نماذج قياس رأس المال الفكري، ونستطيع القول أنّ النماذج الثلاثة الأولى تستند بشكل أو بآخر للمقاييس المالية، أمّا نموذج بطاقة الأداء المتوازن فيحدد قيمة رأس المال الفكري بدون الاعتماد الأساسي على المؤشرات المالية.

الفرع الثاني: نماذج القياس المالية وغير المالية

انطلاقاً من التصنيفات السابقة يمكن تقسيم نماذج القياس إلى طريقتين:

أولاً- نماذج القياس المالية: وتفترض هذه النماذج أنّ رأس المال الفكري معترف به بشكل رئيسي على أساس قيمته السوقية أو لمساهمته في توليد الإيرادات أو الأرباح أو التدفقات النقدية. والجدول الموالي يبين أهم طرق أو نماذج القياس المالية لرأس المال الفكري. وأهم نماذج القياس المالية لرأس المال الفكري مختصرة في الجدول التالي:

¹Ricceri Federica, « Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of knowledge Resource », 1st Edition, Rutledge, London, 2008, pp. 10-11.

الجدول رقم (7-1): نماذج القياس المالية لرأس المال الفكري

السنة	المقياس
1950	Tobin's q
1985	محاسبة الموارد البشرية
1990	تكلفة الموارد البشرية
1996	(HRCA محاسبة)
1996	قيمة التكنولوجيا
1997	مؤشرات رأس المال الفكري
1997	حساب القيمة غير الملموسة
1998	القيمة المضافة الاقتصادية
1999	القيمة السوقية
1999	المحاسبة المستقبلية
2000	أرباح رأس المال المعرفي
2000	براءات الاختراع المرجحة
2000	عائد الأصول الفكرية
2000	عائد الاستغلال
2001	منهجية التقييم الشامل

Source : Ricceri Federica, « Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of knowledge Resource », 1st Edition, Rutledge, London, 2008, p. 12.

ثانياً- نماذج القياس غير المالية: وأهم هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن (1992)، مراقبة الأصول غير الملموسة (1997)، مستكشف سكانديا (1997)، والافتراض الأساسي لهذه النماذج هو فهم وإدارة رأس المال الفكري من أجل خلق قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها، ونظراً للصعوبات المرتبطة بتحديد القيم النقدية لرأس المال الفكري، فإن معظم هذه النماذج لا تحاول إعطاء قيمة نقدية لرأس المال الفكري، بل صممت بهدف دعم عملية صنع القرار والمساهمة في تطوير إستراتيجية المؤسسة. وأهم نماذج القياس غير المالية مختصرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8-1): نماذج القياس غير المالية لرأس المال الفكري

السنة	المقياس
1992	بطاقة الأداء المتوازن
1997	عائد الأصول الغير ملموسة
1997	مستكشف سكانديا
1999	مستكشف رأس المال الفكري
2001	دورة تدقيق المعرفة
2001	سلسلة القيمة
2002	رأس المال الفكري
2002	MERTUM دليل
2003	Danish دليل
2003	رأس المال الفكري

Source: Ricceri Federica, « **Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of knowledge Resource** », 1st Edition, Rutledge, London, 2008, p. 12.

ومن المنظور الاستراتيجي غالبا ما تكون المقاييس غير المالية الأكثر دلالة وأكثر أهمية، ولقد خطت بطاقة الأداء المتوازن للباحثين (Kaplan & Norton, 1992)، ورصد الأصول غير ملموسة للباحث (Sveiby, 1997) خطوات كبيرة في إقناع العديد من المؤسسات باستخدامها في قياس رأس المال الفكري¹. وفيما يلي بعض النماذج الأكثر استخداما لقياس رأس المال الفكري، وهي:

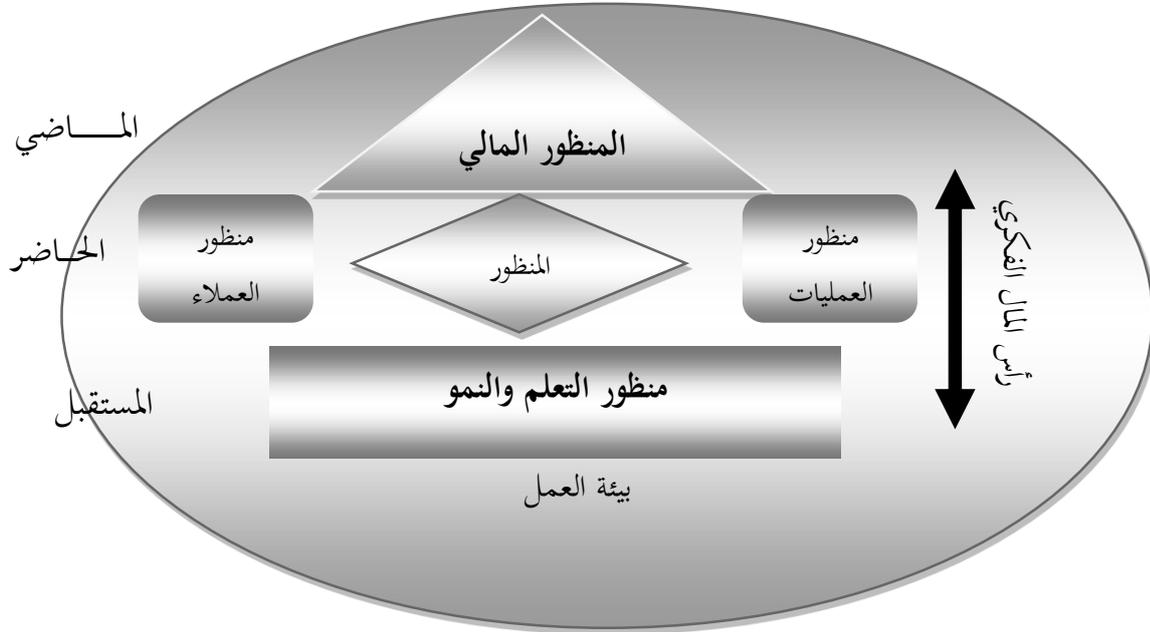
أولاً- نموذج (Skandia Navigator): تُعتبر سكانديا المؤسسة الكبيرة الأولى التي بذلت جهدا مهما في قياس الأصول المعرفية، و أشار (Bontis, 1996 ; Huseman & Goodman, 1999) أنّ (Skandia) أول مؤسسة تُصدر تقرير داخلي عن رأس المال الفكري للمساهمين سنة 1994، ووضع (Leif Edvinsson) مستشار عن رأس المال الفكري في مؤسسة سكانديا نموذجا لرأس المال الفكري يسمى (Navigator)، ويضم خمسة مجالات هي: المالية، العملاء، العمليات، الابتكار والتجديد، رأس المال البشري، وهذا التصنيف يسعى لتحديد قيمة المؤسسة عن طريق قياس العوامل الديناميكية غير ملموسة². ويقول (Edvinsson, 1997) بأنّ تقرير سكانديا سنة 1997 لم يكن جديدا فحسب، بل كان أيضا أول تحليل تجريبي عن العلاقة

¹Petty Richard, Guthrie James, « **Intellectual Capital Literature review : Measurement, Reporting and Management** », Journal of Intellectual Capital, Volume 1, Issue 2, MCB University Press, 2000, p. 167.

²Bontis Nick, « **Assessing Knowledge Assets : A Review of The Model Used to Measure Intellectual Capital** », International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 1, Blackwell Publishers, 2001, p. 44.

بين رأس المال الفكري والأداء في صناعة التأمين، وهذا التقرير أعطى وصفا أكثر منهجية لقدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة¹، والشكل التالي يبيّن منظورات نموذج سكانديا:

الشكل رقم (19-1): منظورات نموذج (Skandia)



Source: kocoglu Ipek et al, « **The Relationship Between Firm Intellectual capital and The Competitive Advantage** », Journal of Global Strategic Management, Volume 3, Issue 2, 2009, p. 193.

من خلال الشكل السابق تتمثل منظورات نموذج سكانديا في²:

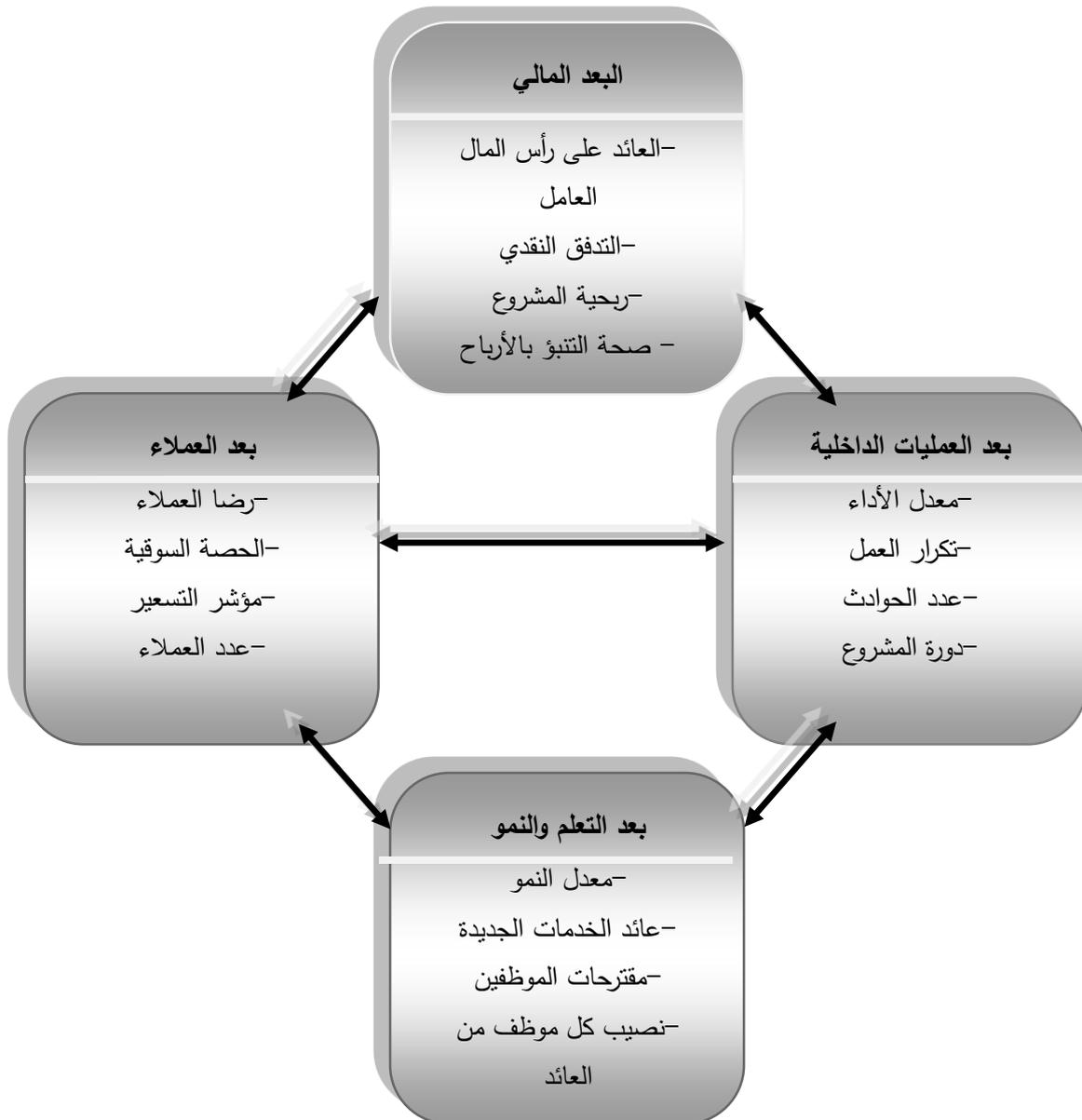
- **المنظور المالي:** يمثل حسابات عن أصول المؤسسة أو نسب الفائدة على الأصول أو صافي قيمة عائد الأصول.
- **منظور العميل:** ويضم معدل قدرة العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات ونسبة التكاليف الإدارية إلى الدخل الكلي، وجودة المنتجات.
- **منظور التجديد والتطوير:** ويتضمن نسبة تكاليف البرامج التدريبية إلى عدد الموظفين وساعات التدريب ونسبة تكاليف التسويق إلى عدد العملاء، وإجمالي التكاليف على الأبحاث الأساسية، وتصميم المنتج وبراءات الاختراع.
- **منظور الموارد البشرية:** ويتمثل في متوسط سن العاملين، وإعادة التنظيم السنوي للموظفين الدائمين، ونسبة المديرين ذوي الدرجات المتقدمة.

¹ Karchegani Mohmmad Rahmani et al., Op.Cit, p. 563.

² لونجمان، "إدارة المعرفة"، الشركة العالمية للنشر، ، مكتبة لبنان ناشرون، مصر، 2005، ص 220.

ثانياً-بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): إنَّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه (Kaplan& Norton, 1992) هو الرائد في قياس رأس المال الفكري، وتم دمج فيه الأصول غير الملموسة لأول مرة، وهو يمثل تقدماً هاماً للنماذج السابقة للإدارة، إذ يرى أنَّ النماذج التي تستند حصراً على المؤشرات المالية لم تعد كافية في إقتصاد المعرفة، ويقاس الأداء التنظيمي عبر أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو¹، والشكل التالي يبيِّن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (1-20): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan S. Robert, Norton P. David, « Putting the Balanced Scorecard to work », Harvard Business Review 2, 1993, p. 7.

¹kocoglu Ipek et al, « The Relationship Between Firm Intellectual capital and The Competitive Advantage », Journal of Global Strategic Management, Volume 3, Issue 2, 2009, p. 193.

ثالثاً - نموذج القيمة المضافة (Value Added Approach Measurement): هناك العديد من النماذج التي استخدمت لتقييم كفاءة رأس المال الفكري، ويُعتبر نموذج القيمة المضافة أكثرها استخداماً لبساطته والقدرة على احتساب مكوناته من القوائم والتقارير المالية المنشورة، وتمثل القيمة المضافة الفرق بين الإيرادات الكلية الإجمالية وإجمالي ما دفع من مستلزمات الإنتاج اللازمة للعملية الإنتاجية، وتمثل القيمة المضافة قيمة المؤسسة التي تم تكوينها من خلال جهدها وجهد موظفيها¹.

رابعاً - نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor): أُقترح هذا النموذج من قبل (Sveiby) ويتشابه مع نموذجين (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لريح المؤسسة، ووفقاً لذلك فإنّ المقدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيسي للنموذج، وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة، بواسطة أربعة أبعاد هي: النمو، إعادة التجديد، الكفاءة والاستقرار، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية، وقيمة الأنواع الثلاثة للموجودات غير الملموسة تفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة².

مما سبق يتضح أنّ رأس المال الفكري أعتد في قياسه مجموعة من الأساليب المالية وغير المالية، إلا أنّ هذه الأساليب لم تلقى الاتفاق العام، حيث المقياس الذي يمكن تطبيقه في مؤسسة معينة لا يمكن تطبيقه في مؤسسة أخرى، وهذا ما أوجد مجموعة انتقادات لهذه المقاييس.

الفرع الثالث: نقد نماذج قياس رأس المال الفكري

بالنسبة لرأس المال الفكري لا يمكن تحديده، قياسه، إدارته والتقرير عنه بفاعلية وكفاءة باستخدام الأساليب المالية، والمشكلة المحاسبية تتمثل في أنّ القيمة السوقية لرأس المال الفكري كبيرة إلا أنّ قيمتها في سجلات المؤسسة تكاد تكون معدومة لأنّها لا تسجل أصلاً في هذه الميزانيات في أغلب الحالات³. ويشير (Bontis, 2001) بأنّ نموذج (Skandia) يتفق فيه معظم الباحثين على أنّ الجهود الكبيرة التي تبذلها سكانديا لإيجاد نموذج لقياس الأصول غير الملموسة للمؤسسة قد شجعت الآخرين للبحث في كيفية

¹ محمد فوزي شبيطة، حسن محمد الشطناوي، "أثر خصائص لجان التدقيق على كفاءة رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020، ص 213.

² علي زكار، علي مرادي أفسر، مرجع سبق ذكره، ص 600.

³ نجم عبود نجم، "إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس"، مرجع سبق ذكره، 2009، ص ص 39-40.

مساهمته في خلق قيمة للمؤسسات، وكيف تغيرت طبيعة العلاقة مع العملاء. حيث قدم (Advinsson& Malon, 1997) خمسة مؤشرات محددة للغاية من رأس المال العملاء (نوع العميل، المدة، الدور، الدعم والنجاح) كدليل على الدور الهام الذي يلعبه العملاء في خلق قيمة للمؤسسات، كما توفر (Skandia) تغطية واسعة للعوامل الهيكلية التنظيمية والعملية، مع تركيزها على مساهمات العمليات، التجديد والتطوير في القيمة التنظيمية، وهو ما لم تتم محاولة القيام به من قبل. في حين يشير (Lynn, 1998) إلى أنّ نموذج (Skandia) لا تحدد أي قيمة نقدية لرأسمالها الفكري. كذلك (Roos et al, 1997) ينظر إلى أنّ (Skandia) تتبع نهج الميزانية المحاسبية العامة عند قياس أصولها غير الملموسة.¹

مما سبق يتضح أنّ القصور ظهر جليا بالنسبة لنماذج والمقاييس المالية وغير المالية على حد سواء، وبالتالي يبقى النموذج الذي لاقى قبولا من طرف الباحثين وتطبيق واسع في واقع المؤسسات هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن، لأنه يحدد الأهداف الملموسة وغير الملموسة، وكذلك النمو المستقبلي للمؤسسة، كما أنّ هذا التطور الكبير في قياس رأس المال الفكري صاحبه إشكالات وتساؤلات عن كيفية الإفصاح والتقرير عنه وإظهاره في ميزانية المؤسسة.

المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري

إنّ النقاش عند المهتمين في موضوع رأس المال الفكري، هو كيف يمكن تقييم رأس المال الفكري، ووضعه في مجموعة من السجلات المالية، وسيكون من المفيد فهم كيفية تعامل المحاسبين مع الأصول بصفة عامة، ويمكن اعتبار الأصل كتكلفة تاريخية لها فائدة مستقبلية، ويعرّف (Johnson, 1994) الأصول في المحاسبة التقليدية بأنها: لها فائدة مستقبلية محتملة، يُسيطر عليها كيان معين، وهي نتيجة للمعاملات السابقة والأصول غير الملموسة الذي يشكل رأس المال الفكري واحدا منها، ويحمل جميع الخصائص الثلاث ويتمتع بخاصية إضافية تتمثل في عدم حيازة مادة ملموسة. ويقول (Egginton, 1990) بما أنّ المادة الملموسة ليس ضمانا لقيمة الأصول، وبالتالي لا يوجد سبب نظري يمنع أن يكون الأصل إذا كانت له قيمة مستقبلية محتملة ويسيطر عليه الكيان أن يكون غير ملموس، وبهذه الطريقة يبدو أن الاعتراف الدولي مسألة تقنية بحتة تشترط القياس².

¹Bontis Nick, « Assessing Knowledge Assets : A Review of the Model Used to Measure Intellectual Capital », Op. Cit, p. 47.

²Herbert W. Synder, Jennifer Burek Pierce, « Intellectual Capital », Annual Review of Information Science and Technology, Volume 36, Issue 1, 2005, pp. 469-471.

الفرع الأول: مفهوم عملية الإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري

يعرّف الإفصاح عن رأس المال الفكري بأنه عملية توصيل المعلومات المتعلقة بالملكية الفكرية للمستخدمين المتنوعين الذين لا يستطيعون الحصول على تلك المعلومات من التقارير السنوية العادية، وذلك لتلبية حاجاتهم من المعلومات ومساعدتهم في اتخاذ القرارات الصحيحة¹.

وهناك مدرستان فكريتان اعتمدت الكشف عن رأس المال الفكري في الميزانية العامة: مدرسة تقول أنّ من المفيد الاعتماد فقط على إدارة رأس المال الفكري، وغير ذلك سيكون مجهوداً عقيماً، وكثيراً ما يقال إنّ إدارة رأس المال الفكري أهم من الإبلاغ عنه. ومدرسة أخرى تقترح أن تكون التقارير كموجه للسلوك، ويمكن أن يكون الإبلاغ وصفيًا أو كميًا، وتستخدم توليفات مختلفة من هذه الأساليب وغيرها². وقد قاد عدد قليل من المؤسسات في أوائل عام 1990، مثل مؤسسات التأمين السويدية (Skandia) و (Celemi) والمؤسسات الدانمركية (Ramboll) و (Dow Chemical Corporations) المساعي الرامية إلى إعادة بناء التقارير السنوية للمؤسسات لتشمل مؤشرات رأس المال الفكري. وفي الواقع فإنّ جميع هذه المؤسسات الرائدة أدرجت جوانب مختلفة من أعمالها في تقاريرها السنوية لعام 1994، ووفقاً للباحثين Cuganesan et al, (2006) يتكون تقرير رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر³:

- رؤية المؤسسة والقيم التي تسعى إلى إتباعها؛ الأهداف الإستراتيجية والكفاءات غير الملموسة الحرجة، وهي الأصول غير الملموسة التي لا تستطيع المؤسسات الاستغناء عنها لتحقيق أهدافها؛
- ملخص لرأس المال الفكري عن الأصول غير الملموسة، الموارد الفكرية والأنشطة غير الملموسة، والجهود التي تبذلها المؤسسة للمحافظة على رأس المال الفكري وتنميته؛
- المؤشرات التي تحدد حجم رأس المال الفكري، بمعنى توفير المؤشرات القابلة للقياس لجمهور الممثلين من أصحاب المصلحة لتقدير قيمة المؤسسة وإمكاناتها ومكاسبها المتوقعة بشكل صحيح.

وفي الآونة الأخيرة، قدم (Guthrie & Petty, 2000) تقريراً عن النتائج التي توصل إليها فريق البحث الأسترالي (Guthrie et al., 1999) الذي أنشأ نسخة معدلة من رصد الأصول غير الملموسة للباحث

¹ Abaysekera Indra, Guthrie James, « An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Srilanka », Critical Perspectives on Accounting, Volume 16, Issue 3, 2005, p. 151.

² Uliana o. Enrico et al., Op.Cit, p. 170.

³ Bhasin Madan Lal, « Disclosure of Intellectual Capital in Annual Reports : An Emprical Study of The Indian it Corporation », Modern Economy , Issue 2, 2011, p. 457.

(Sveiby)، ثم قام بتقييم عينة من التقارير السنوية الأسترالية فيما يتعلق بالصفات الواردة في إطارها، وبحثوا ما إذا كانت المؤشرات أو بيان الأهداف قد ظهرت في الوثائق في شكل وصفي، أو في شكل كمي، وقد اعتبروا التقارير المالية كوسيلة تُحدد بها قيمة المؤسسة¹.

من خلال ما أوردناه يتضح أنّ هناك عدم اتفاق بين الباحثين فيما يخص الإفصاح عن رأس المال الفكري، فهناك من يرى أنّه يكفي إدارة رأس المال الفكري دون الخوض في مسائل قياسه والإفصاح عنه، وهناك من يرى ضرورة التقرير عن رأس المال الفكري لأنّه يُمثل أكبر نسبة في ظل الاقتصاد الحديث. وحتى نعطي رؤية أكثر وضوح لضرورة الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من عدمه يجب معرفة الأسباب التي جعلت المؤسسات تقوم بالإفصاح المحاسبي.

الفرع الثاني: الأسباب التي جعلت المؤسسات تقوم بالإفصاح المحاسبي

من خلال ما تقدم فإنّ للإفصاح المحاسبي عن الموجودات الفكرية جملة من الأسباب التي جعلت المؤسسات الاقتصادية تقوم به، والتي تتمثل في الآتي²:

- مساعدة الوحدة الاقتصادية في صياغة وتقييم الإستراتيجية الصحيحة؛
- المساعدة في تنويع قرارات التوسع؛
- استخدامه أساساً للتعويضات وتطوير العلاقات الخارجية لخدمة أصحاب المصلحة.

بالإضافة إلى الأسباب أعلاه هناك أسباب فرعية أخرى هي:

- ✓ تعزيز الشفافية في الإفصاح عن الموجودات الفكرية بصورة أكثر؛
- ✓ يساعد في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة؛
- ✓ يساعد في دعم رؤية طويلة الأمد للمؤسسات الاقتصادية.

ويقول (Steven & Walman) أنّ مفوض لجنة الأوراق المالية والبورصة يتوقع بأنّ الكشف عن المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري سوف يصبح يوماً ما التركيز الأكثر أهمية في التقرير السنوي للمؤسسة. وقد أظهرت عدد من الدراسات الاستقصائية تزايد الاهتمام والطلب بين المستثمرين على المؤسسات للإبلاغ عن رأس المال الفكري والمسائل غير المالية ذات الصلة. ويرى تقرير صادر عن مؤسسة تايلور وشركائه سنة 1999 استناداً إلى مؤشر كشف الملكية، الذي اعتمد على 200 مؤشر مستمد

¹ Petty Richard, Guthrie James, Op. Cit, p. 165.

² سعود حايدي، جعفر فالح، "المحاسبة الفكرية"، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، 2020، ص 67.

من المعايير التي وضعها أكثر مديري الأموال نفوذاً في العالم، أنّ المستثمرين يُصنفون الكشف عن المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري في المراكز العشرة الأولى من احتياجاتهم للمعلومات¹.

يتبيّن ممّا سبق بأنّ السبب والدافع الرئيسي للإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري هو إظهار القيمة الحقيقية للمؤسسة، لذلك يعمل الباحثين والممارسين في هذا المجال إلى وضع الأساس المحاسبي والاقتصادي لرأس المال الفكري.

الفرع الثالث: الأساس المحاسبي والاقتصادي لرأس المال الفكري

من الأساس المحاسبي والاقتصادي للأصول المعرفية ورأس المال الفكري يُمكن أن يتضح الفرق بين مفهومي الأصول ورأس المال، فالأصول هي الموارد الاقتصادية المسيطر عليها من قبل المؤسسة، وتقاس موضوعياً بالتكلفة وقت الحصول عليها، أمّا تقييم وقياس رأس المال يمكن أن يكون على أساس مقارنة التدفقات المتوقعة للتدفقات مع العوائد المحتملة. وإنّ هدف التقييم هو تحديد ما إذا كان معدل العائد المقدر أعلى من الاستخدامات البديلة للأصول القائمة أو شراء أصول جديدة. ففي نظام الاستحقاق يقوم المحاسبون بتسجيل التدفقات النقدية المتوقعة في المستقبل كزيادة في الأصول وكعائد، حتى عندما لا يمتلكون دليلاً موضوعياً على استلام النقد في المستقبل، كما يلاحظ أنّه في حالة الأصول المادية فإنّ العوائد الحالية والمتوقعة منها تكون قابلة للقياس من خلال استخدام معدلات الخصم والتكلفة الخاصة بها، وتقاس من خلال الاستهلاك، أمّا في الأصول غير الملموسة فلا توجد طريقة لاحتساب تكلفتها وعوائدها للفترة المستقبلية، ويمكن أن تحسب للفترة الحالية فقط، وبناءً على ما تقدم فإنّ المحاسبين يواجهون تحديات أساسية في قياس الأصول الفكرية، أهمها²:

✓ أنّها غير مادية؛

✓ لا يمكن تحديدها أو الوصول إليها؛

✓ غير قابلة للقياس المباشر.

من هنا يلاحظ مدى الصعوبات التي يواجهها المحاسبين في قياس رأس المال الفكري، الأمر الذي جعل من الموضوع واحداً من أهم التحديات التي تواجه المحاسبين في ظل ازدياد أهميته في اقتصاد المعرفة.

¹ Choo Chun Wie, Bontis Nick, Op.Cit, p. 137.

² سعد عبد الكريم الساكني، مرجع سبق ذكره، ص 134.

و يؤكد (Bukh, 2005) أنّ آليات الكشف التقليدية غير قادرة على التعامل بشكل كاف مع متطلبات الإفصاح الخاصة بمؤسسات الاقتصاد الجديد، ولوحظ تزايد عدم الرضا عن التقارير المالية التقليدية وقدرتها على نقل إمكانات المؤسسات في مجال خلق الثروة إلى المستثمرين، وبالتالي يتزايد الاعتراف بأنّ رأس المال الفكري له أهمية أكبر في توليد والحفاظ على الميزة التنافسية، وقيمة حملة الأسهم، وهذا يتطلب فهما أوسع لمبادئ الأعمال وعمليات صنع القرار¹.

من خلال ما سبق يتضح أنّه لا يزال مفهوم قياس رأس المال الفكري، إدارته، الإفصاح عنه جديدا نسبيا، ولا يزال يتعيّن على المحاسبين ومديري الأعمال، وصانعي السياسات أن يتعاملوا مع مفاهيمها وتطبيقها بشكل مفصل.

¹ Bhasin Madan Lal, Op.Cit, pp. 455-457.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تمّ استعراض الإطار العام لرأس المال الفكري من منظور المقاربة الفكرية والإستراتيجية، حيث اتضح أنّ رأس المال الفكري يُمثل تلك الأصول الإستراتيجية التي لا يمكن الاستغناء عنها في نمو المؤسسات ونجاحها، وعلى الرغم من أنّ موضوع رأس المال الفكري لفت انتباه الممارسين والباحثين منذ أوائل التسعينات، إلاّ أنه لا يوجد إجماع حول مفهومه، لأنّ الباحثين يميلون إلى استخدام مفهوم رأس المال الفكري بناءً على توجهاتهم الفكرية بدلا من اعتماد تعريف عام يتفق عليه الجميع، حيث قدم الباحثون مفاهيم عديدة له؛ فمنهم من حصره في مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة تتميز بقدرات فكرية وإبداعية، وهناك من يراه بأنّه المعرفة الضمنية والصريحة بمستوياتها المختلفة الفردية، الجماعية والتنظيمية، في حين عرّفه آخرون بأنّه الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وهذا التوجه الأخير لاقى قبولا واسعا لأنّه يوافق طبيعة رأس المال الفكري بأنّه غير مادي والتي يتفق عليها كل الباحثين في هذا المجال، ومجمل ما توصلنا إليه من التأطير النظري لمفهوم وأبعاد رأس المال الفكري ما يلي:

- تبين آراء الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، في مقابل ذلك هناك اتفاق عام بأهمية رأس المال الفكري الإستراتيجية في توليد واستخراج القيمة في المؤسسة، وذلك من خلال تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.
- عدم وجود اتفاق عام بين الباحثين والممارسين في موضوع رأس المال الفكري حول مكوناته، إلاّ أنّه بصفة عامة يرتكز على خمسة مكونات أساسية متمثلة في: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية).
- هناك اتفاق من الباحثين على صعوبة قياس رأس المال الفكري، وأنّ عملية الإفصاح عنه لا تزال تعاني الكثير من الإشكالات، وتتطلب دراسات أكثر عمقا وأكثر واقعية توافق طبيعته، ولا تعتمد أسس وقواعد المحاسبة التقليدية.

ويعد الاهتمام بتطبيق رأس المال الفكري من المنظور الاستراتيجي والديناميكي مشروعا استثماريا تسعى المؤسسة الصناعية من خلاله إلى تحقيق نوعين من الأهداف، تحسين أدائها كمنطلق داخلي لتوجهات المؤسسة نحو استغلال الموارد الداخلية الفكرية، وكتوجه خارجي بتقوية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة لتعزيز مركزها التنافسي.

**الفصل الثاني: المنظور الاستراتيجي
لمساهمة رأس المال الفكري في
تحسين الأداء وتعزيز المركز
التنافسي**

تمهيد

تعمل المؤسسات الصناعية اليوم في بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت نفسه، ولكي تتمكن من البقاء والنمو وعلى الأمد الطويل، فإنها بحاجة لتحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغيير الذي تشهده بيئتها، ويتطلب ذلك عدد من الموارد، ومن أهم تلك الموارد الموجودات الفكرية أو رأس المال الفكري، التي تساعد على إنجاز الأداء المتفوق، ومن ثم مجاراة المنافسين.

اليوم في الاقتصاد الحديث أصبح يُعترف على نطاق واسع برأس المال الفكري باعتباره المحرك الرئيسي للأداء، وقد أدى الاهتمام بهذا الموضوع إلى محاولة توضيح علاقة رأس المال الفكري بالأداء، وكيف يُمكن لرأس المال الفكري ومكوناته المساهمة بدور إستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية بما يعزز مكانتها التنافسية.

هذه التحولات لبيئة عمل المؤسسة الصناعية في ظل اقتصاد المعرفة جعلها تُدرك أنها لا تتنافس بالتكنولوجيا الصلبة أو بقواعد أو مستودعات البيانات القابلة للتعميم على المؤسسات المنافسة، وإنما هي تتنافس أولاً وقبل كل شيء بحزمة واسعة من اللاملموسات التي هي جوهر المؤسسات الحديثة، وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد، حيث التنافس الحقيقي لم يعد بالماديات أو الملموسات وإنما في اللاماديات واللاملموسات. ومنه فإنّ المصادر التقليدية للميزة التنافسية قد انقضت ويجري البحث عن المصادر الجديدة غير المألوفة أولاً، والتي يتطلب إعدادها وتكوينها والتفوق فيها فترة أطول، إنَّها حقبة رأس المال الفكري.

بغرض معرفة الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري وكيف يساهم في تحسين الأداء وتعزيز قدرات المؤسسة الصناعية التنافسية، سيتم خلال هذا الفصل توضيح هذه النقاط، حيث في المبحث الأول؛ سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة الصناعية من المنظور الاستراتيجي. أمّا المبحث الثاني؛ فسنتعرّف فيه على المنظور الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة. أما المبحث الثالث؛ فسيخصص للوقوف على العلاقة والأثر بين المتغيرات الثلاثة؛ رأس المال الفكري وتحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي.

المبحث الأول: المنظور الإستراتيجي لأداء المؤسسة

إنّ المدخل المنظمي يعتبر المؤسسة هي أكثر الأنظمة تعقيدا، والخاصية الرئيسية لهذا النظام المعقد هو القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الأهداف، وإذا اختلفت أهداف المؤسسات وتطورت عبر الزمن فإنّ هناك حقيقة أساسية تنطبق على كل المؤسسات ومرتبطة بتسييرها ألا وهي الأداء¹.

إذ يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات الصناعية، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، كما أنّ محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغيّر وتطوّر مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغيّر ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حدّ سواء، وهذا أوجد عدم اتفاق بين الباحثين رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، وسيتناول هذا المبحث المنظور الاستراتيجي لأداء المؤسسة، وذلك بتحليل الأسس النظرية لمفهومه، ثمّ التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه، أنواعه وإدارته، بعدها سنتعرّف على المنظور الاستراتيجي في قياسه، وأخيرا سنستعرض كيفية تحسينه وأهم النماذج المعتمدة في ذلك.

المطلب الأول: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في بحوث ودراسات الإدارة بشكل عام، ومواضيع الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

الفرع الأول: مراحل تطوّر مفهوم الأداء

في الأصل كان مفهوم الأداء لا يفهم إلاّ من وجهة نظر مالية بحتة، هذه المقاربة تطورت مع التطوّر التاريخي للمؤسسة، وتطوّر نظريات المؤسسة، حيث قام (Zenisek, 1979) بتقسيم هذا التطوّر إلى أربع مراحل هي²:

◀ **المرحلة الأولى:** وتتعلق بكيفية التسيير للأموال والأسهم، وهذه المرحلة تتوافق مع نشأة المؤسسة بين 1850 إلى 1900.

¹ بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، المجلد 5، العدد 5، جامعة قسدي مرياح، ورقلة، الجزائر،

2007، ص 33.

²Moulai Ali, « La Performance de L'industrie National de Ciments a la Lumière des Théories Contractuelles des Organisations », Thèse Doctorat en Sciences Economiques, université d'Oran 1 Ahmed Ben Bella, Alger, 2012, p. 29.

◀ **المرحلة الثانية:** وتتميز بازدياد قوة النقابات التي فرضت نفسها كعامل للتنظيم الداخلي للمؤسسة والتي يجب مراعاتها في جميع قرارات الإدارة على وجه الخصوص، والتي لها تأثير مباشر على الموظفين، وهذه المرحلة حسب المؤلف بين 1900 إلى 1950.

◀ **المرحلة الثالثة:** وهذه الفترة تميّزت بزيادة مستوى الإنتاج، وزيادة العرض عن الطلب، ممّا أدى إلى ظهور تقنيات التسويق بين 1945 و 1965، وهذه المقاربة الجديدة أصبح فيها المستهلكون كفاعلين وشركاء للمؤسسة في عملها.

◀ **المرحلة الرابعة:** وتميّزت بظهور شركاء جدد، والمتمثلة في حركات المجتمع التي تدافع عن البيئة والمظالم الاجتماعية، وهذه المرحلة من منتصف الستينات من القرن العشرين.

ومع ذلك يقول (Armandi & Tuzzolino, 1981) أنّه تسعى كل مؤسسة أولاً إلى ضمان ربحيتها الاقتصادية، ولا يمكن أن تشكل القضايا المتعلقة بالبيئة، وبشكل عام قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هدفاً يؤخذ قبل استدامتها.

من جهة أخرى حسب (Georgo Poules & Tannen Baum, 1957) في الخمسينات كان الأداء يعني القياس في مؤسسة كنظام اجتماعي له أهدافه، وبين 1960 و 1970 عرّف (Yuchtman & Seashore, 1967) بأنّ الأداء هو قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المحدودة، وبين 1980 و 1990 يشير (Hassard & Parker, 1993) بأنّ تحديد الأهداف مهمة أكثر تعقيداً ممّا كان يُعتقد في البداية، وعند قياس أداء مؤسسة ما من الضروري أن تؤخذ في الاعتبار تصورات مختلف أصحاب المصلحة والمجموعات المعنية¹.

بناءً على ما سبق نستخلص أنّ مفهوم الأداء يتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواه المعرفي، حيث عرف تطوّراً، وهذا بفعل التطوّرات الاقتصادية والمعرفية وغيرها التي ميّزت حركية المجتمعات البشرية، وتم الانتقال من المنظور الداخلي والجوانب المالية لتحديد معدلات الأداء، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الخارجي والجوانب غير المالية أو غير الملموسة عند تحديد مفهوم الأداء.

¹ Lusthaus Charles et al., « Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance », Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 2003, P. 151.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرحه

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً، بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه¹. ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء. بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، وتجدر الإشارة بداية أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل².

- يعرف (Pierre-Voyer, 1999) الأداء بأنه: "تحقيق المؤسسة للكفاءة، الفعالية والاستمرارية"³. وحسب هذا المفهوم فإن الأداء هو تحقيق النتائج المالية في الأجل القصير.

- أما (Michael Armstrong, 2006) يعرف الأداء الجيد بأنه: "الاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات والكفاءات المطلوبة لتحقيق النتائج، بالإضافة إلى كيفية استخدام المعلومات لتحسين تلك النتائج"⁴. هذا التعريف يركز على تحقيق الأداء الجيد بالاستخدام الفعال للمعرفة والمهارات، والاستغلال الأمثل للمعلومات بما يحقق التطور والتحسين المستمرين للأداء.

- في حين يعرف (عبد الستار العلي وآخرون، 2009) الأداء بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"⁵. ويركز هذا التعريف على الاستخدام الكفء والفعال للموارد المادية وغير المادية بما يحقق الأهداف المسطرة من المؤسسة.

¹ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، "المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 45.

² الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص 217.

³Voyer Pierre, « Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance », 2^{ème} Edition, Presses de L'université du Québec, Canada, 2000, p. 84.

⁴Armstrong Michael, « Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines », 3rd Edition, Kogan Page Ltd, London, 2006, p. 5.

⁵ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 327.

- كما عرّف (Baret, 2006) الأداء الشامل بأنه: "تجميع الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي"¹. ويوافقه هذا المفهوم (Ostroff & Bowen, 2000) بأنّ الأداء هو: "مفهوم متعدد الأبعاد"². وحسب هذا المفهوم فإنّه في السنوات الأخيرة انتقلنا من التمثيل المالي للأداء إلى نهج أكثر شمولية بما في ذلك الأبعاد الاجتماعية والبيئية، ولكن ما يعاب على مفهوم الأداء المتعدد الأبعاد أنّه يصعب قياسه من الناحية التقنية، والواقع أنّ أجهزة التقييم التي تستخدمها المؤسسات حاليا لقياس التقدم المحرز من خلال إجراءاتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لا تقدم إجابات مرضية.

- حسب (Camron) فلأداء الشامل هو: "تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلية العمليات الداخلية، وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة"³. هذا المفهوم له منظور إستراتيجي، ويشير إلى أنّ الأداء ذو أبعاد تكاملية، وهو يعطي الصورة الشمولية للمفهوم بين نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأمد، واستغلالها الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، وكذلك بين أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء أصحاب المصلحة، وبالتالي الأداء حسب هذا التعريف هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والفكرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تجسيد إستراتيجياتها وتعزيز قدراتها التنافسية.

انطلاقا من التعاريف السابقة، فإنّ العناصر المكونة للأداء تتلخص فيما يلي⁴:

- ◀ **القدرة:** وتعني قدرة الفرد على أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، والقدرة هي حصيلة عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة، وتتمثل في:
- ✓ **المعرفة:** ويقصد بها ما يمتلكه الفرد من معلومات يُقدمها عند قيامه بعمله.
- ✓ **المهارة:** وتعني المعرفة التي عند الفرد، والخبرة التي يكتسبها ويقوم بتطبيقها في عمله متى أتاحت له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة خلال التطبيق.
- ◀ **الرغبة:** وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء، وتمثل دوافع الفرد للقيام بالعمل.

¹Giraud Françoise et al., « **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », 2^{ème} Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004, p. 3.

² Seidu Yakubu, « **Human Resource Management and Organizational Performance** », Thesis Doctoral, Aston University, 2011, p. 36.

³ عبد المليك مزهدة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص 487.

⁴ مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص ص 30-31.

◀ **التكنولوجيا:** وهي الأفكار التي تهدف إلى وضع حل للمشكلات قبل ظهورها، ومن ثم وضع الأفكار على شكل أجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية.

وبناءً على التعاريف السابقة للأداء، والعناصر المكوّنة له، فإنّه يتميز بمجموعة من الخصائص تلخص في النقاط التالية¹:

✓ ليس للأداء معنى في لحظة زمنية معينة، فهو لا يفهم إلا بشكل ديناميكي وعلى المدى الطويل، ولا يكون للأداء دلالة، إلا إذا امتلكت المؤسسة القدرة على تحسين نتائجها الايجابية مستقبلاً؛

✓ ليس للأداء معنى إلا إذا استطعنا وصفه من خلال الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المتفاوتة التعقيد؛

✓ لا يمكن التعبير عن الأداء إلا من خلال مجموعة من المؤشرات المتوازنة، والتي قد تكون متعارضة أحياناً، وذلك لوصف نتيجة ما، والسيرورة التي أدت إلى تلك النتيجة.

من خلال التعاريف المقدمة لمفهوم الأداء، والعناصر المكوّنة له، والخصائص التي يتميز بها، يتبيّن للباحثة أنّ معظم الدراسات ركزت في مفهومها للأداء على منظور الجوانب المالية، وهذا التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات غير الملموسة ولا رأس المال الفكري وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد والأنيّة، إلا أنّه هناك بعض الدراسات الحديثة التي تناولت مفهوم الأداء من منطلقات النظرة المستندة على الموارد، ووفق هذه النظرة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها الملموسة وغير الملموسة، واستغلالها بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحسين أدائها و تحقيق أهدافها.

ووفقاً لما سبق ترى الباحثة أنّ مفهوم الأداء يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة بتكامل الجوانب الداخلية والخارجية، والموجودات الملموسة وغير الملموسة باستخدام متوازن لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية، وصولاً لنتائج ترضي أصحاب المصالح.

الفرع الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء

من خلال استعراضنا لجملة من التعريفات حول الأداء، يتضح أنّ مفهوم الأداء واسع، ويرتبط بعلاقة وطيدة بالعديد من المفاهيم أهمها؛ الكفاءة، الفعالية، المرونة والملاءة المالية.

¹ مراد كواشي، "آليات لنجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2013، ص ص 171-172.

أولاً- الأداء وعلاقته بالفعالية والكفاءة: وتتمثل في:

◀ **الفعالية:** يتم تحديد فعالية المؤسسة من خلال مدى الوفاء بمهمتها وتحقيق أهدافها، على الرغم من السهل تحديدها، إلا أن الفعالية قضية معقدة، تكمن صعوبتها في أنّ رسالة وأهداف العديد من المؤسسات محدد في وثائق متعلقة بالأداء، وحتى تُحقق المؤسسة الفعالية في تحقيق أهدافها يجب أن¹:

- تشرح القوانين والبيانات والمراسيم الخاصة بالمؤسسة؛
- تعريف الموظفين بمهمة وأهداف المؤسسة؛
- يتم تنفيذ المهام من خلال الأهداف والأنشطة والبرامج؛
- استخدام المؤشرات الكمية والنوعية لفهم جوهر الأهداف؛
- إيجاد نظام لتقييم الفعالية؛
- تخضع فعالية المؤسسة للمراقبة الداخلية؛
- تستخدم المؤسسة التغذية العكسية لتحسين فعاليتها.

وهذه بعض مؤشرات الفعالية²:

- ✓ عدد العملاء؛
- ✓ جودة الخدمات والمنتجات؛
- ✓ إنتاج واستخدام المعرفة؛
- ✓ مؤشرات النمو على أساس نطاق البرامج والخدمات، العملاء والممولين.

◀ **الكفاءة:** تعتبر الكفاءة أحد أهم محاور الأداء، وتعني انجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، وتُركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة³. كما أنّ كفاءة المؤسسة لا تتمثل فقط في تقديم خدمات استثنائية وإنما أن تقدمها بتكلفة مناسبة، وتظهر كفاءة المؤسسة بالعلاقة

¹ Lusthaus Charles et al., « Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation », Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 1998, p. 56.

² Lusthaus Charles et al., « Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance », Op .Cit, p. 160.

³ محمد فلاق، جنات بوقجاني، " تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.

الجيدة بين الجودة والكمية من ناحية، والجودة والتكلفة من ناحية أخرى. وحتى تحقق المؤسسة الكفاءة في استغلال مواردها يجب أن¹:

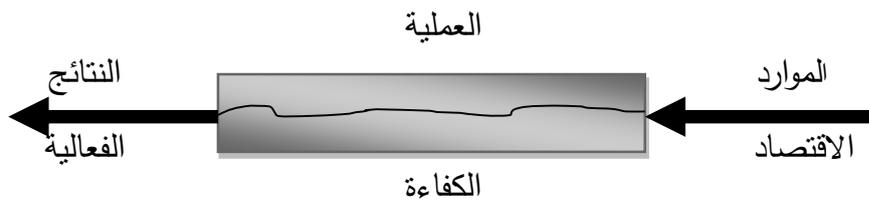
- الاستفادة الكاملة من قدرات الموظفين؛
- استغلال الهياكل المادية إلى أقصى حد (المباني، المعدات... الخ)؛
- استخدام الموارد المالية بالطريقة المثلى؛
- استخدام أنظمة إدارية جيدة النوعية لتعزيز الكفاءة (المالية، الموارد البشرية، البرامج، الإستراتيجية... الخ)؛

وهذه بعض مؤشرات الكفاءة²:

- ✓ تكلفة البرامج؛
- ✓ تكلفة خدمة العملاء؛
- ✓ مردودية العمال؛
- ✓ الالتزام بالمواعيد في تقديم الخدمات؛
- ✓ كفاءة البرامج مقارنة بتكلفتها.

ويمكن توضيح علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الأداء وعلاقته بالكفاءة والفعالية



Source: Renaud Angèle , Berland Nicolas, « Mesure de la Performance Globale des Entreprise », 28^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité , France, 2007, pp. 4-5.

¹Lusthaus Charles et al., « Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation », Op.Cit, p. 57.

²Lusthaus Charles et al., « Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance», Op .Cit, p. 165.

ووفقا لهذا المؤلف، فإنّ الاقتصاد هو الحصول على الموارد بأقل تكلفة، والكفاءة هي زيادة كمية المنتجات أو الخدمات التي يتم الحصول عليها من كمية معينة من الموارد، والفعالية هي تحقيق الأهداف المسطرة، وقياس الأداء هو قياس الأبعاد الثلاثة (الاقتصاد، الكفاءة والفعالية).

ومنه فإنّ هذين المفهومين يكمل أحدهما الآخر وبدون تحقيق الروح التكاملية الهادفة لهذين المفهومين لا تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، ولذا فإنّ المؤسسات وفقا لذلك تأخذ أربعة أشكال هي¹:

- **مؤسسة كفؤة وفعالة**: أي المؤسسة التي تستطيع تحقيق الأهداف بأقل الموارد المتاحة ويمثل أفضل المؤسسات العاملة في المجتمع.

- **مؤسسة كفؤة وغير فعالة**: وتشير إلى المؤسسات التي تقوم بترشيد الموارد المتاحة لديها ولكنها غير قادرة على إنجاز الأهداف.

- **مؤسسة غير كفؤة وفعالة**: وتشير إلى المؤسسات التي تستطيع تحقيق الأهداف ولكنها غير رشيدة باستخدام الموارد المتاحة.

- **مؤسسة غير كفؤة وغير فعالة**: وتشير إلى المؤسسات التي لا تستطيع تحقيق الأهداف ولا تقوم بترشيد الإنفاق لديها وفق المتاح من الموارد لديها.

ثانيا- الأداء وعلاقته بالملاءة المالية: حتى تضمن المؤسسة البقاء، يجب أن تكون إيراداتها أكبر من نفقاتها، بمعنى أن تعدد مصادر التمويل، التدفق النقدي الإيجابي والفائض المالي، وحتى تضمن المؤسسة دعما مستمرا ومتوصلا من مصادر تمويلها يجب أن²:

- تتلقى المؤسسة باستمرار دعما ماليا من مصادر تمويلها؛
 - تكون عائدات المؤسسة أكبر باستمرار من نفقاتها؛
 - المؤسسة تخصص الأموال الفائضة الكافية للأوقات الصعبة؛
 - تتابع المؤسسة وضعها المالي باستمرار؛
 - لا تعتمد المؤسسة مصدر تمويل واحد.
- وهذه بعض مؤشرات الملاءة المالية³:

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 29.

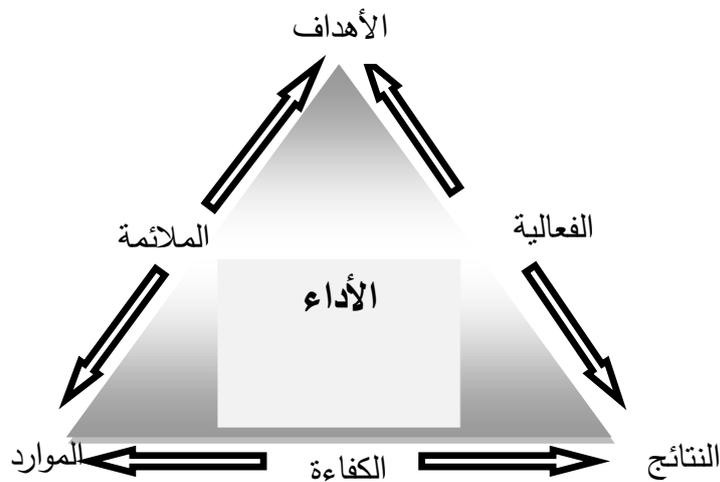
² Lusthaus Charles et al., « Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation », Op.Cit., P59.

³ Lusthaus Charles et al., « Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance », Op .Cit, P178.

- ✓ تطور أموال التشغيل على مدى السنوات الثلاثة الماضية؛
- ✓ النسبة بين إجمالي مبلغ الأصول وإجمالي مبلغ الخصوم؛
- ✓ درجة تنوع مصادر التمويل.

وأيضاً هناك باحثين آخرين يؤكدون أنّ هناك علاقة بين الأداء والملائمة؛ والتي تعني ملائمة الموارد المستخدمة بصفة عامة وليس الموارد المالية فقط في تحقيق الأهداف، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والملائمة:

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الأداء والملاءمة



Source: Winand Mathieu, Zintz Thierry, « Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives, Management & Sport Giuliano », 1^{ière} Edition, Boeck Supérieur Édition, Paris, 2014, p.16.

من خلال الشكل يتضح أنّ الفعالية تقيس العلاقة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة، أمّا الكفاءة تقيس العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة أو المتوصل إليها، في حين الملائمة تقيس درجة التكافؤ بين الموارد المستخدمة والنتائج المستهدفة من طرف المؤسسة.

ثالثاً- الأداء وعلاقته بالمرونة: وهي أن تنجح المؤسسة في التكيف مع التغيرات البيئية ومستوى المهام المطلوبة، ويجب أن تضمن بأنّ رسالتها، أهدافها، برامجها وأنشطتها تتوافق مع ما يريده أصحاب المصلحة، وحتى تحافظ المؤسسة على مكانتها وأهميتها بمرور الوقت يجب أن¹:

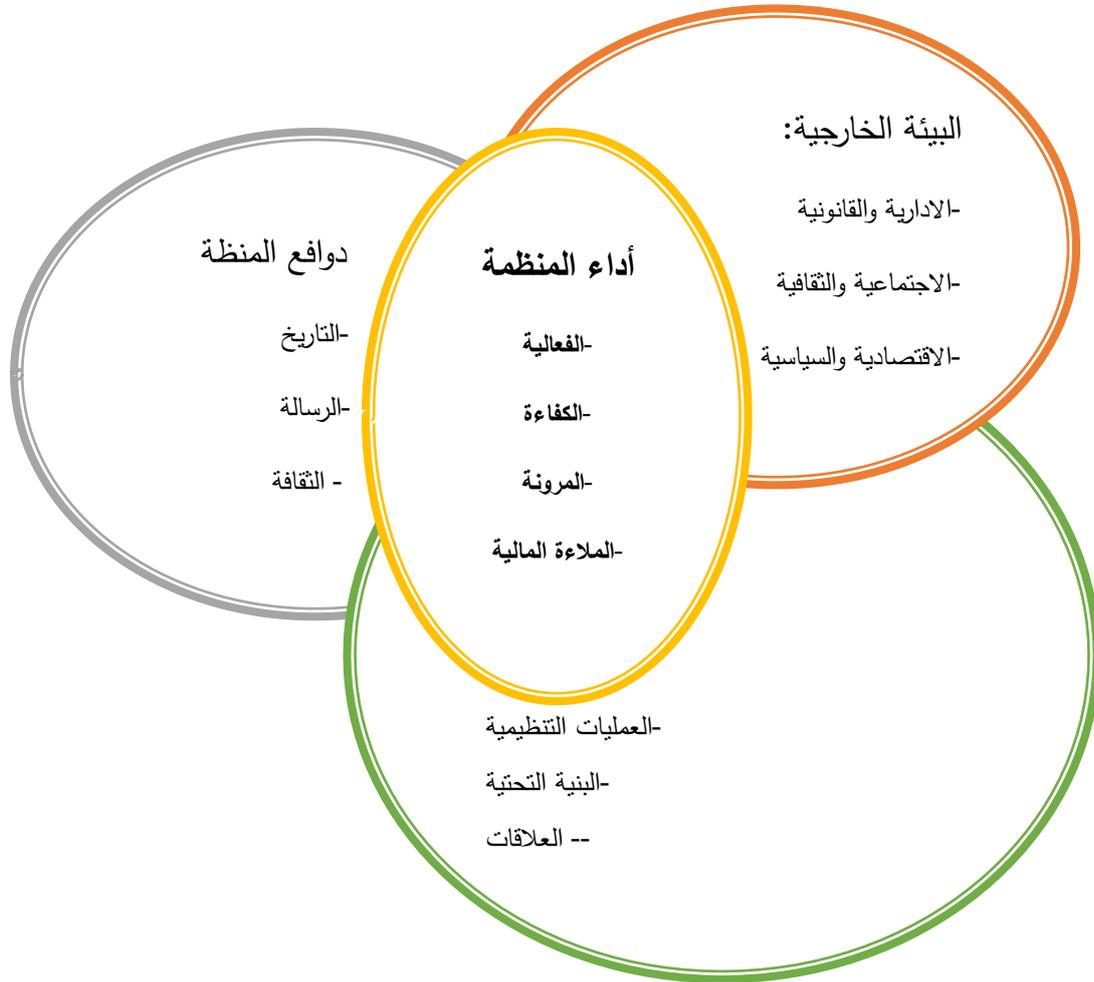
¹ Lusthaus Charles et al., « Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation », Op.Cit, p. 58.

- تتم مراجعة البرامج بانتظام ومواكبتها للتغيرات؛
 - يتم تقييم احتياجات أصحاب المصلحة دوريا؛
 - تتكيف المؤسسة مع التقنيات الجديدة؛
 - تشجع المؤسسة الابتكارات.
- وهذه بعض المؤشرات للمرونة¹:
- ✓ إرضاء أصحاب المصلحة؛
 - ✓ عدد البرامج والخدمات الجديدة؛
 - ✓ تطور سمعة المؤسسة مقارنة بنظيراتها؛
 - ✓ تغيير الخدمات والبرامج.

والشكل التالي يبين علاقة الأداء بمختلف المفاهيم المرتبطة بها.

¹ Lusthaus Charles et al., « Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance », Op .Cit, P171.

الشكل رقم (2-3): علاقة الأداء بمختلف المفاهيم



Source : Lusthaus Charles et al., « Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation », Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 1998,, p. 61.

وانطلاقاً من الشكل السابق فإنّ المؤسسة تحدد مقاييس ومؤشرات (الكفاءة، الفعالية، المرونة والملاءة المالية) وفقاً للعلاقة التي تربطها بمجموعة من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، والتي تشمل في المجمل رضا الموظفين، المؤشرات المالية والاقتصادية، وأصحاب المصلحة من العملاء والموردين... الخ. إنّ الاتجاهات المختلفة لمفهوم الأداء، أوجدت أسباب هذه الاختلافات والتي تتركز في أن الأداء مفهوم¹:

- واسع الاستعمال، أي في كل القطاعات، وفي كل وظائف المؤسسة ومستويات إدارتها؛

¹ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

- إدراكي يختلف من فرد لأخر، فالمسير يعرّفه بأنه المردودية والزيون يعتبره بأنه جودة المنتوجات؛
- متطور، أي أنّ مكونات الأداء سواء أبعاده، معايير ومؤشراته متطورة عبر الزمن؛
- متعدد المكونات، فالأداء كنظام يشمل العوامل التالية: الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية (التقنية) والسياسية.

ممّا سبق يتضح أنّ الأداء مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، وهو المصطلح الشامل الذي تندرج تحته كافة المفاهيم الأخرى، وهذا نظرا لتأثير وتغيّر ظروف وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة على حد سواء.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء، أنواعه وإدارته

باعتبار الأداء يتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بما يحقق هدف الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل، كان لابد من القيام بعملية حصر للعوامل المؤثرة على المؤسسة الداخلية منها والخارجية، حتى تضمن التحديد الدقيق لمختلف مكوناته، بما يمكن المؤسسة من الإدارة الفعالة لها.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء

لقد اتفق المفكرون المهتمون بإجراء الدراسات حول تحسين أداء المؤسسات، أنّ الأداء في حد ذاته تابع لمجموعة من المتغيرات والعوامل (من داخل المؤسسة وخارجها)، وتلك العلاقة إما تكون موجبة أو سالبة، وفيما يلي أهم العوامل المؤثرة على الأداء¹:

أولاً-العوامل الداخلية: تتمثل في مجموع المتغيرات والعوامل التي تتواجد في البيئة الداخلية للمؤسسة ولها علاقة بمراد المؤسسة، نظامها الداخلي، ثقافتها، وظائفها وأقسامها وفروعها، وهي تتمثل في:

◀ العوامل التقنية: نوع التكنولوجيا المستعملة، مساهمة الآلة بالمقارنة مع مساهمة العمال...الخ.

◀ العوامل البشرية: مستوى التأهيل، نظام الحوافز وسياسة الأجور، علاقة العمال مع بعضهم البعض ومع العمل.

◀ العوامل المالية والمادية: تتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها المالية والمادية في حالة تعرضها للمنافسة.

¹ عائشة يوسف الشميلي، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 208.

وبالنسبة لرواد المقاربة الإستراتيجية للموارد (Ressources Based View) وحسب (Quelin & Arrégle, 2001) يؤكدان أنّ أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي متوقف خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، ومنه فإنّ أهم عوامل تحقيق الأداء المتفوق تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، كما يبيّن (Hamel, Prahalad, 1999) أنّ الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها¹.

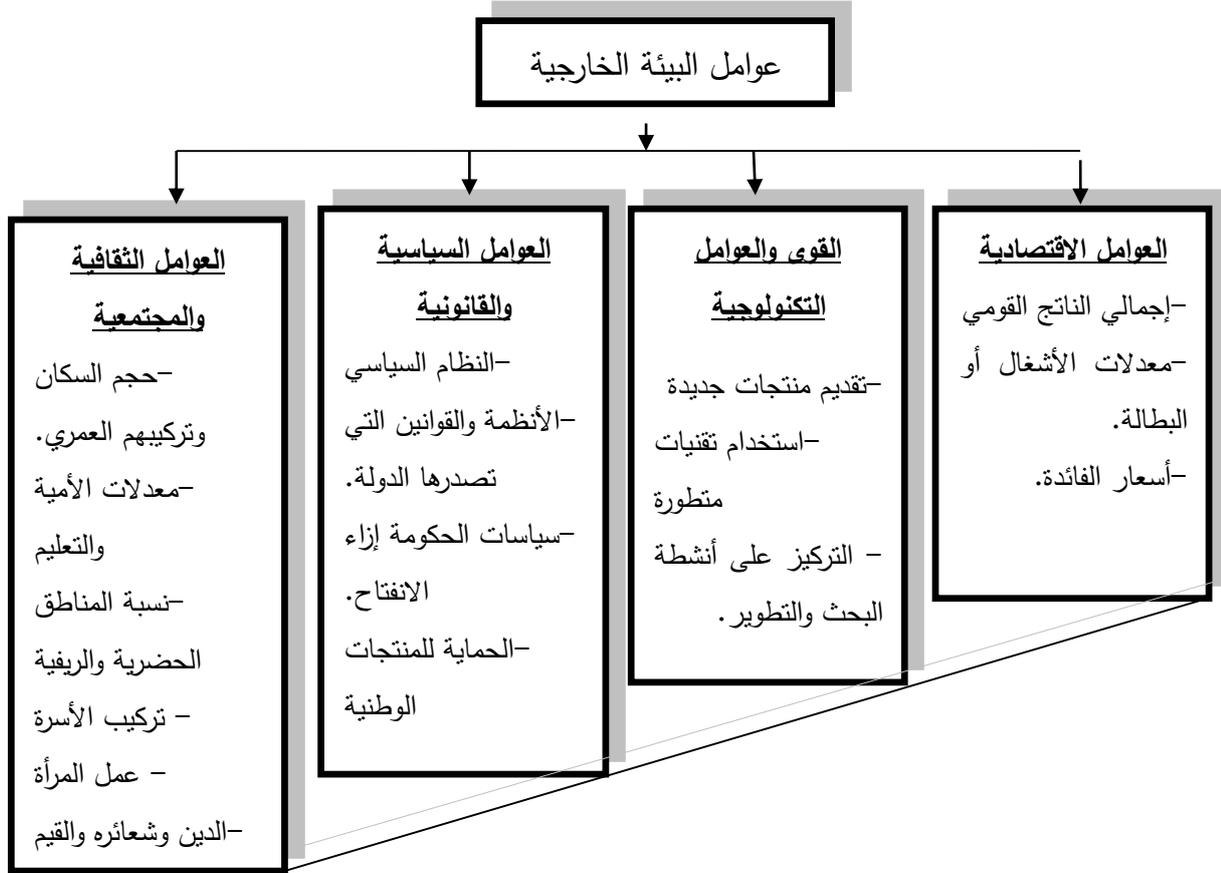
ثانيا-العوامل الخارجية: ويشكل عام يتم رصد ومسح العوامل الخارجية من خلال تحديد مجموعتين من العوامل هما²:

◀ **العوامل المجتمعية العامة:** وتسمى أيضا بعوامل البيئة الخارجية العامة، وهي تلك العوامل الخاصة بالمجتمع عموما، وتؤثر في المؤسسة، وتتمثل في القوى الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية والقانونية، القوى الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على جميع المؤسسات الناشطة في المجتمع، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو مجال العمل الذي تنتمي إليه، ويلخص الشكل التالي عوامل البيئة المجتمعية وأهم مؤشراتها:

¹ عبد الملوك مزهدة، " المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، مرجع سبق ذكره، ص 488.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص ص 147-149.

الشكل رقم (2-4): عوامل البيئة الخارجية



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 149.

◀ **عوامل البيئة الخارجية الخاصة:** وتسمى بيئة المهام (Tasks Environment)، أو البيئة القريبة (Immedite) والمقصود بها تحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة لتحديد حالة المنافسة فيه، وأهم المنافسين وسلوكهم المحتمل، لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرقبين، الموردين، السلع والخدمات البديلة.

وبعد أن يتم عمل مسح ورصد لهذه العوامل، العامة منها والخاصة، فإنّ المحصلة النهائية للرصد البيئي تتناول تحديد ما يلي:

- العوامل المجتمعية المهمة والتغيرات المحتملة فيها؛
- حصر العوامل الدولية المهمة والتغيرات المحتملة فيها؛

- حصر الأبعاد الأكثر أهمية لبيئة المهام والقطاع وتحديد حدة المنافسة والمنافسين الاستراتيجيين وخصائصهم.

ومنه أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي يتوقف على إمكاناتها الداخلية أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ ظهر ميدانيا أن عوائق الدخول التي تحتمي بها الدول الكبرى لم تعد تستطيع أن تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول تلك القطاعات وتحقيق إيرادات مرتفعة. كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقاتها الفكرية ودافعية أفرادها¹.

على الرغم من هذا الإطار العام للعوامل المحددة للأداء والمتفق عليها من معظم الباحثين، إلا أن اتجاه الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة تُحدد الموارد الفكرية كعامل رئيسي وإستراتيجي لتحسين الأداء. وتعدد العوامل المؤثرة سواء الداخلية منها أو الخارجية أوجد تصنيفات عديدة ومختلفة للأداء.

الفرع الثاني: تصنيفات أداء المؤسسة

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المختلفة المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يُمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وتتمثل في:

أولاً- حسب معيار مصدر العوامل المؤثرة على الأداء: حسب الباحثين (B. Matory) و (D.Crozet) فإنهما قسما أداء المؤسسة إلى قسمين: أداء داخلي وأداء خارجي كما يلي²:

-الأداء الداخلي: وينتج أساسا عن المزوجة بين الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي، حيث أن الأداء البشري هو الذي ينبغي أن يحظى بالأولوية عند وضع السياسات التطويرية للمؤسسة، أما الأداء التقني فهو مرتبط بالاستغلال الفعال للاستثمارات، في حين أن الأداء المالي ينتج عن الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

-الأداء الخارجي: وهو مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التأثير، التعايش والتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه.

¹ عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، مرجع سبق ذكره، ص 488.

² مراد كواشي، "آليات لنجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

ثانيا - حسب معيار الأجل: والذي يصنف إلى¹:

- الأداء طويل الأجل: والذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات.
 - الأداء متوسط الأجل: والذي يغطي فترة محصور بين سنة وخمس سنوات.
 - الأداء القصير الأجل: والذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.
- إنّ هذا المعيار صعب التطبيق نظرا لصعوبة الفصل بين الآجال الثلاثة.

ثالثا - حسب معيار وظائف المؤسسة: والذي يصنف الأداء إلى²:

- الأداء المالي: والذي يُوضح مدى قدرة الوظيفة المالية على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها المالية.
- الأداء البشري: يبيّن مدى تمكن المؤسسة من استغلال مواردها البشرية لتحقيق أهدافها.
- الأداء الإنتاجي: يبيّن مستويات الأهداف التي تبلغها وظيفة الإنتاج من خلال الاستهلاك الأمثل للموارد.
- الأداء التسويقي: والذي يعكس كفاءة وفعالية التسويق بالمؤسسة.
- الأداء التمويني: والذي يبيّن الأداء الكلي للمؤسسة من حيث التموين باعتبار هذا الأخير يضمن القاعدة المادية لباقي الوظائف خاصة الإنتاج والتسويق.

سادسا - حسب معيار الشمولية: فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى جزئية وكلية، يمكن تقسيم الأداء إلى³:

- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

والأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية، كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة، يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

¹ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 51-51.

³ عبد المليك مزهدة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص 89.

- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

مما سبق يتبين أنّ الأنواع المختلفة للأداء متكاملة ومتراصة فيما بينها ويصعب الفصل بينها، والهدف من معرفة الأداء وأنواعه هو العمل على إدارته بكفاءة وفعالية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: إدارة الأداء في المؤسسة

يعرّف (Neo et al, 1994) إدارة الأداء على أنّها الوسائل (Means) التي يضمن من خلالها المدراء الملاءمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المؤسسة، واكتساب ميزة تنافسية من خلال وضع نظام يتكون من ثلاث أجزاء هي؛ تعريف الأداء، قياس الأداء والتغذية العكسية¹.

وتعطي إدارة الأداء كعملية إستراتيجية تكاملية ناجحا قويا عن طريق تحسين أداء العاملين الذين يعملون فيها وتطوير قدراتهم واهتماماتهم. وقد لخص (IRS, 1996) أحد عشر مبدأ لإدارة الأداء وهي كالتالي²:

- ✓ ترجمة أهداف المؤسسة إلى الفرد وفرق العمل؛
- ✓ تساعد في توضيح أهداف المؤسسة؛
- ✓ إنّها عملية دورية وتطويرية لتحسين الأداء بمرور الوقت؛
- ✓ تعتمد على الإجماع في الرأي والمشاركة؛
- ✓ تخلق فهما مشتركا لما هو مطلوب تحسينه في الأداء؛
- ✓ تشجيع الإدارة الذاتية لأداء الفرد؛
- ✓ تحتاج إلى أسلوب إدارة منتج، وتشجيع التخاطب بطريقتين بين الرؤساء والمرووسين؛
- ✓ تساعد منافذ التغذية العكسية، والخبرات والمعرفة المكتسبة من قبل الأفراد في تعديل أهداف المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق يُمكن تحديد أربعة عناصر أساسية لإدارة الأداء هي³:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005، ص 36.

² سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³ مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 86-89.

أولاً-تخطيط الأداء: يُقصد بتخطيط الأداء تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم صورة للأداء المستقبلي لتحقيق هذه الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها بين جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.

ثانياً-تنظيم الأداء: تنظيم الأداء يتطلب وجود هيكل أو بنيان تنظيمي واضح المعالم يستطيع الفرد من خلاله أن يُحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل، بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك عمودياً وأفقياً، وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية الفردية، ويتطلب تنظيم الأداء توفر الآتي:

- ✓ الهيكل أو البنيان والعلاقات التنظيمية الواضحة؛
- ✓ اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل؛
- ✓ التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام من خلال الوصف الوظيفي؛
- ✓ وجود نظام للاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.

ثالثاً- توجيه الأداء: ويتم من خلال اعتماد الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة، والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الأداء الدوري معهم.

رابعاً- تقييم الأداء: وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء، بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء. ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك.

مما سبق يمكن القول أنّ وظائف إدارة الأداء مترابطة ومتكاملة نحو تحقيق هدف التحسين المستمر للأداء، وتأسيساً لمقولة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، فلا إدارة الجيدة تضمن الأداء الأحسن ولكن بتوفر أساليب لقياسه.

المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي لقياس أداء المؤسسة

إنّ قياس الأداء هو نظام الإدارة والمراقبة التي تُنتج معلومات يتم تقاسمها مع المستخدمين الداخليين والخارجيين، ونظرا لوجود عوامل خارجية لها تأثير كبير على نطاق إدارة المؤسسة، كان لابد من الاهتمام بقياس الأداء الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا. وعلى المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو ما يرضيها، لأنّ المعلومات التي يتم الحصول عليها تكون مدخل لعملية التطوير، والتي تحول أداء المؤسسة إلى الأحسن.

الفرع الأول: ماهية قياس الأداء

منذ أكثر من قرن كتب لورد كيلفين قائلا: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإنّ ذلك يعني أنّك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة وغير مرئية"¹.

- يعرف قياس الأداء على أنّه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"².

- يقدم مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة (GAO) التعريف التالي: "قياس الأداء هو المتابعة المستمرة والتقرير عن إنجاز البرامج، ولا سيما الأهداف المحددة مسبقا"³.

- ويعرّف أيضا أنّه: "أدوات لفهم وإدارة وتحسين أنشطة المؤسسة".

ومقاييس الأداء الفعالة تسمح بتحديد ما يلي⁴:

- ✓ مستوى الأداء (التمثيل الصحيح للعملية)؛
- ✓ مدى تحقيق الأهداف (تحديد الأهداف والمعايير المرجعية)؛
- ✓ رضا العملاء (التحكم في تحسين العملية)؛

¹كريس أشتون، "تقييم الأداء الإستراتيجي"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2001، ص 30.

²خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، " الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 389.

³Fiorenzo Franceschini et al., « Management by Measurement: Designing Key Indactors and Performance Systems », Springer Berlin Heidelberg, New York, 2007, pp. 109-110.

⁴ Ibid, p. 110.

✓ مدى التحكم في العمليات (مراقبة فعالية المؤسسة وكفاءة المتغيرات)؛

✓ ضرورة إدخال التحسينات على العمليات (تحديد المشاكل وتصحيحها).

وتتمثل أهمية قياس الأداء في النقاط التالية¹:

✓ عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث إنها توفر مدخل واضح للتركيز

على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء، كما أنّ القياس يوفر آلية معينة لرفع

التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا؛

✓ يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات

اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أنّ القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو

الأهداف؛

✓ إنّ قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

✓ إنّ قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها، فالتأكيد

على قياس وتحسين الأداء، يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة

ومتعاملاتها.

في حين يرى الباحثون الآخرون أنّ أهمية قياس الأداء تتمثل في²:

✓ يوفر قياس الأداء منهجا منظما للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج وأهدافه وأدائه؛

✓ يركز الاهتمام على ما يجب إنجازه، وإلزام المؤسسة على توجيه الوقت والموارد والطاقة في تحقيق

الأهداف؛

✓ يوفر القياس التغذية العكسية عن التقدم المحقق في الأهداف؛

✓ يحسن قياس الأداء التواصل داخليا بين الموظفين، وخارجيا بين المؤسسة وعملائها وأصحاب

المصلحة؛

✓ يوفر قياس الأداء عرضا للأداء الجيد للبرنامج، والتأثيرات المستدامة ذات النتائج الايجابية من أجل

دعم عملية صنع القرار.

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 376.

² Fiorenzo Franceschini et al., Op.Cit, p. 111.

و لقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء (Performance Standards)، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، وهذه المعايير تتمثل في¹:

◀ معيار الوقت (Time): هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

◀ معيار الكمية (Quantity): هو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

◀ معيار الجودة (Quality): هو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين.

◀ معيار التكلفة (Cost): وهو عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين.

ومعايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف، ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير.

بالإضافة للمعايير السابقة، مقاييس الأداء حسب (Richard Thorpe & Jacky Holloway, 2008) يجب أن تحقق الشروط التالية²:

✓ أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة؛

✓ أن تتضمن التدابير الداخلية والخارجية؛

✓ إدراج مؤشرات مالية وغير مالية؛

✓ تكون الإجراءات المختارة محفزة للمديرين والموظفين؛

✓ تشمل جميع العوامل الهامة القابلة للقياس وغير القابلة للقياس.

نستنتج مما سبق أنّ قياس الأداء له أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق قياس الأداء يكون من خلال اعتماد مجموعة من الأدوات والتي يطلق عليها مصطلح المؤشرات.

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

² Thorpe Richard, Holloway Jacky, « Performance Management : Multidisciplinary Perspectives », Palgrave Macmillan, London, 2008, pp. 31-32.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة

تعتبر مؤشرات الأداء أدوات لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمؤسسة، ويجب ربط مؤشرات الأداء دائما بالأهداف الإستراتيجية طويلة المدى، المرحلية، الإجرائية والسلوكية¹.

أولاً- تعريف المؤشر: يعرف بأنه: "قيمة نسبية تقيّم كيفية مشاركة نشاط معين في تحقيق هدف ما"². ويعرفه (Lorino, 2001) بأنه: "المعلومات التي تساعد الفرد أو الجماعة لتوجيه مسار العمل نحو تحقيق هدف يسمح بتقييم النتيجة"³. في حين يعرفه (Courtois Alain et al, 2003) بأنه: "بيانات كمية تقيس فعالية كل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف تم تحديده وقبوله كجزء من إستراتيجية شاملة"⁴.

ثانياً- متطلبات مؤشرات الأداء: وحسب (Courtois Alain et al, 2003) فإنّ متطلبات مؤشرات الأداء تتمثل في⁵:

- ✓ يجب أن تكون سهلة الفهم والتطبيق، لأنها تُستخدم من طرف الجميع في المؤسسة؛
- ✓ يجب أن تغطي جميع نشاطات المؤسسة لتتوافق مع الإستراتيجية العامة لها، لأنّ المؤسسة هي مجموعة من العناصر المترابطة والتفاعلية، وعدم مراعاة أحد هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع؛
- ✓ يجب أن تكون بأعداد محدودة، وإلاّ فمن المستحيل استخدامها كأدوات ذات صلة باتخاذ القرارات، وبالنسبة للباحث (Morino) لا يمكن لصانع القرار النظر في أكثر من خمسة أو ستة مؤشرات؛
- ✓ يجب تنفيذها وتعميمها بسرعة على جميع الأنشطة المعنية بمؤشرات تحسين الوضع العام للمؤسسة؛
- ✓ أن يكون مستمرا ودائما بالنسبة للهدف المحدد، وعندما يصل المؤشر إلى هدفه الأقصى أو عندما يتغير الهدف يجب تغيير المؤشر.

¹ عائشة يوسف الشملي، مرجع سبق ذكره، ص ص 22-23.

²Autissier David, et al., «Mesurer la Performance de la Fonction Qualité », Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p. 31.

³ Lorino Philippe, « le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'Une Entreprise Energétique », publié dans : 22 ème congrès de AFC, France, 2001, p 5.

⁴ Courtois Alain et al., « Gestion de Production », 4^{ème} Editions, Editions D'organisation, France, 2003, p. 361.

⁵Ibid, p. 370.

ثالثاً- أنواع مؤشرات الأداء: يُستخدم في عملية قياس الأداء أنواع كثيرة من المؤشرات، حيث يتم تقسيمها عادة إلى؛ مؤشرات النتائج ومؤشرات العمليات، المؤشرات الإستراتيجية والتقنية والتشغيلية، المؤشرات المالية وغير المالية.

◀ **المؤشرات الإستراتيجية، التقنية والتشغيلية:** تتميز المؤشرات الإستراتيجية بالشمولية وطول الأجل، وهي تخص المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، أما المؤشرات التقنية فهي مؤشرات متوسطة الأجل وتخص الإدارات الوسطى في المؤسسة، في حين المؤشرات التشغيلية هي مؤشرات قصيرة الأجل وتخص المستويات التشغيلية¹. والشكل التالي يوضح الأنواع الثلاثة من المؤشرات.

الشكل رقم (2-5): المؤشرات الإستراتيجية، التقنية والتشغيلية



المصدر: مراد كواشي، "إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية وغير مالية لتقويم أداء المؤسسات"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 101.

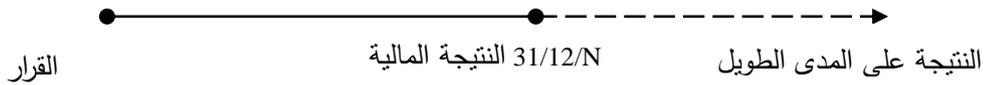
◀ **مؤشرات النتائج ومؤشرات العمليات:** وتشير مؤشرات النتائج إلى النتيجة التي يمكن تحقيقها مثل الكمية المنتجة من صنف معين تم تصنيعه من طرف المؤسسة، في حين تستخدم مؤشرات العمليات للتعبير عن كيفية تحقيق النتيجة (بالنسبة لمؤشر النتائج مثل الكمية المنتجة، في حين المؤشرات العملية مثل عدد الحوادث، عدد الوحدات المرفوضة ومستوى نوعية المكونات المستخدمة). وهذا الفرق بين مؤشرات

¹مراد كواشي، "إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية وغير مالية لتقويم أداء المؤسسات"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 101.

النتائج ومؤشرات العمليات يُظهر الباحث (Imai) في كتابه عن (kaizin) أنّ المؤسسات الغربية تفضل مؤشرات النتائج في حين المؤسسات اليابانية تفضل المؤشرات العملية¹.

﴿ المؤشرات المالية وغير المالية: إنّ الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو الوقوف على جوانب عديدة من نشاط المؤسسة مثل قوتها وقابليتها تحقيق الأرباح والعوائد على استثماراتها، وكذلك قدرتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، والوقوف على القيمة الحقيقية لأصولها المختلفة، وحجم الديون المترتبة عليها، ويتم كل هذا من خلال العديد من المؤشرات المالية التي يتم بناؤها على أساس الوثائق المالية والمحاسبية الموجودة عند المؤسسة، وتقسّم المؤشرات المالية إلى نسب يركز كل منها على جانب أدائي معين، مثل: نسب الربحية، نسب السيولة ونسب النشاط: ولها مجموعة من الخصائص أهمها؛ النظرة القصيرة الأجل، فهي تركز اهتمام المديرين على المدى القصير، ويتم تحديد المشاكل في وقت متأخر جدا². وهي أكثر الانتقادات شيوعا للمؤشرات المالية، حيث إذا نظرنا في جميع القرارات المتخذة خلال سنة واحدة، فإنّ المؤشر المالي الذي سيقاس في نهاية العام سيجسد بعض آثار هذه القرارات التي تظهر في الأجل القصير، ومن ناحية أخرى فإنّ الآثار الطويلة الأجل تتجاوز المؤشرات المالية القصيرة الأجل، وهذا ما يمثله التمثيل البياني التالي³:

الشكل رقم (6-2): التمثيل البياني للتحيز القصير الأجل الناتج عن المؤشرات المالية



Source: Autissier David, et al., «Mesurer la Performance de la Fonction Qualité», Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p. 83.

من خلال ما سبق يتبين لنا أنّ المؤشرات المالية أصبحت عاجزة لوحدها عن تقديم صورة صادقة وشاملة عن أداء المؤسسة، لكن هذا لا يعني التخلي عنها بل يجب الإبقاء عليها وتدعيمها بمؤشرات أخرى غير مالية، وبداية من تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط، ومحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء، اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع

¹ Courtois Alain et al, Op. Cit, p. 362.

² Giraud Françoise et al., Op.Cit, pp. 63-64.

³ Autissier David et al., Op. Cit, p. 83.

في معدلات نمو الصناعة والأسواق إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس¹. وهذا التطور أوجد المؤشرات غير المالية، والتي يتم الإبلاغ عنها خلال الفترة².

ومنه يمكن القول أنّ المؤشرات غير المالية لا تعد بديلا عن المؤشرات المالية ولكن مكمل لها، حيث يقول (Cauvin & Bescos, 2005) في هذا الإطار: "لقد كانت أنظمة تقييم الأداء في الماضي تعطي الأولوية للنتائج المالية غير أنّ هذا الأمر بدأ يتلاشى بفعل تغيّر ظروف المنافسة، الأمر الذي جعل هذه الأنظمة غير ملائمة للإستراتيجيات الحديثة التي أصبحت تتبناها المؤسسات خاصة إستراتيجية خلق القيمة لمصلحة العملاء، هذا وقد كانت المؤسسات الفرنسية هي السبّاقة إلى تبني المؤشرات غير المالية، وذلك من خلال اعتمادها المبكر على نظام لوحة القياس الذي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، في حين لم تلجأ المؤسسات الأمريكية إلى هذا الأسلوب إلا مع بداية الستينات من القرن الماضي بعدما أيقنت أنّ المؤشرات المالية لوحدها غير كافية"، لهذا ينبغي استعمال المؤشرات غير المالية بشكل مكمل للمؤشرات المالية من أجل التعبير عن أداء المؤسسة، وذلك لأنّ أي مؤشر مهما كانت قوته القياسية هو عاجز عن التعبير عن ظاهرة الأداء المؤسساتي بشكل منفرد³. وهذا الجدول يوضح مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية كالتالي:

الجدول رقم (2-1): المؤشرات المالية وغير المالية

مؤشرات قياس الأداء المنظمي	البحث، السنة، الصفحة
نسبة سعر السهم، الأرباح، النوعية المدعمة حسيا عند العملاء، حصة السوق، سنوات الخبرة للمؤسسة مع المنتجات/ الخدمات المتشابهة، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة).	Rocart, 1979, p. 89.
حصة السوق، نوعية المنتج/ الخدمة، تطوير المنتجات/ الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/ الخدمات، نفقات التسويق	PIMS مقياس

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² Cokins Gary, « Performance Management : Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence GAP) », John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004, p. 47.

³ مراد كواشي، "إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية وغير مالية لتقويم أداء المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-

<p>نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.</p>	<p>(Profit Impact of Market Strategy) Inwright et al., 1994, p. 246-247.</p>
<p>صافي الربح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل.</p>	<p>Jauch Glueck, 1989, p. 384-385.</p>
<p>المنظور المالي (زيادة رأس المال التشغيلي مقسوم الأرباح، العائد على حق الملكية، نمو قيمة المبيعات)، منظور العملاء (النسبة المئوية من مبيعات المنتجات، التسليم في الوقت المحدد وفقا لرغبة الزبون، التجهيز الأفضل من خلال حصة المشتريات الأساسية، ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين)، منظور الأعمال الداخلية (الإنتاجية، كلفة الوحدة، الجدولة الزمنية الفعلية مقارنة بالخطة)، منظور التعلم والنمو (وقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق، الريادة في تسويق وتطوير المنتجات/الخدمات، وقت التعلم).</p>	<p>Kaplan& Norton, 1992, p. 76. بطاقة الأداء المتوازن</p>
<p>الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات)، الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات)، عدالة معاملة أصحاب المصالح (حملة الأسهم، الأرباح لكل سهم)، الزبائن (السعر، النوعية)، المجتمع (دفع الضرائب، بناء المدارس، ومدى إرضاء المؤسسة للمتطلبات التي عليها كإيفاء بمطالب الشكاوي تجاهها).</p>	<p>Rowe et al., 1994, p. 207- 208.</p>
<p>نوعية المنتجات/ الخدمات، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، القدرات الإدارية للإدارة العليا، الربحية، دوران مجموع الموجودات</p>	<p>Welsh T& Fortune, 1994, p. 58-66. Kinicki, 1995, p. 469-504.</p>

الربحية (العائد على الاستثمار، الربح لكل سهم، العائد على المبيعات)، السوق (حصة السوق)، الإنتاجية، الحصول على الموارد المادية والمالية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل التنظيمي مع ما يلائم أهداف المؤسسة، الموارد البشرية (التدريب، الغياب، عدد الشكاوي)، المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة).	Rue& Byars, 1995, p. 150-151.
حصة السوق، تخفيض التكلفة، الربحية، رضا الزبون.	Wheeln Hunger, 1995, p. 290-291.
المؤشرات الكمية (زيادة الإنتاجية، نمو المبيعات، حصة السوق)، المؤشرات النوعية (التعاون بين وحدات الأعمال الإستراتيجية)	Wright et al., 1998, p. 271.

المصدر: فيصل صالح محمد، عبد الرحمان محمد سالم، " الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول "موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية"، دمشق، سوريا، 25-27 يوليو، 2004، ص ص 146-147.

و حسب (Dixon et al, 1990; Ho, 2008) ينبغي أن يكون قياس الأداء المالي وغير المالي على السواء شرطاً مسبقاً بالنسبة لجميع المؤسسات. وينبغي أن يشمل قياس الأداء جميع المجالات ذات الصلة بالنسبة للمديرين مثل النوعية، الإنتاجية، الربحية، نوعية الحياة المهنية، الصحة والسلامة المهنية، والابتكار. ويضيف (Neely et al, 2002; Rich, 2007) أنّ قياس الأداء، يوفر من وجهة نظرهم، معلومات تنبؤية أو يقدم صوراً مستقبلية لمؤسسة ما. وبالإضافة إلى ذلك يشير (Laitinen, 2009) إلى ضرورة أن يكون قياس الأداء متسقاً مع السياسات والأهداف التنظيمية. وأخيراً يشترط (Pulic, 2000; Bosworth& rogers, 2001;) (Riahi-belkaoui, 2003) أن يشمل قياس الأداء كلا من المجالات المالية وغير المالية¹.

ونظراً للعيوب والقيود التي أصبح نظام القياس التقليدي يحتويها، جعلت تقييم الأداء بمنطلق المقاييس المالية غير صالح للمؤسسة، وخاصة المؤسسة في الوقت الراهن هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف أطراف أصحاب المصلحة، وفي هذا الإطار تعتبر بطاقة القياس المتوازن من ضمن

¹Phusavat Kongkiti et al.,« **Interrelationships Between Intellectual Capital and Performance: Empirical Examination** », Industrial Management, Data System, volume 111, Issue 6, 2011, p. 813.

الأدوات الحديثة في قياس الأداء بمنظور إستراتيجي، تُوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتكامل بين الجوانب الملموسة وغير الملموسة.

الفرع الثالث: القياس المتوازن للأداء

ما يميّز بطاقة الأداء المتوازن في مجال إدارة المعرفة أنّها تربط ويشكل مباشر التعلم بعملية الأداء، والتي ترتبط بدورها بالأداء الكلي للمؤسسة، وتركز بطاقة الأداء المتوازن على ربط إستراتيجية المؤسسة بالأهداف من أجل القيام بعملية القياس من أربعة منظورات رئيسية: المالية، العملاء، العمليات، التعلم والنمو، وعلى النقيض من مقاييس المحاسبة التقليدية، فإنّ بطاقة الأداء المتوازن تحاول التركيز على المقاييس غير المالية ليشمل ثلاثة مقاييس رئيسية لعوامل النجاح غير ملموسة، والتي تساوي إلى حد ما المكونات الثلاث لرأس المال الفكري؛ وهي رأس المال البشري (التعلم)، رأس المال الهيكلي (العمليات) ورأس مال العلاقات (العملاء)¹.

أولاً- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها (Kaplan & Norton) سنتي 1992 و1996، والتي تعتمد صراحة إطاراً متعدد الأبعاد، وقد صممت هذه الأساليب للسماح لطريقة أكثر تنظيماً لإدارة الأداء وتفاذي بعض المشاكل المرتبطة بأساليب الرقابة التقليدية، وتجمع بطاقة الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، ولذلك يُقال أنّ بطاقة الأداء المتوازن تربط مقاييس الأداء بالإستراتيجية، وتشدّد بطاقة الأداء المتوازن على هذه العلاقة لتحقيق أداء أفضل². إلا أنّ (Jacobsen) و (Dragonetti) و (Bontis) أشاروا إلى بعض أوجه القصور في هذه الطريقة، ويقولون أنّ المجالات الأربعة والإجراءات داخلها مقيدة إلى حد ما، وقد لا تعطي المؤسسات الأهمية المناسبة لبعض العوامل التي لا بد من الالتزام بها، كما أنّ الموظفين يجب أن يكون لهم منطقتهم ولا يتم جمعهم مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات في بعد التعلم والنمو، كذلك جانب الابتكار لم تعطى الأهمية المناسبة له. وبناءً على هذه الانتقادات ردّ الكاتبان (Norton & Kaplan) بأنّ هذه الطريقة عبارة عن نموذج أولي ولعل قبولها الواسع هو أعظم شهادتها³.

¹ هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز المنظمي في الألفية الثالثة"، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 279.

² Epstein Marc J, Manzoni Jean-Francois, «Improving Organization and Society: The Role of Performance Measurement and Management Control », Studies in Managerial and Financial Accounting, volume 16, Science Elsevier, USA, 2006, p. 313.

³ Wall Anthony et al., Op. Cit, pp. 25-26 .

ويبدو أن استخدام وفعالية مقاييس بطاقة الأداء المتوازن تتأثر بالعديد من المتغيرات الطارئة، فحسب الباحثين (Ittner & Larcker, 1998) تتمثل هذه المتغيرات في الاستراتيجيات التنظيمية والعوامل الهيكلية والبيئية التي تواجه المؤسسة، في حين يرى كل من (Hoque & James, 2000; Joshi, 2001) في أنها تتمثل في نوع التنظيم والحجم التنظيمي، ويجمع الباحث (Chen Hall, 2003) هذه العوامل في الإستراتيجية على مستوى الأعمال، حجم المؤسسة وعدم اليقين البيئي¹.

ثانياً - منظورات قياس الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن كانت نتاجاً لمشروع بحثي أجرته كلية الأعمال بجامعة هارفارد وتضم 12 مؤسسة رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربع وجهات نظر مهمة ويقدم إجابات لما يلي²:

- كيف نحقق أهداف المساهمين؟ (المنظور المالي).
- كيف يرانا العملاء؟ (منظور العملاء).
- ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور الأعمال الداخلية).
- هل يمكننا الاستمرار في تحسين وتوليد القيمة؟ (الابتكار ومنظور التعلم).

وقد اشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأخيراً مسببات الأداء والأهداف المحققة³، ويتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربعة أبعاد من المقاييس هي:

◀ **البعد المالي:** يُعد البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، ويتضمن عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح والذي يشكل هدفاً إستراتيجياً تسعى معظم مؤسسات الأعمال للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أقصى فعالية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة،

¹ Epstein Marc J, Manzoni Jean-Francois, Op. Cit, p. 313.

² Thorpe Richard, Holloway Jacky, Op. Cit, p. 29.

³ عمر أيت مختار، معمر حمدي، " طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011، ص 9.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وقد لخص (Kaplan & Norton) هذه المراحل في ثلاث مراحل رئيسية هي¹:

- مرحلة النمو؛
- مرحلة الاستقرار؛
- مرحلة النضج.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات، الدخول إلى أسواق جديدة، جذب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على تطوير المنتجات، عمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

أما في مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها وجذب المزيد من الاستثمارات، وتُركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على مقياس العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل، عائد المساهمة، التدفقات النقدية المخصومة والقيمة الاقتصادية المضافة.

أخيراً في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخِل للمؤسسة، بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

◀ **بعد العملاء:** ويتضمن عادة مقاييس نتائج العملاء مثل؛ الاستحواذ، الرضا، الاحتفاظ وحصّة السوق². ويحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه الجوانب لنتحكم في أهداف نموها، وتستخدم مقاييس مثل حصّة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل³. وتحقيق رغبات العملاء تكون عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع وزيادة التعريف بالمنتجات، والمؤسسة التي تحاول تعظيم أرباحها في المدى القصير قد تفاجأ بعد عدة أعوام بأنّ متطلبات العملاء قد تغيرت وأنّ منتجاتهم أو خدماتهم أصبحت غير مرغوب فيها، كذلك

¹ يونس عواد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 420-421.

² Kaplan S. Robert, Norton P. David, « **Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 2** », Accounting Horizon, Volume 15, Issue2, American Accounting Association, 2001, p. 157.

³ عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 470.

المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاويهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس يحقق رغباتهم¹.

◀ **بعد العمليات الداخلية:** ووفقا لكل من (Kaplan & Norton) فإن هذا المنظور يأخذ في الاعتبار ثلاث دورات هي²:

- **دورة الإبداع:** والتي تتضمن تحديد السوق من خلال التحديد لحجم السوق، طبيعة تفضيلات العملاء، الأسعار المتوقعة للمنتجات والخدمات الجديدة المستهدفة، بالإضافة إلى تحديد الأسواق الحالية والمتوقعة، العملاء الحاليين والمتوقعين، المنتجات والخدمات الحالية والمتوقعة. كذلك تطوير المنتج والخدمة من خلال تحديد الأسباب التي تجعل العملاء يُقبلون على شراء المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تحديد شكل المنتج الذي يحقق إشباع الحاجات غير المشبعة للعملاء.

- **دورة العمليات:** وتتضمن بناء المنتجات والخدمات، وذلك بالاعتماد على دورة الإبداع، من خلال القيام بإنتاج المنتج الذي يعمل على إشباع الحاجات الحالية والمتوقعة للعملاء، بالإضافة إلى تسليم المنتجات والخدمات بعد قيام المؤسسة بتحديد السوق المستهدف للمنتجات الحالية والجديدة، وبعد إنتاج هذه المنتجات، فإنّ عليها تطبيق نظام توصيل المنتجات في الوقت المحدد لتسليم منتجاتها في الأسواق.

- **دورة خدمات ما بعد البيع:** والتي تتضمن استقبال شكاوي العملاء والعمل على حلها ومعالجتها، معالجة العيوب والمردودات، إدارة عمليات البيع و المسؤولية الاجتماعية.

◀ **بعد التعلم والنمو:** وجميع مقاييس الأداء في المجالات الثلاث التي نوقشت أعلاه هي بالضرورة قصيرة الأجل في الاتجاه، ويجري الإبلاغ عنها بصورة متكررة وتمثل إنجازا فعليا على مدى فترة زمنية قصيرة نسبيا. ولكن من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة متغيرة تحتاج المؤسسات إلى التكيف والاستمرار في تقديم المنتجات والخدمات التي يرغب العملاء في شرائها، وتهدف التدابير في منظور الابتكار والتعلم إلى تعزيز النظرة الطويلة الأجل لمواجهة النزعة القصيرة الأجل الكامنة في المنظورات الأخرى، ويمكن اكتساب ميزة تنافسية من خلال وجود قوة عاملة مدربة تدريباً جيدا ومتحمسة، ويمكن إدراج تدابير مثل مهارات الموظفين ومواقفهم³.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 350.

² خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 399-400.

³ Thorpe Richard, Holloway Jacky, Op.Cit, p. 31.

وتجدر الإشارة إلى أنّ استخدامات بطاقة الأداء المتوازن غير موحدة بين مؤسسات الأعمال، ويرجع ذلك للنظرة المختلفة لهذه الأداة من طرفها، وهنا يمكن التفرقة بين ثلاث وجهات نظر فيما يخص بطاقة الأداء المتوازن¹:

- **BSC1**: حسب هذا النموذج يُنظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنّها إطار محدد متعدد الأبعاد لقياس

الأداء الإستراتيجي الذي يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بمنهج إستراتيجي.

- **BSC2**: هذا الصنف يصف الخطة الإستراتيجية باستخدام العلاقة بين السبب و النتيجة.

- **BSC3**: هنا يُنظر للبطاقة باعتبارها أداة مساعدة على تنفيذ النهج الإستراتيجي من خلال تحديد الأهداف

وخطط العمل والنتائج وربطها بالمؤشرات.

وقد قدم (Kaplan & Norton) خريطة إستراتيجية تتضمن الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن

للمؤسسة من خلال علاقة السبب والنتيجة وربط النتائج المنشودة من الإستراتيجية بالدوافع والمحركات التي

تؤدي إلى تحقيق النتائج الإستراتيجية، وتصف خريطة الإستراتيجية عملية تحويل الأصول المعنوية إلى

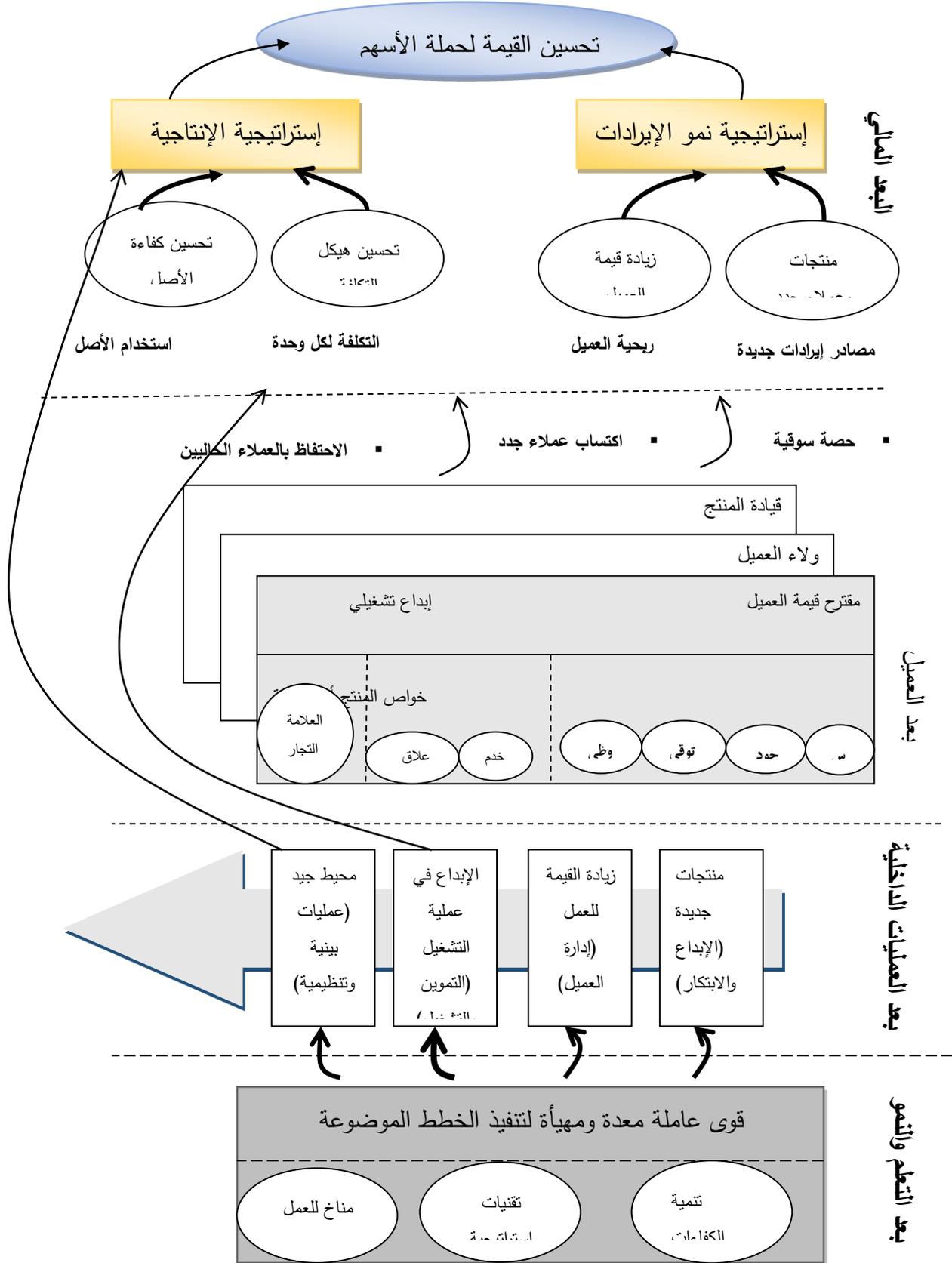
نتائج مادية ملموسة متصلة بالعملاء والمالية، وهي تزود المديرين التنفيذيين بإطار لوصف وإدارة الإستراتيجية

في الاقتصاد المعرفي كما يُبينها الشكل التالي²:

¹ عمران الزين، عماني أحسين، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث **BSC3**: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات **Somiphos** المديرية العامة-تبسة-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2018، ص 372.

² فراس عبد الغفير، "دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاعات الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2019، ص 31.

الشكل رقم (2-7): الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan S. Robert, Norton P. David, , « **Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 1** », Accounting Horizon, , Volume 15, Issue 1, American Accounting Association, 2001, p. 92.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ بطاقة الأداء المتوازن مبنية على إستراتيجية التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية والملموسة وغير الملموسة بما يحقق الانسجام والتكامل بين مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء.

ثالثاً - التكامل بين مكونات الأصول الفكرية ومنظورات مقياس الأداء المتوازن: إنّ التعريفات المفاهيمية لكل من رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن تضع تركيزها على المقاييس غير المالية ومؤشرات الأداء الاستراتيجية، حيث مقاييس رأس المال الفكري تُظهر قيمة المخزون التنظيمي من الأصول الفكرية، في حين وضعت مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتكامل مقاييس الأداء المالية التقليدية وتُظهر أداء الموجودات غير الملموسة، ومنه مقاييس رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن صممتا لتقييم إستراتيجيات الكفاءة والقدرة التنافسية¹، والتكامل بين رأس المال الفكري وأبعاد مقياس الأداء المتوازن تتمثل في²:

◀ **التكامل بين مكونات الأصول الفكرية ومنظورات مقياس الأداء المتوازن:** تكاد تتطابق مكونات رأس المال الفكري مع منظورات مقياس الأداء المتوازن باستثناء المنظور المالي، حيث أنّ الأصول البشرية تقابل منظور التعلم والنمو، كما أنّ الأصول التنظيمية تقابل منظور عمليات التشغيل الداخلية، و أيضاً فإنّ الأصول العلائقية تقابل منظور العلاقات مع العملاء، ويبقى منظور الأداء المالي كنتيجة لكل من مكونات رأس المال الفكري وما يقابلها من منظورات قياس الأداء المتوازن.

◀ **التكامل الاستراتيجي:** حسب (Rivard et al, 2006) من منظور رأس المال الفكري فإنّ تنافسية تنظيم الأعمال تأتي بصفة مبدئية من داخله، بمعنى أنّ اهتمام تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على التطوير المستمر للقدرة التأهيلية التي تُمكنه من الوصول إلى درجة معينة من التنافسية، وعليه فإنّ رأس المال

¹ عادل علي أحمد بابكر، " أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على شركة بترو إنرجي لعمليات البترول والغاز"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 104.

² جودة عبد الرؤوف محمد زغول، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياسي رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية: "مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين"، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2010، ص 14-16.

الفكري يقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية (Competency Strategy) المستمدة من فلسفة نظرية المؤسسة القائمة على أساس الموارد، أمّا من منظور مقياس الأداء المتوازن فإنّ تنافسية تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين، وعليه فإنّ مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس إستراتيجية تنافسية (Competitive Strategy) تتيح له السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي متقدم، وبالطبع فإنّ القدرات التأهيلية تُعدّ مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية، فلا إستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دوراً مكملاً للإستراتيجية المستمدة من السوق، وذلك من خلال تحليل عناصر القوة (Strengths) والضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) (SWOT)، حيث أنّ الإستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف.

◀ **التكامل في التوجه نحو بناء القيمة:** حسب (Mouritsen et al, 2005) يسعى كل من رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل، فالأصول الفكرية تمثل شبكة قيمة (Value Net)، وتنتظر إلى تنظيم الأعمال على أنّه شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية التي تمكنه من توصيل قيمة معينة إلى المستخدم النهائي وهو العميل، في حين أنّ مقياس الأداء المتوازن يمثل سلسلة قيمة (Value Chain)، ويُنظر إلى تنظيم الأعمال على أنّه سلسلة من العلاقات التي تهدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات تنظيم الأعمال، وعليه فإنّ هناك تكامل بين رأس المال الفكري ومقياس الأداء المتوازن في التوجه نحو بناء القيمة.

◀ **التكامل في اتجاه مسار العلاقات الاتصالية:** حسب (Mouritsen, 2005) تأخذ مكونات رأس المال الفكري شكل مجموعة من الأدوات التصورية التي تكاد تكون على نفس الدرجة من الأهمية، ومنه يشير (Lateral Relations) بأنّ التنسيق بين هذه المكونات يأخذ شكل علاقات اتصالية جانبية، في حين يعتبر (Kaplan & Norton, 2001) أنّ مقياس الأداء المتوازن يركز على تفاصيل إستراتيجية تنظيم الأعمال، بحيث تصبح هذه الإستراتيجية هي عمل كل فرد داخل التنظيم، أمّا التنسيق بين منظورات مقياس الأداء المتوازن يأخذ شكل علاقات اتصالية رأسية (Vertical Relations) على شكل مسار درجي من الأعلى إلى الأدنى، وعليه فإنّ التكامل بين كل من الاتصالات الجانبية لمكونات رأس المال الفكري، والاتصالات الرأسية لمنظورات مقياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تفعيل التوجه التنفيذي لإستراتيجية تنظيم الأعمال.

◀ تكامل مؤشرات الأداء الأساسية: ينظر (Mouritsen et al, 2005) إلى مؤشرات الأداء على أنها أدوات بناءية، ومن ثم فإنّ هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء المرتبطة برأس المال الفكري ومؤشرات الأداء المرتبطة بمقياس الأداء المتوازن، ويأتي هذا الاختلاف من طبيعة كل نوع ومن كيفية نظرتة إلى تنظيم الأعمال، حيث أنّ مؤشرات الأداء المرتبطة برأس المال الفكري تنظر إلى تنظيم الأعمال على أنّه نظام طبيعي (Organic System)، وتلعب دورا أساسيا في تبرير خطوات تنظيم الأعمال نحو دعم وتطوير قدراته التأهيلية، في حين أنّ مؤشرات الأداء المرتبطة بمقياس الأداء المتوازن تنظر إلى تنظيم الأعمال على أنّه نظام ميكانيكي (Mechanical System)، وتلعب دورا أساسيا في دفع خطوات تنظيم الأعمال نحو دعم وتطوير قدراته التنافسية، ويُعتبر هذا الاختلاف غير مؤثر بالنظر إلى طبيعة مؤشرات الأداء لكل من رأس المال الفكري ومقياس الأداء المتوازن من زاويتين هما:

✓ التكامل النوعي بين مؤشرات الأداء؛ حيث إنّ رأس المال الفكري ومقياس الأداء المتوازن يعتمدا على تكامل المؤشرات المالية وغير المالية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تنظيم الأعمال.

✓ التكامل في مصادر اشتقاق مؤشرات القياس، حيث يتمثل مصدر اشتقاق المؤشرات غير المالية لرأس المال الفكري من العلاقات التكاملية التي تميز حزمة الأصول الفكرية، في حين يتمثل مصدر اشتقاق المؤشرات المالية وغير المالية من العلاقات السببية التي تميز درجة مقياس الأداء المتوازن.

◀ تكامل الدور الإشرافي للإدارة العليا: حسب (Mouritsen et al, 2005) يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لرأس المال الفكري في تحقيق دور تكاملي (Complemental Role) بين هذه الأصول لتحقيق أهداف غير مرئية (Visualising Objectives) من المنافع غير ملموسة فيها لأغراض بناء القيمة، في حين يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لمقياس الأداء المتوازن في تحقيق دور توجيهي (Directive Role) بين المنظورات المختلفة للمقياس لتحقيق أهداف تفصيلية (Detailing Objectives) ترتبط بتنفيذ إستراتيجيات الأعمال.

انطلاقا ممّا أوردناه نستنتج أنّ الهدف الاستراتيجي والمتكامل لبطاقة الأداء المتوازن في قياس مختلف الأبعاد والجوانب الملموسة والفكرية للأداء هو ضمان الوصول إلى تحسينه.

المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة

تعمل المؤسسات على تحسين الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة، وذلك بالارتقاء في الأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات والمخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم، مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمؤسسة في الأسواق¹، ويمكن تحسين الأداء من خلال تنفيذ خطوات أو إجراءات تهدف إلى الحد من الفوارق بين الأداء المتوقع والأداء المحقق².

الفرع الأول: ماهية تحسين الأداء

حسب (Michael Armstrong) فإن تحسين الأداء جزء أساسي من العملية المستمرة لإدارة الأداء، وينبغي أن يكون الهدف إيجابيا في تحقيق أقصى قدر من الأداء العالي³. وانطلاقا من أنّ هدف المؤسسة هو بلوغ الأداء الأفضل، فإنّها تسعى إلى تحسينه للبقاء في السوق، ويتم تطبيق عملية تحسين الأداء وفق نموذجين رئيسيين هما: إمّا وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز، حيث إنّ هذا الأخير أقل من المخطط، وهو المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء، أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة تستوجب على المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر لبلوغ الأداء الأفضل والتميّز، وسنوضح تحسين الأداء وفق نموذجين؛ النموذج الساكن ونموذج التحسين المستمر كالتالي⁴:

أولاً- تحسين الأداء وفق النموذج الساكن: تتطلب عملية تحسين الأداء في شكلها الساكن وجود:

- الأداء المخطط؛
- الأداء المنجز؛
- فجوة الأداء، والتي تمثل الفرق بين الأداء المخطط والمنجز، وكذلك تسمى بالمأزق الإداري الذي يفرض على المؤسسة البحث عن علاج له.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

² Gallaire Jean-Marc, « Les Outils de la Performance Industrielle », Editions d'organisation, Eyrolles, Paris, 2008, p. 17.

³ Armstrong Michael, Op. Cit, p. 119.

⁴ مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-75.

وبالتالي فإنّ هدف عملية تحسين الأداء هو تحليل الفجوة، والتعرّف على أسبابها واختيار الأساليب والمداخل لعلاجها، ممّا يسمح بوضع برنامج عمل للتحسين المستمر له، وفيما يلي توضيح لتحسين الأداء كعملية، والتي تتم وفق المراحل التالية:

- تحليل الفجوة: والمتمثل في تجزئة الفجوة إلى عناصرها (مكوناتها) لتسهيل عملية معرفة أسبابها، فهذه الفجوة تتمثل في إحدى هذه الأنواع الثلاث:

- ✓ قصور الانجازات، أي أن الأداء الفعلي أقل من ما هو مخطط.
- ✓ قصور القدرات، بمعنى أن الإمكانيات المتاحة أقل من ما هو مخطط.
- ✓ قصور التطوير، والمتمثل في أن حجم وسرعة الاستجابة للتغيير أقل عن ما هو مخطط.

ويتضح من خلال تحليل فجوة الأداء، أن السبيل الوحيد أمام المؤسسة هو التحسين الكلي والشامل لكل عناصر المؤسسة والتحديث الجذري لتوجهاتها، وتحديد أساليب و مداخل سد الفجوة: من خلال إتباع أحد الأسلوبين:

- الأول إيجابي محقق للهدف، وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.
- الثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي (وهو نادر الحدوث).

ويجب إنشاء برنامج عمل لتطبيق المدخل العلاجي الملائم، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف، فإنّه يجب متابعة هذا الموقف من خلال التحسين المستمر، أمّا إذا لم ينجح المدخل العلاجي فإنّها تتكرر دورة عملية التحسين.

إنّ هذا النموذج الساكن الموضح لعملية تحسين الأداء تطوّر في الفترة الحالية وفق النموذج الديناميكي لتحسين الأداء.

ثانيا- تحسين الأداء وفق النموذج الديناميكي: إنّ تحسين الأداء في شكله الديناميكي قائم على عملية التحسين المستمر وفق تغيرات المحيط، فالواقع الحالي للمؤسسة يضم: تغيرات مستمرة، معارف ومعلومات متجددة وتكنولوجيا متطورة، وهذا ما يفرض عليها التوجه نحو: الحجم الصغير، الشبكات المتداخلة، التحالف والاندماج والتركيز على البحوث والتطوير، والتحسين المستمر للأداء يقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

- المورد البشري: من خلال استثمار قواه الذهنية، تحفيزه وفق الابتكار، تقييم إنجازاته،... الخ.

- السوق والزيائن: من خلال التركيز على المفاهيم التالية: الخدمة، الشمولية وخلق القيمة، أي الدراسات المسحية للسوق لتحديد شرائح العملاء ورغباتهم المتميزة بالتطور المستمر.

ومن خلال التحسين المستمر للأداء الذي يمثل أبرز الخصائص والصفات المشتركة للمؤسسات المتميزة والعالية الأداء، يُمكن تجديد المؤسسة وبالتالي بلوغ الأداء المتميز، كما أنّها تتميز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة)، وهناك من يضيف بعد الأداء، ويُنظر إلى كلمة التميز في القرن الواحد والعشرين بأنّها تعني علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة الأعمال، كما تمت الإشارة إلى أنّ التميز ذو بعدين أساسيين هما:

✓ البعد الأول هو إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها المؤسسة على كل منافسيها؛

✓ البعد الثاني يعني الجودة الفائقة الكاملة أي عدم وجود خطأ وإنجاز الأعمال صحيحة من أول وهلة.

ولقد حظي موضوع التميز في الأداء على مستوى المؤسسات الخاصة، باهتمام زائد من قبل الكاتب ومستشار الإدارة توم بيترز، وتعتبر الدراسة التي أجراها هو وزميله روبرت ووترمان من أشهر الدراسات في مجال الفاعلية والأداء المتميز، وشملت الدراسة ما يزيد عن 40 مؤسسة من المؤسسات الناجحة والمتميزة بدرجة عالية من الأداء، ولاحظ أنّ هناك ثمان خصائص مشتركة فيما بين تلك المؤسسات والتي تُعتبر سبب تميزها ونجاحها وهي¹:

✓ لديها اتجاه وميل نحو العمل وإنجاز الأنشطة؛

✓ كانت قريبة وعلى اتصال مستمر مع المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها؛

✓ السماح للعاملين وبدرجة عالية من الاستقلالية في العمل، وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة؛

✓ السعي لتحسين زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال؛

✓ الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة التي تضيفها كل عملية وإجراء؛

¹ عبد العزيز طيبة، محمد خثير، " دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر، 2011، ص 10.

- ✓ العاملون في هذه المؤسسات كانوا يدركون ماهية رسالة وأهداف مؤسساتهم، وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفعالية في معالجة المشاكل؛
 - ✓ استمرار تركيز المؤسسات على النشاط الذي تفهمه وتعرفه، وعدم الدخول في صناعة جديدة؛
 - ✓ استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة؛
 - ✓ الجمع بين الرقابة الشديدة والمرنة، رقابة شديدة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، ورقابة مرنة في المجالات الأخرى لتشجيع روح المبادرة والإبداع؛
 - ✓ إدارة الغموض والتناقضات، حيث أنّ البيئة الديناميكية والمتغيرة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد، وبالتالي الأسلوب العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال.
- وقد توج الكاتبان هذه الدراسة في كتابهما الشهير (In Search For Excellence) الذي تُرجم إلى عدة لغات ومن بينها اللغة العربية، وانتشر كثيرا بين الكتاب والممارسين.

مما سبق يتضح أنّ التحسين المستمر للأداء يقوم على ركيزة أساسية وهي المورد البشري، وذلك من خلال حسن استغلال واستثمار قدراته الفكرية والابتكارية، كما أنّ هدف التحسين المستمر مصدره عدة دوافع مرتبطة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: دوافع التحسين المستمر للأداء

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي؛ معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة¹.

أولاً- **معدلات التغير السريعة:** وتمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإنّ البيئة هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلّما تميّزت المؤسسة بعدم التأكد نتيجة كثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، كلّما عملت المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

¹ عادل زايد، " التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص

ثانيا- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة المركز التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها، وعليه يمكن للمؤسسة أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ثالثا- الاهتمام بالجودة: إنّ المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة، خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تفرض على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يُمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى مراعاة شروط التنمية المستدامة.

رابعا- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

مما سبق تتلخص دوافع التحسين المستمر للأداء في؛ معدلات التغير السريعة، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة والمنافسة التي تتطلب من المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة حسن التعامل معها وضرورة مواكبة تغيراتها السريعة، وتبقى معرفة هذه الدوافع وتحديدتها مهم ولكن الأهم أن توضع أو تصمم على شكل نموذج أو نماذج لتحسين الأداء.

الفرع الثالث: نماذج تحسين الأداء

تختلف نماذج تحسين الأداء الكلي من مؤسسة لأخرى، ومن أهم مداخل التحسين المستمر للأداء نجد التحسين المستمر والقياس المقارن.

أولاً- التحسين المستمر للأداء: يطلق على التحسين المستمر في اليابان مصطلح (Kaizen)، وهو أحد التقنيات الحديثة والمهمة التي تقوم على أساس إدخال التحسينات بصورة تدريجية ومنتالية على الإنتاج، وتنعكس هذه التحسينات في خفض التكلفة وتحسين جودة المنتج.

ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه: "السعي الدؤوب نحو تطوير الأداء وتحسين الجودة بهدف تعظيم المنفعة التي يحصل عليها المستهلك وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن دون المساس بالجودة، وبذلك فإنّ التحسين المستمر يهدف إلى تخفيض التكاليف وليس رقابتها، وذلك في الأجل القصير الذي يتفق وقصر دورة حياة المنتج من أجل تلبية رغبات المستهلكين وإرضاء طموحاتهم وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية"¹. كما يعني التحسين والاستمرارية في التحسين مع مشاركة جميع العاملين (إدارة إشرافية وتنفيذية وعليا) في السعي نحو الأفضل للمؤسسة التي يعملون فيها (تنمية الانتماء للمؤسسة)، أي يجب ألا يمر يوم دون أن يكون تحسين وتطوير قد حدث في مكان ما في المؤسسة، و تتمثل مكونات إدارة نظام التحسين المستمر (Kaizan) في²:

- ✓ تطوير وتحسين الجودة؛
- ✓ توفير السلعة والخدمة في الوقت المناسب؛
- ✓ توفير السلعة والخدمة بدون عيوب؛
- ✓ الاهتمام بأنشطة الجماعات الصغيرة؛
- ✓ الاهتمام بالمشاركة بين الإدارة والعمال؛
- ✓ تحسين الإنتاجية؛
- ✓ تطوير المنتج وإنتاج منتجات جديدة؛
- ✓ الاهتمام بالعمل؛
- ✓ ضبط الجودة الكلية؛
- ✓ استخدام الإنسان الآلي؛
- ✓ إنشاء حلقات للجودة؛
- ✓ إنشاء نظام للمقترحات؛
- ✓ إنشاء نظام للشكاوى؛
- ✓ إنشاء إدارة لخدمة العملاء؛

¹ معاذ خلف إبراهيم الجنابي، "تأثير التكامل بين التقنيات المتجددة في محاسبة التكاليف وتربطها في خدمة منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر حول "إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، عمان، الأردن، 2014، ص 339.

² عادل رزق، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، بحوث وأوراق "الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 362-363.

- ✓ الاهتمام بالصيانة والإنتاجية الشاملة؛
- ✓ إنشاء إدارة للتنظيم في مكان العمل؛
- ✓ إنشاء إدارة للموارد البشرية.

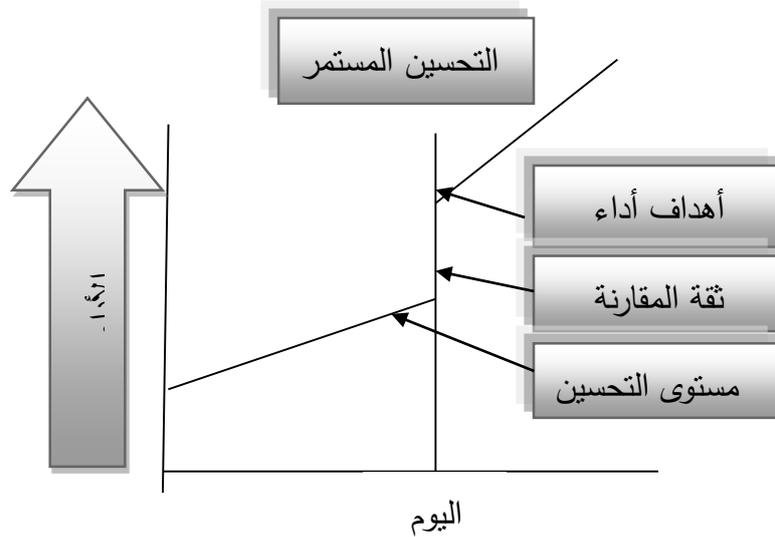
ثانياً - القياس المقارن: وأهم مدخل لتحسين الأداء هو مدخل القياس المقارن (Benchmarking)، ومن بين الفوائد الكبيرة والمميزة لعملية القياس المقارن هي أنها تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة، فعندما تقوم المؤسسة بإجراء المقارنات مع مؤسسات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشاكل اليوم. وفيما يلي عدد من الأسباب التي تفرض على المؤسسات القيام بعملية القياس المقارن حسب الباحث (Alstete, 1995)¹:

- ضرورة تطوير المؤسسة كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها، وإنّ عملية إجراء المقارنة هنا تمثل النظام الذي من شأنه إدارة ذلك التطوير؛
- تشجيع المقارنات على تحقيق طفرات نوعية بارزة في الأداء؛
- الحاجة إلى الحد الأدنى من الوقت لتحقيق حالة التغيير؛
- تساعد على وضع أهداف فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية؛
- إنّها تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع والإبداع؛
- تساعد على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة؛
- تساعد في فهم واقع المنافسين وديناميكية الصناعة؛
- تساهم في تحسين إجراءات الأعمال؛
- تضمن إدخال أفضل الممارسات الصناعية في إجراءات الأعمال.

والشكل التالي يوضح أهمية المقارنة المرجعية للمؤسسات:

¹خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 427.

الشكل رقم (2-8): أهمية القياس المقارن للمؤسسات



المصدر: خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 428.

وتتطلب عملية القياس المقارن إتباع المراحل التالية¹:

- ✓ تحديد ما سيتم مقارنته داخليا أو خارجيا؛
 - ✓ تشكيل فريق متخصص لهذا الغرض؛
 - ✓ الوقوف على وضعية المؤسسات والمؤسسات المشابهة؛
 - ✓ الوقوف على المؤسسات المتميزة؛
 - ✓ جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة؛
 - ✓ دراسة النتائج والدروس المستخلصة؛
 - ✓ توفير المجالات اللازمة لتبني الدروس المستخلصة؛
 - ✓ متابعة النتائج المحققة؛
 - ✓ تقييم النتائج ووضع التحسينات المستقبلية.
- والشكل التالي يلخص مراحل القياس المقارن:

¹مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

الشكل رقم (2-9): مراحل القياس المقارن



المصدر: مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2018، ص 119.

ويبقى مفتاح التحسين هو دمج أساليب التحسين المتعددة، وتحقيق التوازن بينها، لأنه ببساطة لا يمكن تحقيق تحسين الأداء باعتماد أسلوب واحد واستبعاد البرامج والمبادرات الأخرى¹.

ثالثاً- عوامل نجاح برامج تحسين الأداء: تنفيذ برامج تحسين الأداء ليست دائماً ناجحة، وفشلت العديد من المؤسسات، حيث إن التحسينات المستهدفة لا تتحقق أو أنه يتم الحصول عليها فقط من خلال وقت تشغيل البرامج دون ضمان الاستدامة، ومن أهم العثرات التي تواجه المؤسسات أنها لا تنظر في كثير من الأحيان إلى هذه البرامج إلا من منظور تقني دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البشرية والعلائقية التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح هذه الإجراءات، وهذا يتطلب المعرفة الفنية (الدراية الفنية التي تتجاوز إتقان المنهجيات: فهذه الدراية تشير إلى عالم صنع القرار وإدارة المشاريع وإدارة التغيير)، وأهم هذه العوامل هي²:

¹ Cokins Gary, Op.Cit, p. 2.

²Giraud Françoise et al., Op.Cit, pp. 332-337.

◀ اختيار برنامج تحسين الأداء والبدء في تنفيذه: من الضروري اختيار الطريقة الأكثر ملائمة مع الأهداف المطلوبة، إذ يُنظر إلى برامج تحسين الجودة أنها مقبولة وممكنة التطبيق، وعلى العكس من ذلك نجد البرامج التي تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات لزيادة الإنتاجية والمرونة والابتكار تكون صعبة التطبيق.

◀ تحدي قبول هذا النوع من البرامج من قبل الموظفين والإدارة: إنَّ قبول برامج تحسين الأداء من قبل الموظفين مرتبط إلى حد كبير بالثقافة الشخصية والتنظيمية، العمر، الخبرة، ووجهات النظر والعلاقة مع الإدارة، ويعكس تطور برامج تحسين الأداء النظرة التدريجية في تحسين الأداء. وهذا يعني لا يمكن تقديم برامج تحسين الأداء واستخدامها فقط كأدوات تحسين تقنية إجرائية مبررة لأسباب اقتصادية، حيث تتضمن العديد من برامج تحسين الأداء تحوُّلاً في أنماط التشغيل الداخلية ممَّا يؤدي إلى أساليب عمل جديدة، وتعزيز الاتصالات والتشاور والمشاركة في المقترحات في تنظيم العمل، وعليه فإنَّ هذه البرامج يكون فيها جميع أصحاب المصلحة مستفيدين عندما يتم تحفيز الموظفين، ويتجاوز الهدف منطلق الجودة والإنتاجية للعملاء والمساهمين، وبالتالي يتحقق تحسين الأداء من خلال أخذ أفكار الموظفين في الاعتبار ومشاركتهم في التغيير.

◀ قدرة القادة والإدارة على التواصل وضمان الرعاية السياسية لهذه البرامج: الرعاية السياسية تعني إضفاء الطابع الرسمي على برامج تحسين الأداء، وتكييفها مع واقع المؤسسات، ويتطلب ذلك إجراءات اتصال هامة لا سيما في مرحلة انطلاقها، حيث إنَّ الرعاية السياسية القوية هي وحدها التي يمكن أن توفر زخماً قوياً بما فيه الكفاية يؤدي إلى دعم أصحاب المصلحة، وتعتمد معظم برامج تحسين الأداء على تنفيذ أجهزة إحصائية متطورة لقياس الجودة والإنتاجية، وهذه الأجهزة مفيدة ولكن يمكن أن تكون قصيرة المدى، بمعنى لا تفسر ما هو متوقع ومهم من قبل العملاء.

ممَّا سبق نستنتج أنَّ الأداء من المنظور الاستراتيجي يعكس التحسين المستمر لبلوغ الأداء الأفضل والمتميز، وهذا بالاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري الذي يصنع التميّز، وتحسين الأداء يُعتبر أحد المفاتيح المهمة لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

المبحث الثاني: المنظور الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة

تعود الكتابات المبكرة عن الميزة التنافسية إلى بدايات النصف الثاني من القرن العشرين، ويُعتبر (Michael Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية عام 1990، و مصطلح التنافسية يُشكل الحلقة الأساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال، وتُعتبر من الاستراتيجيات المهمة في حياة المؤسسات الرائدة، حيث السبيل إلى التطور والتميز من خلال الاستخدام الناجح لموارد المؤسسة لبناء مزايا تنافسية وتحسينها باستمرار لضمان الاستدامة، وأصبح الجوهر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي المعرفة المتجددة والمتمثلة في رأس المال الفكري، وسيتناول هذا المبحث المنظور الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة، وذلك بإبراز ماهية الميزة التنافسية معايير جودتها والعوامل المؤثرة فيها، ثم التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية، بعدها سنتعرف على المداخل الفكرية للميزة التنافسية، وأخيرا سنستعرض استدامة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المركز التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية، معايير جودتها والعوامل المؤثرة فيها

من أبرز سمات العصر الحديث هي التنافسية كحقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، فهي تقسم إلى تنافسية المؤسسة، وتعني العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرقبين، وتنافسية القطاع الذي يشتمل على عديد المؤسسات في صناعة معينة، وكلاهما يختلف عن تنافسية الدولة التي تهدف إلى تحقيق معدلات عالية من الدخل الفردي فيها، ونظرا لأهمية الميزة التنافسية في بقاء المؤسسات، نتناول المصطلح وكل الأبعاد المتعلقة به، مع التركيز على هذا المصطلح من الجانب الجزئي على مستوى المؤسسة.

الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية

يُعتبر مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم ذات المضامين غير المحددة، وقيمة الميزة التنافسية تكمن في عدم تمكن المنافسين من إنتاج السلع والخدمات التي تُنتجها المؤسسة أو تقليدها، ومن بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يلي:

- **الاقتصادي (Porter, 1999):** يُعد أول من وضع نظرية **الميزة التنافسية**، والذي اعتبر أن: "التنافسية تكون على المستوى الجزئي، أي بين المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق مركز تنافسي متميز"¹.

- **عرّف (Pitts & Lei, 1996) الميزة التنافسية** بأنها: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين الآخرون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم"².

- في حين عرّف **(Kotler, 2000) الميزة التنافسية** بأنها: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده"³. ووفقا لهذا التعريف يتضح أن الميزة التنافسية تتمثل في تميّز المؤسسة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز (سلعة أو خدمة) بأسلوب أحسن وحصّة سوقية أكبر. كما تعرّف **الميزة التنافسية** على أنّها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، المالية، التنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تُمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"⁴.

- وهناك من يعرف **الميزة التنافسية** بأنها: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو المركز التنافسي للمؤسسة، وهي تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق"⁵.

¹ Porter Micheal, « L'avantage Concurrentiel-Comment Devancer Ses Concurrents et Maintenir Son Avance », Edition Dunod, Paris, France 1999, p. 8.

² Pitts A. Robert, Lei David, « Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage », South Westerss college Pub, New York, USA, 1996, p. 8

³ عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁴ بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁵ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 141.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ بعض الباحثين ركزوا في تعريفهم للميزة التنافسية على أهم الخصائص التي تتمتع بها المؤسسة، في حين ركز آخرون على الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها، ومن جهة أخرى ركز البعض على قدرة المؤسسة على تعزيز مركزها التنافسي من خلال إدارتها الجيدة للموارد والإمكانات التي تمتلكها، ويراهم آخرون بأنها جزء من إستراتيجية المؤسسة.

ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية نذكر¹:

- تبنى وتصاغ على التمايز والاختلاف مقارنة بالمنافسين؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تتعلق بالفرص في المستقبل؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

أما الشروط الواجب توفرها حتى تكون الميزة التنافسية فعالة فتتلخص فيما يلي²:

- ✓ تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للعميل من خلال التركيز على جزء معين من السوق؛
- ✓ ضرورة توفر خبرة عالية، خاصة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات؛
- ✓ توفر حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه و بأي طريقة يتم الإنتاج.

ويقول (Freeman, 2001) مفهوم الميزة التنافسية يعني أكثر بكثير من الأداء المالي وقيمة المساهمين، واليوم في بيئة التنافسية العالمية التي تتطلب الاستجابة السريعة والمرونة، تحوّل هدف المؤسسات من تعظيم الربح إلى تعظيم القيمة، ومن هنا فإنّ قيمة المؤسسة التي تتولد من خلال الأصول غير الملموسة، وبشكل أكثر تحديدا من خلال رأس المال الفكري تحمل أهمية أكبر من الربح المالي³.

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر لمؤسسة ما أمام منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون العميل معها

¹ الهادي بوقفلول، "أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التواصل، العدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009، ص 12.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات " الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي " ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 173.

³ kocoglu Ipek et al., Op.Cit, p. 197.

مستعدا للدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين بأسعار أقل، وبهذا المعنى يُعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة، إستراتيجيات، أنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، زيادة الحصة السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل¹. من خلال التعاريف ووجهات النظر السابقة يتضح للباحثة أنّ مفهوم الميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي هي حالة تميّز تتفرد بها المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، بما يعزز مركزها التنافسي، والذي يُمكن تحقيقه من خلال بعدين أساسيين هما؛ أصول المؤسسة غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري والأداء المتميز. والمؤسسة في سباق دائم لتحقيق مزايا تنافسية بجودة أكبر من المنافسين، وهذه الجودة تتحكم فيها مجموعة من المعايير.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إنّ امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار، وأنّ جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي²:

أولاً- مصدر الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

- ◀ مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، وهي أقل قابلية للاستمرار من المزايا المترتبة عن جودة المنتج.
- ◀ مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميّز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها بناءً على مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

ثانياً- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية منخفضة الثمن فإنّه يُمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أمّا في حالة تعدد مصادر الميزة فإنّه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، ولذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات

¹ إحضية سمالي، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 6، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص 7.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996، ص 100-101.

بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة، وعليه لا يكفي أن تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها وديمومتها.

بالإضافة إلى ما سبق، فإنه يمكن الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال عدة مؤشرات مثل: تصميم المنتجات بما يتناسب ورغبات العملاء، بل وبما يفوق توقعاتهم، التميز في أسلوب ومستوى خدمة العملاء والعناية بهم سواء في مرحلة ما قبل أو أثناء وما بعد البيع، تبسيط وتسهيل إجراءات الحصول على الخدمة بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعدد أشكال جودة الميزة التنافسية ومصادرها، بما يضمن تحقيق المؤسسة مركزا تنافسيا متميزا من وجهة نظر العملاء من خلال تقديم منتجات تحقق لهم مستويات من الإشباع تفوق ما يقدمه المنافسون باستمرار¹.

مما سبق نستنتج أنّ جودة الميزة التنافسية تتوقف على بعدين أساسيين هما؛ بعد مصادر الميزة التنافسية، حيث كلما كان تنوع في مصادر الميزة التنافسية كان ذلك عاملا ومعيارا مهما في جودتها، والبعد الثاني هو درجة الاستجابة السريعة للتغيرات كفعل ورد فعل، وذلك بخلق مزايا تنافسية بشكل مستمر، وهذه الأبعاد وضمان توفرها في المؤسسة يتوقف على الأفكار الخلاقة والإبداعية، والأصول الخصبة مجتمعة في موارد رأس المال الفكري، وتبقى المؤسسة في محاولة تحقيق معايير الجودة لميزتها التنافسية تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

لا شك أنّ المنافسة للاستحواذ على أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن الواحد والعشرين، حيث البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة، وحتى يتحقق التميز للمؤسسة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف، وتحقيق التفوق والاستمرار فإنّ الأمر يتوقف على عدة عناصر منها²:

✓ القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة، وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة؛

✓ القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توفر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المؤسسة؛

¹ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشبح، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.

- ✓ القدرات الإنتاجية الناتجة عن تقديم منتجات تتوفر فيها معايير ومواصفات الجودة العالية؛
- ✓ القدرات التسويقية الناتجة عن إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.

وقام (Hall) بتحديد الموارد غير الملموسة كمصادر أساسية لامتلاك الإمكانيات المتميزة التي تؤدي بدورها إلى بناء الميزة التنافسية وتعزيزها، وركز كل من (Day & Wensley) على المهارات والموارد المتفوقة كمصدر أساسي لبنائها، فضلا عن بناء وتنمية المعرفة داخل المؤسسة، وقد أكدوا على أنّ الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تعتمد على جودة رأس مالها البشري، فضلا عن الإجراءات التنظيمية الخاصة بها، لأنّ الموارد البشرية تقدم الدعم الكافي للموارد الأخرى، إضافة إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، كما تم تحديد أهم مصادرها بـ (العقلانية، المعلوماتية، التنظيمية، القانونية، الطبيعية والمالية)، وتعد الخصائص البشرية غير القابلة للتقليد أهمها، لأنّها تقدم ميزة ذات أمد طويل، إذ أنّ الميزة التي تنتج بسبب التكنولوجيا أو اختراق الأسواق، أو المنتجات أو رأس المال هي ذات أمد قصير بسبب قدرة المنافسين على تقليدها، بينما تُعدّ الموارد البشرية موجودات غير ملموسة يصعب تقليدها، وتم تحديد ثلاث مصادر أساسية للحصول على الميزة التنافسية¹:

◀ **الموجودات الملموسة:** وتتضمن وسائل الإنتاج؛ المواد الأولية، الموارد المالية، العقارات والحاسبات وغيرها من الموجودات.

◀ **الموجودات غير الملموسة:** وتتضمن سمعة المؤسسة، العلامات التجارية، الروح المعنوية، المعرفة التكنولوجية، براءات الاختراع والتجارب المتراكمة داخل المؤسسة.

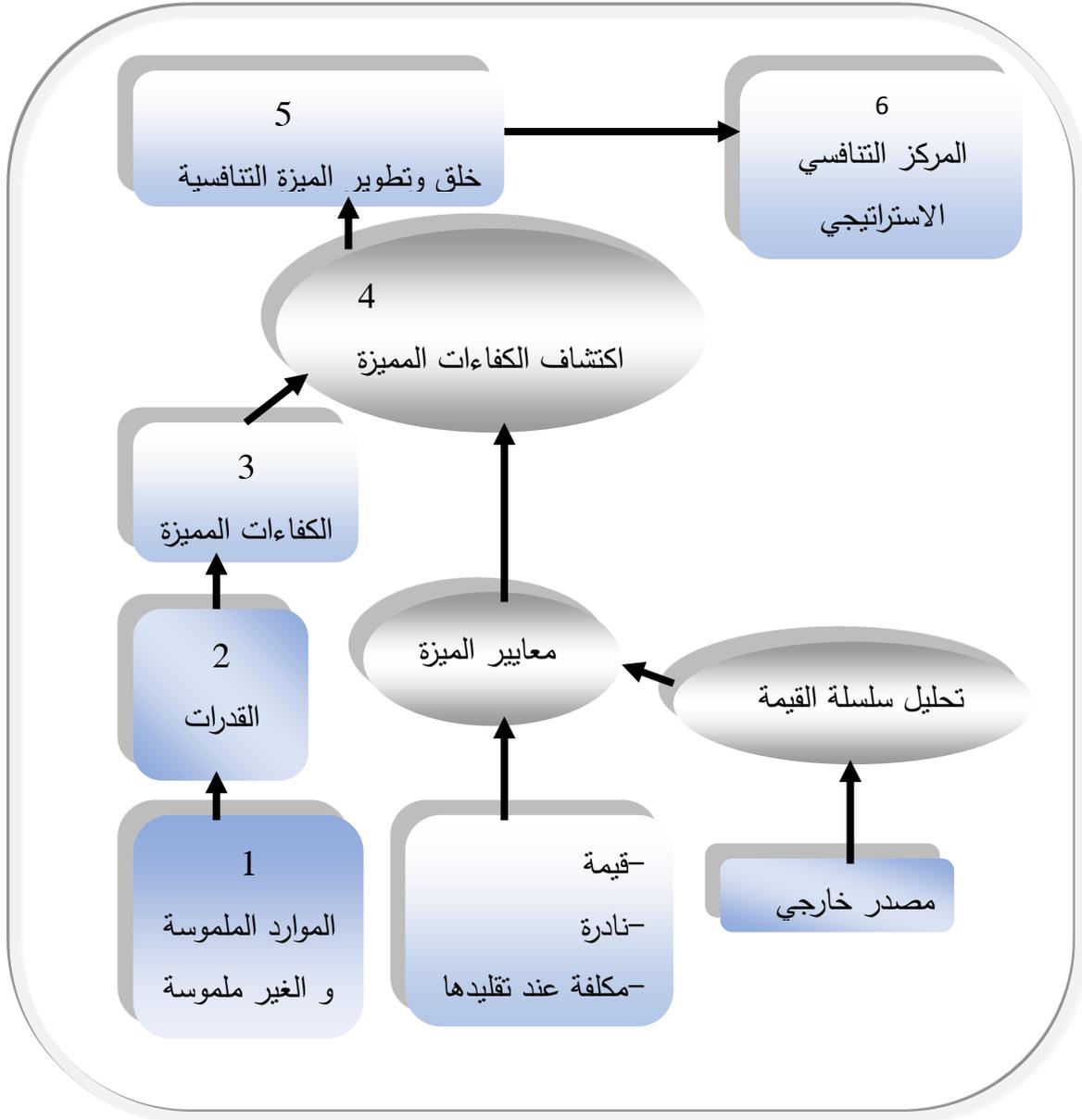
◀ **المقدّرات التنظيمية:** وتتضمن المهارات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

كما يمكن تحديد مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تؤثر في الميزة التنافسية حسب نموذج (Hitt et al, 2001) والذي يربط بين خلق الميزة التنافسية والكفاءة المميزة من خلال وضعه لخطوة يحدد من خلالها اكتشاف الكفاءات المميزة يتبعها خلق أو بناء المزايا التنافسية²، والشكل التالي يوضح خطوات تأثير الكفاءات المميزة في تحقيق الميزة التنافسية:

¹ غني دحام تاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، "المقدّرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 136-139.

² تامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 82.

الشكل رقم (2-10): تأثير الكفاءات المميزة على الميزة التنافسية حسب نموذج (Hitt et al)



المصدر: ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 83.

من خلال الشكل السابق يتضح أنّ اكتشاف الكفاءات المميزة والتي مصدرها الأساسي الموارد غير الملموسة الأساس في تطوير الميزة التنافسية، ومنه تحقيق المركز التنافسي الاستراتيجي.

كما تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما¹:

أولاً-حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بدورة حياة شبيهة بدورة حياة المنتجات الجديدة كما يلي:

¹نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87.

- **مرحلة التقديم:** تُعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعود ذلك إلى القبول الذي تتميز به من قبل عدد متزايد من العملاء.

- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة التنافسية استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أنّ المنافسين بدعوا يركزون عليها، وتكون الوفورات في أقصى ما يمكن.

- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.

- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنّها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ثانياً- نطاق التنافس: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

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

- **درجة التكامل الأمامي:** يُشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل والتميز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل أنحاء العالم.

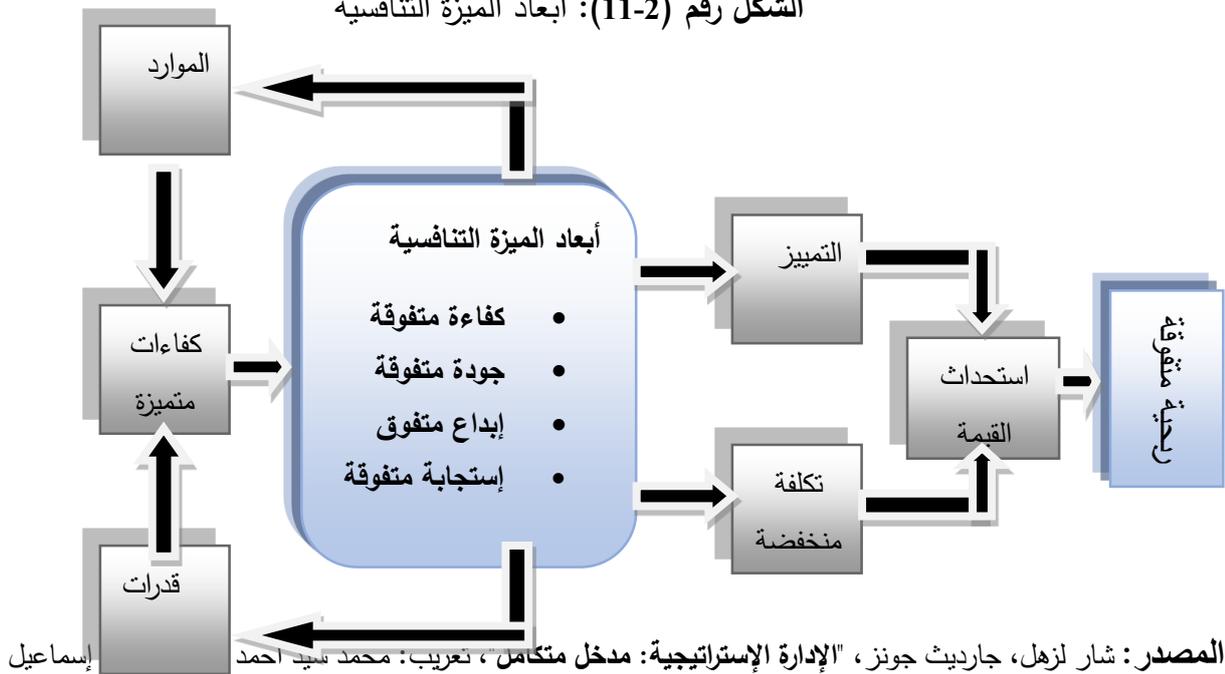
- **قطاع النشاط:** يُعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

مما سبق يتبين للباحثة أنه ليس المهم أن تحقق المؤسسة قدرات تنافسية ذاتية فقط، بل المهم أن تحقق سبق الريادة فيها، وأن تحافظ عليها من خلال مواصلة البحوث والتطوير لتقديم منتجات وأساليب إنتاج أحسن وأكفاً وأفضل للوصول إلى منتجات جديدة تلبي رغبات العملاء بشكل أفضل من خلال مجموعة من المعايير المتمثلة في أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية

يعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والمستهلك المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها، وتعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات حسب شروط العملاء ووفق القدرات الجوهرية للمؤسسة، إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة. ووفقاً لما تقدم فإن المؤسسة سوف تتنافس وفق مصطلحات مترادفة حسب توجهات الباحثين؛ فبعضهم يرى أنها خصائص أداء، أو قدرات عامة، أو مقاييس أداء خارجي، أو أبعاد تنافسية، أو كفاءات إنتاج، أي كانت هذه التسميات فإن اهتمامها ينصب في أن تتمكن المؤسسة من خلق نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين¹. والشكل التالي يوضح أبعاد الميزة التنافسية.

الشكل رقم (2-11): أبعاد الميزة التنافسية



علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص 258.

¹علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 153.

من الشكل يتضح أنّ تطورات التنافسية أفرز سعي المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، ويبرز ذلك من خلال أبعادها المتضمنة بشكل أساسي: الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق والاستجابة المتفوقة للعملاء.

الفرع الأول: الكفاءة المتفوقة

الكفاءة المتفوقة (Superior Efficiency) تتمثل في كمية المدخلات المستخدمة، لإنتاج مخرجات محددة، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومنه ينخفض هيكل تكلفتها. وبطريقة أخرى تستحوذ المؤسسة ذات الكفاءة على إنتاجية أعلى، وبالتالي تكون تكاليفها أقل بالمقارنة مع تكاليف منافسيها. والكفاءة في مفهومها ترتبط باقتصاديات الحجم، أثار التعلم و منحني الخبرة كالتالي¹:

أولاً-الكفاءة واقتصاديات الحجم: ويُقصد بها التخفيضات في تكلفة المؤسسة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، وإنّ أحد مصادر اقتصاديات الحجم يتمثل في القدرة على توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج، والمصدر الآخر يتمثل في قدرة المؤسسة على الإنتاج بحجم كبير، للوصول إلى أكبر درجة من التخصص ونقسيم العمل. والتأثير الإيجابي للتخصص يُمكن الموظفين من اكتساب مهارات جيدة، تجعلهم قادرين على إنجاز وأداء مهمة عمل محددة.

ثانياً-الكفاءة وأثار التعلم: أثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة، تنتج عن التعلم بالممارسة العملية، وعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لتنفيذ المهمة، لذلك تزداد إنتاجية العامل على مدار الوقت، وتتنخفض تكاليف الوحدة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمة معينة، وقد لوحظ أنّ المؤسسات اليابانية جعلت من التعلم مكوّناً رئيسياً ومحورياً من فلسفتها التشغيلية.

ثالثاً-الكفاءة ومنحني الخبرة: يشير منحني الخبرة إلى عملية التخفيض المنظم لهيكل التكلفة ومنه تخفيض تكلفة الوحدة، والذي يُلاحظ حدوثه على مدار حياة المنتج، وطبقاً لمفهوم منحني الخبرة تأخذ تكاليف الإنتاج عادة في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها الناتج المتراكم من المنتجات.

بالإضافة إلى ما سبق يتم تحقيق الكفاءة من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تكوّن المدخلات، وعلى اعتبار أنّ

¹إشار لزهل، جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، تعريب: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008، ص ص 259-266.

المورد البشري هو الذي يستخدمها، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة¹.

من خلال ما أوردناه يتضح أنّ ضمان الوصول إلى تحقيق الكفاءة المتفوقة يتوقف على ثلاث عناصر أساسية متمثلة في (اقتصاديات الحجم، آثار التعلم، منحني الخبرة)، وهذه العناصر الثلاثة يتوقف تحقيقها على عامل رئيسي ومحوري وهو رأس المال البشري كمورد غير ملموس وكمكون أساسي من مكونات رأس المال الفكري، كما أنّ تحقيق الكفاءة المتفوقة تكون مرتبطة دائماً بالقدرة على تحقيق الجودة المتفوقة.

الفرع الثاني: الجودة المتفوقة

تقاس الجودة المتفوقة (Superior Quality) من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات. والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجاري ذو سمعة جيدة، وتقلل الوقت والجهد الذي يستغرق في إصلاح عيوب المنتج². والمنتجات العالية الجودة هي التي تحقق بعدين، الاعتمادية والمصداقية، بمعنى أن يقوم المنتج بأداء الوظيفة التي صمم من أجلها، ويؤديها بشكل جيد، ويتمتع بخصائص وسمات متميزة يدركها العميل³.

وحسب (Dilworth, 1992) فإنه يمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي⁴:

أولاً- جودة التصميم (Design Quality): ويشير (Ray, 1992) إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العميل، ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات العميل، ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن نشاط العمليات من ترجمة ذلك إلى حاجات ورغبات تستجيب لمواصفات وخصائص التصميم.

ثانياً- جودة المطابقة (Correspondance Quality): و حسب (Groover, 1996) تُمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية جودة المطابقة بجانبين؛ الأول كلما كان مدى جودة

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ شار لزل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 293.

⁴ ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات العميل، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب أقل ما يمكن، إذ تُمثل جودة المطابقة الخلو من المعيب.

ثالثاً-جودة الخدمة (Service quality): وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات العميل للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة.

من خلال ما سبق يتضح أنّ تحقيق الجودة المتفوقة يجب أن تتضمن خصائص أساسية متمثلة في (جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة)، وضمان تحقيقها تتطلب توليفة مثلى من الموارد الملموسة، وغير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري الذي يساهم بأفكار إبتكارية تستجيب لتوقعات العملاء في الحصول على الجودة المتفوقة للمنتجات، كما أنّ تحقيق الجودة المتفوقة مرتبط ويشكل مباشر على قدرات المؤسسة الإبداعية.

الفرع الثالث: الإبداع المتفوق

الإبداع المتفوق (Superior Innovativeness) يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب مختلف عن المنافسين¹. وإنّ إبداع المنتج (Product Innovation) هو تغيير الخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً، أما إبداع العملية (Process Innovation) فهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً². حيث بناء الكفاءات المتميّزة، والتي يترتب عليها عملية الإبداع، تُعتبر المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية، وذلك بسبب أنّ الإبداع يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة، والتي تشبع حاجات المستهلك بطريقة أفضل، ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة المنتجات الحالية، كما يمكن تخفيض تكاليف تصنيع المنتجات التي يحتاجها العميل. وعليه فالقدرة على تطوير منتجات جديدة مبتكرة أو عمليات جديدة، يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تتيح لها³:

- تمييز منتجاتها وفرض سعر استثنائي أعلى؛

- تخفيض هيكل تكلفتها إلى ما تحت مستوى منافسيها.

والمحافظة على الميزة التنافسية تتطلب الالتزام المستمر نحو الإبداع.

¹عاطف جابر طه، مرجع سبق ذكره، ص 23.

²صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 442.

³شار لزل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 309.

ويؤكد (Evens, 1999) أنه من أجل أن تستمر المؤسسات في الإبداع بتقديم خدمات جديدة بصورة متكررة ومستمرة، ينبغي أن تركز استراتيجياتها على¹:

- ✓ وظائف البحث والتصميم والتطوير للخدمة أو المنتج بشكل بارز واستثنائي؛
- ✓ الجودة العالية للخدمة؛
- ✓ امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

مما سبق نستنتج أنّ المركز الأساسي للإبداع المتفوق يتمثل في ضرورة القيام بشكل مستمر بالبحث والتصميم والتطوير للمنتج أو الخدمة بما يستجيب لتطلعات المستهلكين وبشكل أفضل مما يطرحه المنافسون، كما أنّ الإبداع يعد العامل الأساسي للقدرة على الاستجابة المتفوقة.

الفرع الرابع: الاستجابة المتفوقة

لتحقيق الاستجابة المتفوقة (Superior Responsiveness) للمستهلكين يتعين على المؤسسة أن تقدم للعملاء ما يرغبونه وقت ما يريدون، وبالسعر الذين هم على استعداد لدفعه، طالما أنّ ذلك لا يكون على حساب ربحية المؤسسة في الأجل الطويل، وتُعتبر استجابة المؤسسة لحاجات العملاء خاصية تمييزية يُمكن أن تعطي ولاء للعلامة التجارية. إنّ التمييز القوي للمنتج والولاء للعلامة التجارية يتيح للمؤسسة المزيد من الخيارات السعرية، وعليه المؤسسة التي تستجيب بشكل إيجابي لحاجات عملائها مقارنة بمنافسيها هي التي تستحوذ على الميزة التنافسية².

وتستطيع المؤسسات أن تستجيب للتغيرات البيئية بثلاثة طرق جوهرية مختلفة: التنقيب (البحث)، الدفاع والحصاد، ويسعى كل أسلوب إلى أهداف محددة، وتتمثل في³.

أولاً- أسلوب البحث (التنقيب): ويُعتبر الأسلوب الأكثر هجومية الذي يمكن أن تتبناه المؤسسة للتعامل مع التغيّر البيئي، ويتطلب السرعة لكي تكون المؤسسة الأولى للتكيف معه، لأنّ الهدف أن تستطيع المؤسسة أن تتبنى التطور الجديد أولاً، وذلك بتدشين المنتج الذي يضم التكنولوجيا الجديدة بوضع سلسلة من المبادرات تتمثل في؛ بحوث تتناول التكنولوجيا الجديدة، تصميم نماذج تتضمن المنهج الجديد، توفر آليات ومعدات

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

² شار لزل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 324.

³ روبرت. أ. بتس. ديفيد. لي، " الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، تعريب: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 435-445.

التصنيع للتصميم الجديد، الترويج للمنتج الجديد وتقديمه إلى السوق. وأسلوب البحث عندما يصاغ ويطبق بفعالية، فإنه يمكن المؤسسات من الحصول على البداية المتقدمة من اكتشاف تطوّر أو اتجاه سوق جديد، كما أنه يساعد المؤسسة على الاحتفاظ بمركزها الصناعي.

ثانياً- أسلوب الدفاع: المنهج الآخر للتعامل مع التغيّر البيئي أن تتخذ المؤسسة اختياراً متعمداً بدلاً من التكيف معه، بدلاً من ذلك تسعى إلى الدفاع عن دائرة عملها التقليدية من التطورات التي يُحتمل أن تكون تأثيراتها سلبية، والهدف المحوري في الدفاع أن تحمي دائرة عمل المؤسسة من الأضرار المباشرة أو الجانبية التي يحملها معه التطوّر الجديد، وأحد الإجراءات الأكثر شيوعاً للدفاع عن دائرة العمل الحالي هو تخفيض الأسعار.

ثالثاً- أسلوب الحصاد: الخيار العام الثالث للمؤسسة التي تواجه التغيّرات البيئية يتمثل في أن تحصد دائرة عملها، وهذا بتسييل موجودات المؤسسة إلى أكبر حد ممكن من النقدية قبل وصول العواقب السيئة للتهديد البيئي. وعلى الرغم من أنه متاح كخيار استجابة، فإنّ الحصاد التدريجي لدائرة العمل يمثل منهجاً إستراتيجياً ضعيفاً لدائرة التغيير.

والعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية تراكمية بدلاً من تبادلية، وأصبح يعزز أحدهما الآخر، فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى تكلفة أعلى أصبحت تقود إلى تكلفة أدنى من خلال تقليل المعيب، ومن جانب آخر أصبحت برامج تخفيض التكلفة أكثر كفاءة عند توفر جودة متفوقة وتسليم فاعل ومرونة أفضل، ولتحقيق هذه الأبعاد وضمان الوصول إليها يستوجب على المؤسسة اعتماد مدخل أو مجموعة من المدخل الفكرية للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: المداخل الفكرية للميزة التنافسية

أشار (Maury, 2018) إلى أنّ تقييم وقياس الميزة التنافسية المستدامة يتم من خلال تحليل مصادر الميزة مثل مركز المؤسسة في السوق، أو موارد المؤسسة الخاصة والقدرات، أو عن طريق قياس القدرات التنافسية من خلال أداء المؤسسات، بينما أوضح (Evan, 2016) و (Walsh & Dodds, 2017) بأنّ هناك مدخلين رئيسيين لدراسة وفهم وتحليل الميزة التنافسية وهما؛ المدخل المتجه من خارج المؤسسة إلى داخلها (مدخل سلسلة القيمة)، والمدخل المتجه من داخل المؤسسة إلى خارجها (مدخل الموارد)¹.

الفرع الأول: المدخل الفكري للميزة التنافسية المستند على القيمة

لفهم كيف تبني المؤسسة إمكانياتها لكي تتنافس، يجب أن تُحدد ما يعزز مركزها التنافسي، وما يحدد تنافسيتها هو خدمة العملاء والأنشطة التي تُحقق قيمة اقتصادية. وأداة التحليل المناسبة لإعطاء صورة عن هذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة، وتصف سلسلة القيمة كل الأنشطة التي تُشكل الأداء الاقتصادي وإمكانيات المؤسسة، ومن ثم فإنّ سلسلة القيمة (Value Chain) تُمثّل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة².

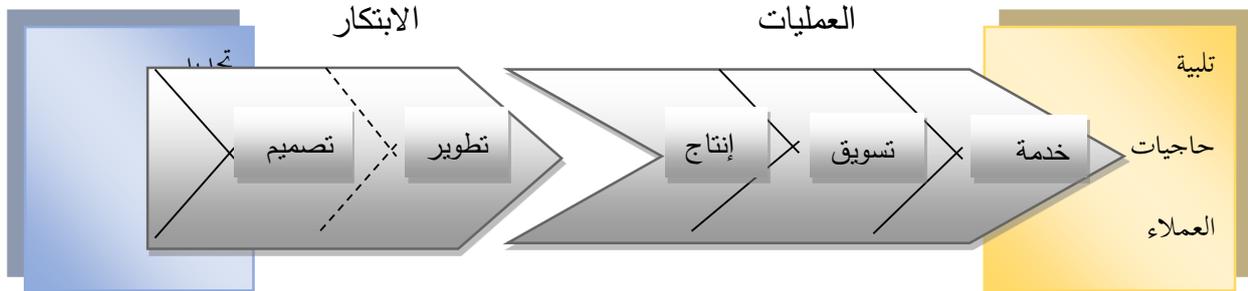
ويمكن تقسيم سلسلة القيمة إلى مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة الابتكار ومرحلة العمليات، وتكون مرحلة الابتكار من تصميم المنتج وتطوير المنتجات، ومرحلة العمليات تشمل خدمات التسويق، خدمات البيع وخدمات بعد البيع³. والشكل الموالي يوضح مراحل سلسلة القيمة:

¹ مروه السيد مهران عثمان، "تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد 8، جامعة بور سعيد، مصر، 2019، ص 187.

² روبرت.أ. بتس-ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

³ Marti Josep Maria Viedma, « IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System », 4th World Congress On Intellectual Capital de Groot Business School-Mc Master University, 17-19 January, 2001, p. 7.

الشكل رقم (2-12): مراحل سلسلة القيمة



Source : Viedma Marti Joseph Maria, « IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System », 4th World Congress On Intellectual Capital de Groot Business School-Mc Master University, 17-19 January, 2001, p. 7.

من الشكل السابق يتضح أنّ سلسلة القيمة تبدأ بسلسلة قصيرة من إنشاء القيمة باستلام الطلب من العميل وتنتهي بتسليم المنتج للعميل، وفي هذه الحالة يتم إنشاء القيمة من خلال عمليات الكفاءات الأساسية أو رأس المال الفكري، وتعتبر عملية الابتكار هي السلسلة الطويلة من خلق القيمة، وبالنسبة للعديد من المؤسسات هي المحرك الأقوى للأداء المالي في المستقبل، وهذا الهدف يتطلب من المؤسسة تصميم منتجات وخدمات جديدة تماما من شأنها أن تلبي الاحتياجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين. وبالنسبة للعديد من المؤسسات، فإنّ قدرتها على إدارة عملية تطوير المنتجات لعدة سنوات بنجاح أو تطوير القدرة على الوصول إلى فئات جديدة تماما من العملاء قد تكون أكثر أهمية للنجاح الاقتصادي في المستقبل من إدارة العمليات الحالية بكفاءة وثبات واستجابة. وفي هذه الحالة المحددة، سنتشأ القيمة من خلال القدرات الأساسية للابتكار أو رأس المال الفكري للابتكار¹.

إنّ العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأهمية والأدوار التي تهدف سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وهي كما يلي²:

- ✓ تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛
- ✓ تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛

¹Viedma Marti Joseph Maria, « IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System », Op.Cit, p. 8.

²حياة قمرى، "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة -دراسة حالة مجمع صيدال-"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص ص 24-25.

- ✓ التعرف على الروابط التي تُوضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط معين؛
- ✓ التوصل إلى تحسين وتطوير المركز التنافسي من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

وهناك من الباحثين من يرون ضرورة التحول من سلسلة القيمة إلى شبكة القيمة (Value Webs)، ويقصد بشبكة القيمة مجموعة العلاقات أو الممارسات والعمليات ذات الطبيعة الشبكية التي تولد القيمة الملموسة وغير الملموسة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين مجموعة أفراد ومؤسسات، وهذه التحولات الجوهرية للقيمة المضافة وارتباطها بالمعرفة جعلت المؤسسات تسعى جاهدة لتطبيق مفاهيمها في تجويد مخرجاتها وتحسينها، من خلال مجمل أنشطتها وعملياتها التي تعمل على ابتكار شبكة قيمة تمثل جميع مستويات الأداء التي تظهر بصورة نهائية في هذه المخرجات والخدمات، وتكمن أهمية إدارة شبكة القيمة فيما يلي¹:

- ◀ تحسين الإنتاجية؛ وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وتساعد في تحسين عمليات الابتكار في المؤسسة.
- ◀ تحسين أداء العاملين؛ وذلك من خلال تلبية حاجاتهم المعرفية وإثرائهم معرفيا ومهاريا، وأيضا تكوين اتجاهات ايجابية لديهم نحو العمل والإدارة والمؤسسة على حد سواء، وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة وولائهم لها.
- ◀ تتجاوز في رؤيتها مفاهيم التعاون إلى مفاهيم المشاركة في المعرفة، وإلى تجسيد مفاهيم الثقة والمبادأة والإحساس بالأمن والطمأنينة بين العاملين، وتعميق سبل التفاهم والتعاون لديهم.
- ◀ تحسين عملية صنع القرارات في المؤسسة؛ إذ أنّ إدارة القيمة المضافة للمعرفة تستند إلى فكر ودراسة تعتمد منظومة من الحقائق والمفاهيم والمعلومات التي تعمل المؤسسة ضمن أطرها في الوقت الذي تحترم فيه المقدرات التجديدية للعاملين، ومن المعلوم أنّ القرار الإداري ذا القيمة المضافة يتطلب قائدا يعتمد شمولية الترابط بين المكونات الملموسة و أبعاده غير الملموسة أو المعرفية.

مما سبق يتضح أنّ مدخل سلسلة القيمة يعتمد في الوصول إلى هدفه كلتا المرحلتين سواء مرحلة العمليات أو مرحلة الابتكار على الكفاءات الأساسية المتمثلة في رأس المال الفكري، كما أنّ هذا المدخل

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-117.

مرتبط بالسوق والمركز التنافسي للمؤسسة ويكون أكثر فعالية عندما يكتمل هذا المدخل مع موارد متميزة يتم استغلالها من خلال توجه إستراتيجي ذو بعد ديناميكي.

الفرع الثاني: المدخل الفكري للميزة التنافسية المستند إلى الموارد

قد تطورت النظرة المستندة إلى السوق وتحولت إلى النظرة المستندة إلى الموارد، ومن روادها (Werner & Felt, 1984)، وقد كانت نهاية الثمانينات بداية لظهور العديد من المقالات التي نادى بالتعامل مع الموارد الداخلية للمؤسسة، ومع بداية التسعينات تطورت هذه النظرة وأخذت الإدارة الإستراتيجية تستند في تطبيقها إلى النظرة المستندة للموارد في تحقيقها للميزة التنافسية والتي تعتمد على عنصرين أساسيين هما جودة الموارد المكتسبة وكذلك الاستخدام المميز للموارد التنظيمية¹.

ويقصد بعملية التحليل التنظيمي المستند على الموارد تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات الجوهرية والمميزة التي تتميز بها المؤسسة، وتتمثل الموارد في الأصول التي تتحكم بها المؤسسة، والمتمثلة في؛ الموارد البشري، الموارد المعلوماتية، الموارد المالية والموارد المادية، وتشمل الكفاءات أو المؤهلات الجوهرية مجموعة مؤهلات وقدرات تمتد عبر عدد من الدوائر الوظيفية المنتشرة، وتشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لأنها تملك قدرات بحث وتطوير وتسويق، أو تملك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة أو قدرات إدارية، وتتميز الكفاءات الجوهرية بكونها موردا ثمينا ومهما لا يُستهلك، وتحتاج المؤسسة مواصلة الاستثمار فيه². وبعبارة أخرى فالميزة التنافسية الرئيسية للموارد تكمن في كونها نادرة وذات قيمة ولا تضاهى من منافسيها، ولهذا السبب يشار إليها بالموارد الإستراتيجية المعنوية غير المادية³.

أولاً- الأبعاد المختلفة للمورد المراد تقييمه: ويتم تقييم كل مورد من موارد المؤسسة من خلال أربعة أبعاد هي: قيمة المورد (Value)، ندرته (Rareness)، إمكانية تقليده (Imitate Ability) وامتلاك التنظيم لاستثماره

¹سواء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

²عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، "الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

³عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، "إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، تعريب: نهى مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 94.

(Organization)، وذلك لتحديد الكفاءات الجوهرية التي يمتاز بها ذلك المورد، ويختصر ذلك التقييم بما يعرف (VRIO)، وهذه الأبعاد تتمثل في¹:

◀ **القيمة (Value):** وتحدد فيما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للعميل، وفي نفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين.

◀ **الندرة (Rareness):** ويجب هذا البعد على التساؤل التالي: هل يتوفر هذا المورد للمنافسين أيضا؟ أم أنه من الموارد التي يصعب الحصول عليها من قبل الآخرين؟

◀ **إمكانية التقليد (Imitate Ability):** وبيّن هذا المعيار مدى إمكانية تقليد الآخرين هذا المورد، وتكاليف ذلك.

◀ **امتلاك التنظيم (Organization):** وبيّن هذا المعيار ما إذا كان تنظيم المؤسسة يُسهل استثمار ذلك المورد بشكل سليم أم لا.

على الرغم من أنّ نظرية الموارد تفسر خصائص الموارد التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، إلا أنها تعرضت لانتقادات حيث أنه لا يمكن تطبيقها إلا في ظروف البيئة الثابتة نسبيا، كما أنّ نظرية الموارد لها قيود، وفي معظم البحوث التي أجريت باستخدام نظرية الموارد لم تُظهر كيف يمكن للموارد أن تحقق استدامة للميزة في ظل أي من التغيرات البيئية، حيث إنّ الميزة التي يصعب تطويرها أو تعزيزها يمكن أن تتآكل بسرعة وتصبح غير قادرة على البقاء بسبب قابليتها للتقليد أو الاستبدال، وبسبب إستراتيجيات التنويع الفقيرة في البيئات الديناميكية ينتج عن ذلك أن تفقد المؤسسة القدرة على التكيف تدريجيا والحفاظ على المزايا التنافسية الحالية، حيث أنّ استدامة الميزة يتطلب أكثر من مجرد امتلاك موارد يصعب تقليدها أو تكرارها، وفي ضوء ذلك نظرية الموارد يمكن أن تولد ميزة تنافسية قصيرة الأجل، وكان نتيجة لذلك ظهور نظرية القدرة الديناميكية كامتداد وتدعيم وتعزيز لنظرية الموارد التي يمكن استخدامها في ظروف ديناميكية كمفهوم أكثر عمقا للتعامل مع قوى السوق التنافسية من وجهة نظر إستراتيجية، وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة من قبل (Teece & Pisano, 1994)².

¹ عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين: النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131.

² مروه السيد مهران عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 188.

ثانيا-موارد وقدرات المؤسسة من خلال منظور الاستدامة: و تتمثل في¹:

◀ القسم الأول-الموارد ذات الدورة البطيئة (Slow-Cycle Resource): وتتمثل في الموارد المحمية بقوة من ضغوط التنافسية، وهنا تكون آليات العزل دائمة، وتشمل القدرات الأساسية الكامنة وراء المنتجات والخدمات، براءات الاختراع والنطاق الجغرافي، وتشمل أيضا علاقات العملاء والموردين المعقدة والعلامات التجارية، وهذه الموارد بمجرد الحصول عليها تصبح مركز الميزة التنافسية، وبالتالي تقاوم بسهولة تهديدات المنافسين.

◀ القسم الثاني-الموارد ذات الدورة العادية (Standard-Cycle Resource): وتوجّه الموارد في هذا القسم للإنتاج من الحجم الكبير على سبيل المثال: السيارات والأجهزة، الوجودات السريعة، الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات بطاقات الائتمان، وتواجه المؤسسات في الصناعات مثل (فورد، ماكدونالد، سيتي بنك) ضغوطاً أعلى في مجال تقليد الموارد، وتميل هذه المؤسسات إلى أن تكون سوقاً جماهيرية وحصّة سوقية موجهة، وهذه المؤسسات تكون منسقة على نطاق واسع، لأنّ هذه الموارد تتطلب رقابة صارمة.

◀ القسم الثالث-الموارد ذات الدورة السريعة (Fast-Cycle Resource): في هذا القسم المؤسسة تواجه أعلى ضغوط تقليد الموارد، ومن مقاييس الاستدامة المستخدمة في التحليل هو (نصف العمر الاقتصادي للمنتج)، والذي يُصطلح عليه معدل تآكل هامش ربح المنتجات في غياب إعادة الاستثمار، وهذه الموارد قليلة الحماية من التقليد، ونصف العمر الاقتصادي لهذه الفئة من المنتجات يكون عادة قصيرا في حدود عامين أو أقل، وللحفاظ على ملائمة الموارد الديناميكية يجب على هذه المؤسسات إتقان الإجراءات التنافسية المرتبطة حاليا بالتسويق والأعمال التجارية السريعة.

مما سبق نصل إلى أنّ المدخل القائم على الموارد يركز أساسا على الكفاءات الجوهرية المتمثلة في رأس المال الفكري كمورد دائم يساهم بشكل مباشر في تعزيز المركز التنافسي بما يحقق استدامة الميزة التنافسية.

¹Jeffrey R. Williams, « How Sustainable is Your Competitive Advantage? », California Management Review, Volume 34, Issue 3, 1992, p. 33.

المطلب الرابع: استدامة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المركز التنافسي

يتم الحصول على المركز التنافسي المتميز عندما تستهدف المؤسسة تحقيق أهدافها في أي من الأسواق وفي أي وقت تراه مناسباً لها، وتختلف المؤسسات في أهدافها ومواردها، بعض المؤسسات تكون كبيرة والأخرى تكون صغيرة، وبعضها يتوفر لديها موارد كثيرة والأخرى عكس ذلك، وبعضها يكون قديماً في السوق والأخرى يكون حديثاً، وكلها تسعى وبسرعة من أجل زيادة الحصة السوقية، وأيضاً زيادة الربحية في الأجل الطويل، والمؤسسات تختلف في المراكز التنافسية لها من حيث استهداف الأسواق.

الفرع الأول: مفهوم المركز التنافسي

ينشأ المركز التنافسي لأي مؤسسة نتيجة لعوامل خارجية وأخرى داخلية، فالتغيرات التي تحدث على احتياجات العملاء سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو قانونية، قد تخلق ميزة تنافسية نتيجة لسرعة ردة الفعل على تلك التغيرات، ومن ثم قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، أما العوامل الداخلية فتعتمد على مدى امتلاكها لقدرات بشرية وتكنولوجية، وأداء مالي وإداري غير متوفر لدى المنافسين¹.

أولاً- تعريف المركز التنافسي: يعرف المركز التنافسي على أنه: " الكيفية التي يدرك بها المستهلكين الخصائص الهامة في المنتج، وبمعنى آخر الحيز الذي يشغله المنتج داخل أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة"². ويقاس المركز التنافسي من خلال معدلات نمو المؤسسة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر داخل السوق³.

ثانياً- شروط المركز التنافسي الفعال: يُعد المركز التنافسي للمنتج هو الطريقة التي يُدرك بها المستهلكين مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة، أو هو الصورة أو الفكرة التي تتكون في أذهان المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات (العلامات التجارية) الأخرى

¹ جميل حسن النجار، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 29، فلسطين، 2013، ص 355.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق: مدخل معاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 99.

³ جميل حسن النجار، مرجع سبق ذكره، ص 355.

المنافسة، ويهدف المركز التنافسي إلى بناء صورة ذهنية جيدة لدى العملاء، ومن شروط المركز التنافسي الفعّال نذكر¹:

- ✓ توافق المركز التنافسي مع الموقع المستهدف في السوق؛
- ✓ القدرة على إقناع السوق المستهدف بمحتوى المركز التنافسي؛
- ✓ التركيز على المنفعة ذات الأهمية من وجهة نظر المستهلك؛
- ✓ أن يتصف بالخصائص التالية: أن يكون فريداً، متميزاً، يسهل وصفه للمستهلكين، يسهل التعرف عليه، أن تكون تكاليفه مقبولة وأن يكون مربحاً.

مما سبق نخلص إلى أنّ المركز التنافسي هو الموقع المستهدف في السوق الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، وهو محصلة الأبعاد والخصائص المتضمنة في المنتج أو الخدمة، كما أنّ ضمان المؤسسة لمركز تنافسي متميّز يستوجب إتباع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

الفرع الثاني: تعزيز المركز التنافسي اعتماداً على إستراتيجيات Porter و Kotler

إنّ الاستراتيجيات التنافسية هي التي تحقق من خلالها المؤسسة المركز التنافسي القوي ضد منافسيها، والذي يوفر بدوره للمؤسسة الحصول على الميزة الإستراتيجية القوية.

أولاً- إستراتيجيات التنافسية حسب Porter: صنف (Porter) الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في ثلاث إستراتيجيات هي:

◀ إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy): وتشير هذه الإستراتيجية إلى أنّ المؤسسة تُنتج سلعها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين الموجودين في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق². وتتطلب إستراتيجية القيادة بالتكاليف تطبيق نظام صارم للتوصل إلى ما يلي³:

✓ رفع كفاءة المؤسسة مالياً؛

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 279-280.

² محمد ناصر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 61.

³ محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 326.

✓ استبعاد حسابات العملاء الهامشية؛

✓ تنمية قوة البيع.

◀ **إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمات العملاء... الخ، بسبب التركيز على التمييز، وتأخذ هذه الإستراتيجية في التطبيق العملي شكلين هما¹:

- **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المستهلكين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

- **التركيز على التمايز:** تبعا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، وتعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية على التمييز والافراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجاتها في خطوط إنتاجها².

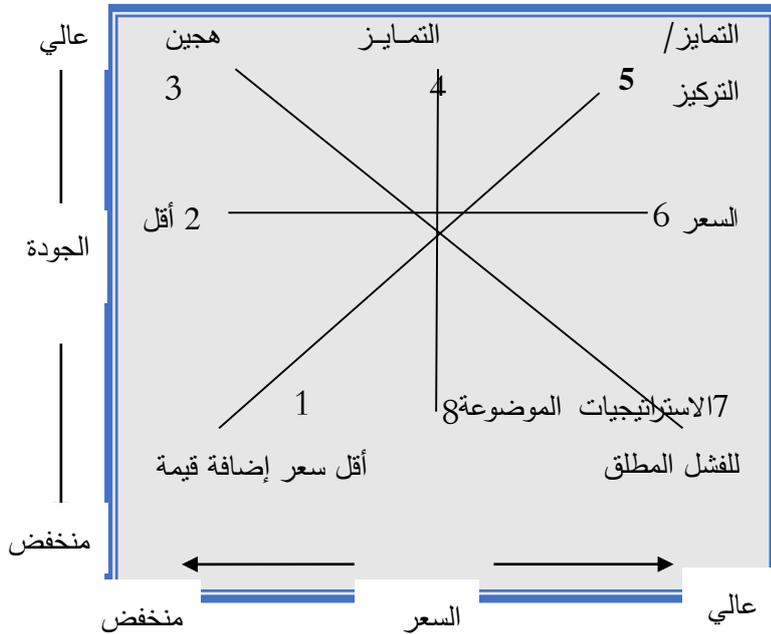
وبفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة لم تبقى الخيارات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة على حالها، لذا فقد طور (Porter) نموذج الأول إلى نموذج الساعة الإستراتيجية للخيارات التنافسية، والذي يعطي مدى أوسع من الخيارات الإستراتيجية مما كان في نموذج الأول. وإن الإضافة المهمة لهذا النموذج هي (الخيارات الهجينة) التي تتضمن الموازنة بين خيارات السعر وخيارات الجودة التي تُعزز القيمة التي يدركها الزبون، والشكل التالي يوضح الخيارات الرئيسية للساعة الإستراتيجية للباحث (Porter)³:

¹ اسمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص 116.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 368.

³ سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل رقم (2-13) : الساعة الإستراتيجية لـ (Porter)



المصدر: سعد علي حمود العنزي وآخرون، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 59.

ومن جانب آخر استخدم كل من (Schuler & Jackson, 1987) مصطلحات مختلفة في تصنيفهم لإستراتيجيات الأعمال لـ (Porter) وهي: إستراتيجية خفض التكلفة (Cost Reduction Strategy)، وإستراتيجية الإبداع (Innovation Strategy)، وإستراتيجية الجودة العالية (Quality-Enhancement Strategy)، وقد قام العديد من الباحثين والمفكرين في تبني مدخل (Schuler & Jackson) في تصنيف هذه الاستراتيجيات، وطبقا لهذا المدخل فإنّ الاستراتيجيات التنافسية تتمثل في¹:

◀ **إستراتيجية خفض التكلفة:** وهي مجموعة متكاملة من الإجراءات التي تهدف إلى تقديم خدمات أو منتجات بتكلفة أقل قياسا بتكلفة المنافسين وبالجودة نفسها أو أفضل، ويتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات الإنتاجية ذات الكفاءة العالية والاستمرار في التكلفة (الثابتة والمتغيرة) باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام وتقليلها إلى الحد الأدنى، والتمتع بتكلفة منخفضة يعطي المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين.

¹ سعد علي حمود العنزي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-60.

◀ إستراتيجية الإبداع: يقصد بها استخدام أسلوب جديد لم يسبق أن أستخدم سابقا، ويتم من خلال الإبداع إيجاد نقاط قوة المؤسسة التي تحقق لها سرعة الاستجابة للفرص السوقية ومواجهة التهديدات من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها، ويشير (Strickland & Thompson, 1997) إلى أنّ المزايا التنافسية تُصبح متقاربة بمرور الوقت، ومن خلال الإبداع والابتكار تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مزاياها التنافسية بتوليد مزايا تنافسية جديدة.

◀ إستراتيجية الجودة العالية: ذكر (Liao, 2005) أنّه يتحقق نجاح إستراتيجية زيادة الجودة من خلال توفر منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى للزبون، لذلك المؤسسة اليوم تسعى إلى تحقيق جودة أعلى في سلعها أو خدماتها.

ثانيا- الإستراتيجيات التنافسية حسب Kotler: وتتمثل في¹:

◀ إستراتيجية قائد السوق: إنّ معظم المؤسسات يكون لها معرفة وإدارة لقيادة السوق، إنّ قائد السوق هي المؤسسة التي يكون لها حصة سوقية كبيرة تُقدر بـ 40%، وتفقد دائما المؤسسات الأخرى من خلال القيادة السعرية، وهي التي تتحكم في تغيير الأسعار، تقديم منتجات جديدة، كما يكون لها تغطية كبيرة في مناطق التوزيع، وتتفق كثيرا في مجال الترويج والمبيعات. وإنّ قائد السوق ربما يعجب أو لا يعجب المنافسين الآخرين، لكنهم يخضعون لسيطرته، كما إنّ الإبداع في المنتجات قد يؤدي إلى القيادة، ولكي تبقى المؤسسة قائدة السوق ورقم واحد فيه يجب أن تتبع واحد من الاستراتيجيات التالية:

✓ إيجاد الطريقة المناسبة كزيادة الطلب الكلي؛

✓ حماية حصتها السوقية الحالية من خلال قيادتها بالممارسات والأفعال الدفاعية أو الهجومية؛

✓ محاولة التوسع في حصتها السوقية حتى ولو كان هناك ثبات في حجم السوق.

◀ إستراتيجية متحدي السوق: وهي عبارة عن المؤسسات التي تحتل الترتيب الثاني أو الثالث في قيادة السوق، ويكون وزنها أقل من الصناعة ذات الحجم الكبير، وتمثل حصتها السوقية ما يقارب 30%، وهذه المؤسسات قد يكون لها إستراتيجية أو أكثر، وهي تتحدى بشدة المؤسسة قائدة السوق أو المنافسين الآخرين في زيادة حصتها السوقية.

◀ إستراتيجية تابع السوق: وهي عبارة عن المؤسسة التي تمتلك 20% من الحصة السوقية، وهي التي تسعى للاحتفاظ بحصتها بدون أن يحدث اهتزاز أو خلل في توازنها، وإنّ المؤسسات التابعة يمكنها

¹سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص ص 351-361.

تحقيق مكاسب كثيرة ومزايا متعددة، فالمؤسسات التابعة تكون لها ممارسات وإستراتيجيات ناجحة مثل تقديم منتجات جديدة، التوسع في التوزيع، وبالرغم من أنّ التابع لا يمكنه قهر القائد أو التغلب عليه، إلاّ أنه يمكن تحقيق أرباح كثيرة.

◀ **إستراتيجية المنافس المحدود بالسوق:** وهي المؤسسة التي تمتلك 10% الباقية من الحصة السوقية، ويتمثل ذلك في المؤسسات الصغيرة التي تخدم تقسيمات سوقية محددة، وإنّ الفكرة الأساسية للمؤسسات المحدودة هي التخصص، فهذه المؤسسات قد تتخصص في أحد الأسواق، أو المنتجات، أو العملاء، أو حتى في أحد خطوط المزيج التسويقي.

إنّ المنافسين يركزون على القائد كمؤسسة مطلوب القيام معها بالتحدي أو التقليد أو التجنّب، ومن المؤسسات الرائدة في السوق محلات (Wal Mart) للتجزئة، (General Motors) للسيارات، (IBM) لأجهزة الحاسبات وخدمات وتكنولوجيا المعلومات، (Coca Cola) للمشروبات، (MC Donald) للوجبات السريعة... الخ.

من خلال ما سبق يتضح للباحثة أنّ مختلف الإستراتيجيات التنافسية الهدف منها هو تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك باستدامة الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية المستدامة

قبل سنوات عديدة (Joseph Schumpeter) وصف المنافسة بأنّها "عاصفة دائمة من الدمار الإبداعي"، ومغزى هذا القول أنّ المؤسسة والمنافسين في سباق دائم من الفعل ورد الفعل حول إنشاء الميزة التنافسية وتدميرها من طرف المنافسين بإيجاد ميزة تنافسية أفضل، وأنّ بيئة الأعمال العالمية اليوم تعرف تنافسية سريعة على نحو متزايد، وأنّ كل ميزة ثابتة سوف تتآكل بسرعة والتغلب عليها يكون من خلال الميزة التنافسية المستدامة، ومع زيادة متوسط سرعة استجابة المؤسسات، فإنّ تآكل ميزة أي مؤسسة يزداد، حيث كلما زادت سرعة الاستجابة يقل وقت الاستجابة الفعلي في الأيام أو الأشهر، حيث لوحظ أنّ في صناعة البرمجيات متوسط وقت الاستجابة التنافسية انخفض من 34 يوم في عام 1979 إلى يوم واحد فقط عام 1991، وانخفاض وقت الاستجابة يخفض وقت المديرين في اتخاذ القرارات، ويصبح فهم المنافسين وأفعالهم وردود أفعالهم أكثر صعوبة¹.

¹ Grimm Curtis M et al., « Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage », Oxford University Press, New York, USA, 2006, pp. 8-9.

ويقول (Hitt & Keats, 1998) بأن العولمة والتطور التكنولوجي فرض على المؤسسات التنافس بشكل مكثف في بيئة مليئة بالتحديات، وبناءً على ذلك يتعين على المؤسسات أن تميّز نفسها وتنفيذ المهام بشكل مختلف من أجل الازدهار في السوق، لذلك يؤكد (Hunt Moran, 1995) بأن الميزة التنافسية لا تحدث من إنتاج المنتجات والخدمات النهائية للعملاء ولكنها تأتي من الموارد التي تستخدمها، ولن تكون الميزة التنافسية مستمرة ما لم تستخدم المؤسسات مواردها بفعالية وكفاءة لتقديم قيمة إلى قطاع معين في السوق، ولهذا يحث (Porter, 1980; Barney, 1991) المؤسسات على وضع استراتيجيات ذات قيمة من مواردها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة¹.

ووفقاً للباحثين (Meso & Smith, 2000) فإن الميزة التنافسية المستدامة تنتج عن الأصول الإستراتيجية؛ الذي يعتبرها (Barney, 1991) الميزة التي يتم التحكم فيها داخلياً وتسمح للمؤسسة بصياغة وتنفيذ استراتيجيات توسيع كفاءتها وفعاليتها. وهكذا فإن الميزة التنافسية لا تعتمد كما يفترض عادة على أسس مثل الموارد الطبيعية أو التكنولوجيا أو وفورات الحجم، نظراً لأنّ من السهل على نحو متزايد تقليدها، بل إنّ الميزة التنافسية تعتمد وفقاً لنظرة قاعدة الموارد على الموارد القيمة والنادرة والصعبة التقليد التي توجد داخل المؤسسة، وهي في الواقع الأصول التي أشار إليها (Stewart, 1997) بـ"الأصول غير المرئية" التي تتمثل في رأس المال الفكري، وبالتالي فإنّ رأس المال الفكري يشمل الموارد والقدرات التي تكون قيمة وغير شائعة وغير قابلة للتقليد وغير قابلة للإحلال، مما يُمثل ميزة تنافسية دائمة وأداء متفوق للمؤسسة².

إنّ العامل الأساسي الذي يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هو قابلية المؤسسة على إدارة مجموعة القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية، مع استغلال القدرات الداخلية والخارجية المحددة بالمؤسسة لمواجهة البيئات المتغيرة، ومن خلال نظام إدارة المعرفة يتم تطوير الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على أنواع عديدة من الأنشطة التنظيمية والإبداعية المستندة إلى التعلم، ومن هذه الأنشطة حسب الباحث (Adams & Lamont, 2003)³:

◀ القابلية الاستيعابية؛ أي قابلية المؤسسة على إدراك قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب وتطبيق المعلومات الداخلية الموجودة، وخلق مقدرات جوهرية جديدة ومزايا تنافسية جديدة في المستقبل.

¹Yaseen G. Saad et al., Op.Cit, p. 170.

²Kamukama Nixon et al., « **Competitive Advantage : Mediator of Intellectual Capital and Performance** », Journal of Intellectual Capital, Volume 12, Issue 1, Emerald Group Publishing Limited, 2011, p. 154.

³علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، مرجع سبق ذكره، ص

◀ القابلية التحويلية؛ وتشير إلى قابلية المؤسسة على جمع واستيعاب وتركيب وإعادة نشر المعرفة والتقنية، وهذه العملية داخلية تساعد في استدامة المزايا التنافسية الموجودة وخلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة أكثر كفاءة وفعالية.

◀ توفير وخرن ونشر المعلومات الداخلية للاستفادة من موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية.

◀ خلق ومعالجة وتوزيع البيانات إلى معلومات ومعرفة لتقييمها من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي.

◀ فحص البيئة الخارجية للتعرف على نشاطات المنافسين وفرص التعلم الإستراتيجية المحتملة.

مما سبق ترى الباحثة أنّ المؤسسة الحديثة تواجه العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة عليها، ولمواكبتها يبقى العامل الهام والمحوري هو رأس المال الفكري، لذا لا بد أن تعطى له الأهمية المناسبة حتى يساهم بشكل فعلي في تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية المؤسسة

على المؤسسات تحسين ظروفها الداخلية، ومن ضمنها القدرة الفكرية أو رأس المال الفكري، الذي يُساهم في تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها، ففي السنوات الأخيرة أصبح أداء المؤسسة في كثير من دول العالم مدفوعاً بالتطور والابتكار التكنولوجي، وفي العصر الحالي عصر اقتصاد المعرفة، والذي يتسم بالأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة، فإنّ الأصول المعرفية أو رأس المال الفكري أصبح أكثر أهمية لخلق القيمة للمؤسسة، كما أنّ كفاءة القيمة المضافة للاستثمار في رأس المال الفكري أصبحت أكثر أهمية، حيث أنّها تساهم في الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل. وسيتناول هذا المبحث مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، وذلك بإبراز مساهمة رأس المال الفكري في توليد واستخراج وتعظيم القيمة، ثم التطرق إلى مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء، وأخيراً سنستعرض مساهمة رأس المال الفكري وتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي.

المطلب الأول: مساهمة رأس المال الفكري في توليد، استخراج وتعظيم القيمة

يُشير الباحث (Roos et al, 2005) الانتقال من العصر الصناعي إلى اقتصاد المعرفة يتطلب تعظيم القيمة التي يتم توليدها من موارد رأس المال الفكري، كما يؤكد (Saleh et al, 2009) بأنّ اقتصاد المعرفة يعتبر رأس المال الفكري عامل حاسم لمنافسة المؤسسة بغض النظر عن نوع الصناعة، والحقبة الجديدة للاقتصاد تُشجع على التغيير في طبيعة عمل المؤسسة ووجهات النظر حول مقاييس الأداء، فمجتمع الأعمال العالمي يعتقد بأنّ الأصول غير الملموسة تلعب دور مهم في خلق القيمة، أمّا (Blair, 2001) فيشير إلى زيادة نسبة الموجودات غير الملموسة في مجتمع الأعمال من 20% سنة 1978 إلى 70% سنة 1998، كما أنّ (Robert, 2000) يبيّن أنّ المؤسسات في مؤتمر (Standard Poor) قد أوضحت اختلاف في معدل القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية، حيث كان ذلك المعدل (1:1) سنة 1970 وأصبح (6:1) سنة 2000. ويقول (Berzklen & Zelgval, 2014) أنّ الاختلاف ما بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية يعود إلى رأس المال الفكري¹.

¹ناصر طه حسين، "أليات الحوكمة ورأس المال الفكري وقيمة الشركة"، 2019 مقال متوفر على موقع:

<https://faculty.psan.edu.sa/n.arafa/en/article/al0000000793> بتاريخ 2020/5/2

وفي إطار دورة الأعمال يتقدم رأس المال الفكري من كونه مورداً له قيمة محتملة إلى أصل له قيمة مستهدفة لتصبح منتجا ذا قيمة سوقية، وبالتالي فإنّ مهمة الإدارة في هذه المرحلة هي خلق قيمة من الموارد الفكرية، وبمجرد تحقيق القيمة يمكن استخراجه من خلال العمليات التجارية، حيث يتم تحويل المورد الفكري إلى أصل فكري مع القيمة المستهدفة التي يمكن تقديرها، وفي هذه المرحلة يكون الأصل الفكري جاهزاً لتعبئته كمنتج وتسويقه، ويتم تعظيم قيمة رأس المال الفكري من خلال الحماية القانونية، ممّا يسمح بمواصلة تسويق وتعزيز رأس المال الفكري الأساسي للأسواق ذات الصلة، وهذا يُوسع تعريف رأس المال الفكري ليشمل موارد المعرفة الخام التي يتم معالجتها في موارد الابتكار، ومن ثم إلى حزمة محددة قانونياً وقابلة للحماية والمتمثلة في الملكية الفكرية. ويساهم رأس المال الفكري في توليد، استخراج وتعظيم القيمة من خلال ثلاث مراحل، وهي كالتالي¹:

✓ مرحلة إدارة المعرفة؛

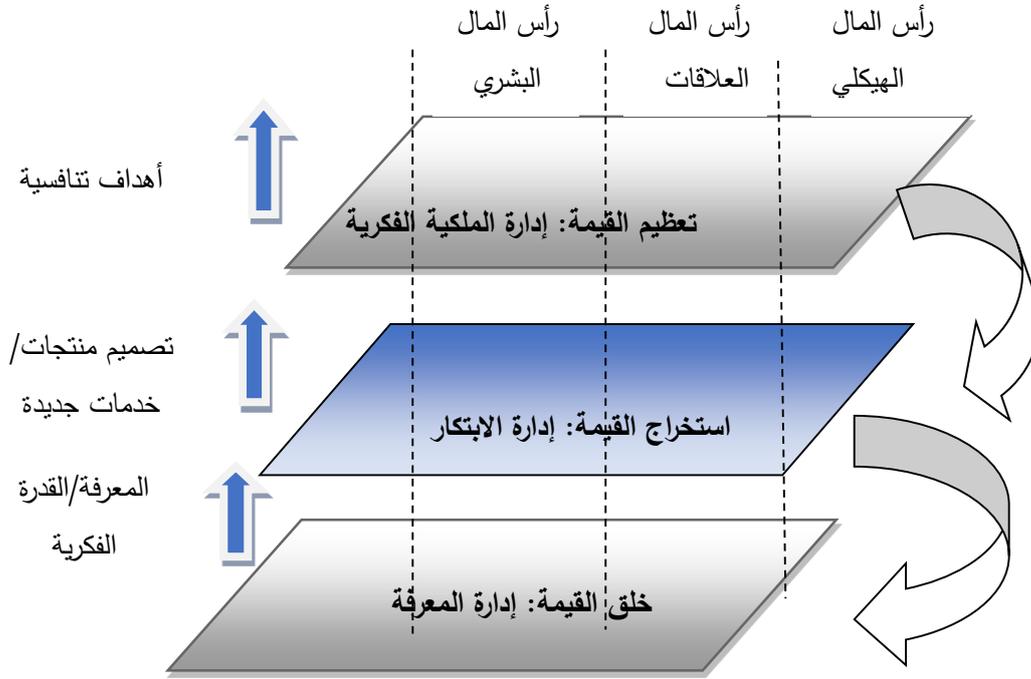
✓ مرحلة إدارة الابتكار؛

✓ مرحلة إدارة الملكية الفكرية.

والشكل الموالي يوضح المراحل الثلاث:

¹Al-Ali Nermien, « **Comprehensive Intellectual Capital Management : Step-by-Step**», John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003, p. 66.

الشكل رقم (2-14): مراحل إدارة رأس المال الفكري لتوليد، استخراج وتعظيم القيمة



Source : Al-Ali Nermien, «Comprehensive Intellectual Capital Management : Step-by-Step », John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003, p. 66.

من الشكل السابق يتضح أنّ توليد، استخراج وتعظيم القيمة لرأس المال الفكري تمر بثلاث مراحل أساسية، حيث تضمن المرحلة الأولى وجود الموارد المعرفية الخام اللازمة للتشغيل أو الإنتاج، في حين تقوم المرحلة الثانية بتحويل هذه الموارد المعرفية من خلال عمليات مختلفة إلى أصول ذات قيمة، وتنفيد المرحلة الأخيرة من هذه القيمة لتحقيق أقصى عائد لأصحاب المصلحة.

الفرع الأول: مساهمة رأس المال الفكري في توليد القيمة (إدارة المعرفة)

في هذه المرحلة لا يزال رأس المال الفكري في شكله الخام سواء كان رأس مال بشري، هيكلية أو علاقاتي، وبالتالي يتم استخدامه كمورد للإنتاج والتشغيل، وأفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هو استخدام مصطلح موارد المعرفة، وتشمل هذه الموارد المعرفية القدرات العقلية للموظفين (رأس المال البشري)، وخبرة العملاء ورؤيتهم (رأس المال العملاء)، وقواعد بيانات المعلومات والمعارف الخاصة بالمؤسسة المخزنة في إجراءاتها وممارستها التجارية (رأس المال الهيكلي). وإدارة رأس المال الفكري في هذه

المرحلة من دورة أعمالها هي إدارة الموارد المعرفية للمؤسسة، وتركز هذه المرحلة في الغالب على إدارة رأس المال البشري، لأن الموظفين هم الناقلون الرئيسيون ومعالجو المعرفة¹.

وتُعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أنّ العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة، وأنّ هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والإبداع وتشكيل فرق العمل ودورها في إبداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة وقيمة المؤسسة².

إنّ أنشطة توليد القيمة حسب (Sullivan, 1998) هي التدريب، التعليم، المعرفة، الإبداع، الهياكل التنظيمية، تطوير العملاء، العلاقات الفردية والتنظيمية، إدارة القيم والثقافة. كما أنّ عملية توليد وإيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها تشمل عدة أساليب أهمها³:

- ✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب السابقة، أو الأنشطة المماثلة؛
- ✓ توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، وحين يفكر الشخص في موقف ما، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك وكيفية ربط الأشياء.

مما سبق يتضح أنّ مرحلة توليد القيمة والتي تختص بإدارة الموارد المعرفية للمؤسسة هي مرحلة قاعدية وأساسية لتوفير المعرفة من مصادرها الأولية بما يساهم في معالجتها وتحويلها لتصبح قادرة على استخراج القيمة من خلال الأنشطة المختلفة لإدارة الابتكار.

الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في استخراج القيمة (إدارة الابتكار)

في هذه المرحلة يتم تحويل رأس المال الفكري الذي تم الكشف عنه في المرحلة الأولى من خلال عمليات الأعمال (عمليات الإنتاج المختلفة) في المؤسسة إلى معرفة تطبيقية، أي إلى منتج أو عملية أو حل يمكن تسويقه. ومن ثم فإنّ قيمة رأس المال الفكري في المرحلة الأولى يتم استخراجها وتجسيدها في هذه المرحلة. وأفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي موارد الابتكار. وتشمل موارد

¹ Al-Ali Nermien, Op.Cit, 2003, p. 65.

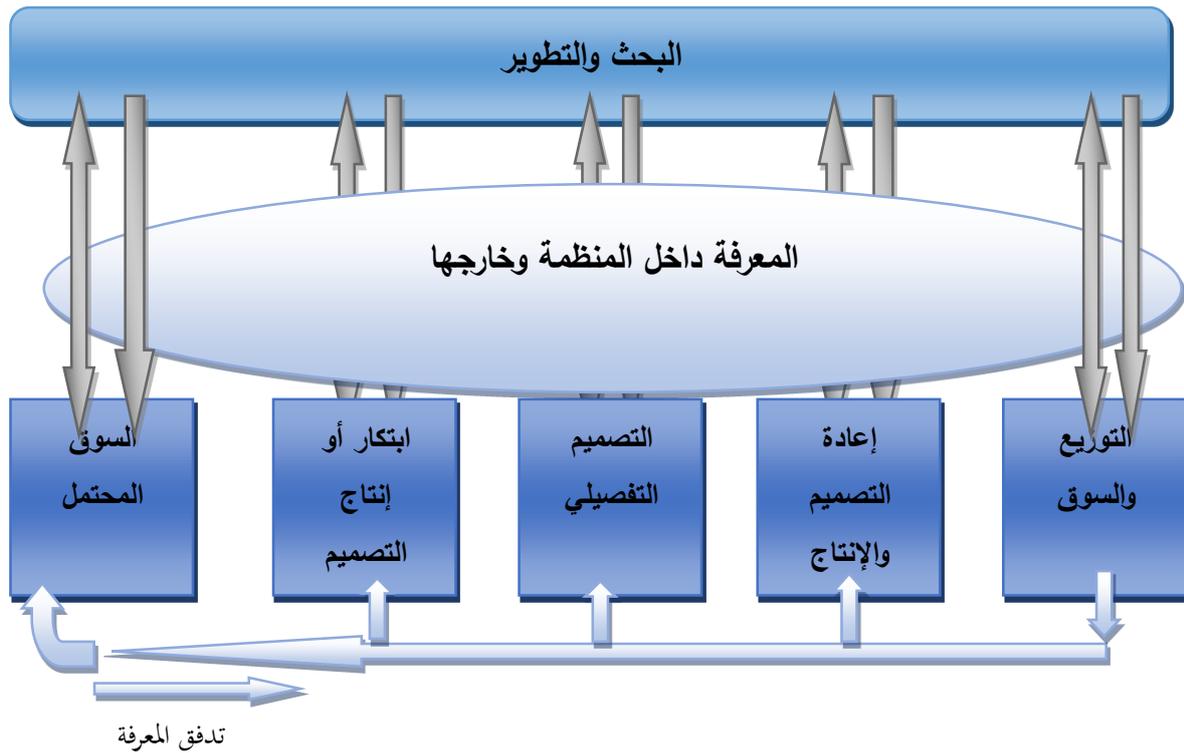
² عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره ، 2012، ص ص 123-124.

³ سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد بني طه، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 237.

الابتكار الأفكار ومفاهيم المنتجات التي يولدها ويطورها الموظفين (رأس المال البشري)، الأفكار والمفاهيم الناتجة عن العلاقات مع العملاء (رأس المال العلاقات)، والعمليات التجارية ونظم العمل والأساليب المستخدمة لتحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق (رأس المال الهيكلي). إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة أعمالها هي إدارة عمليات الابتكار من خلال المؤسسة بأكملها، وبالتالي مرحلة إدارة الابتكار في الغالب تركز على إدارة رأس المال العملاء، لأن الابتكار في اقتصاد المعرفة يعتمد بشكل متزايد على الابتكار القائم على العلاقات¹.

وبما أنّ الابتكار لا يحدث بدون تراكم المعرفة والعلم فيجب ربط مسار الابتكار والتغذية بالمعرفة داخل المؤسسة وخارجها بالبحث العلمي، وتوضح الأسهم في الشكل انتقال نظام التغذية بين البحث العلمي والمعرفة والأجزاء السفلى من النموذج التي توضح أنشطة الابتكار².

الشكل رقم (2-15): نموذج إدارة الابتكار



المصدر: علم الدين بانقا، محمد عمر باطويح، "تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة"، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دراسات تنموية، العدد 61، 2018، الكويت، ص 20.

¹ Al-Ali Nermien, Op. Cit, 2003, p. 65.

² علم الدين بانقا، محمد عمر باطويح، مرجع سبق ذكره، ص 20.

من خلال النموذج السابق يتضح أنّ مسار الابتكار يبدأ من التصميم التحليلي ثم يتواصل إلى التطوير (نشاط التصميم التفصيلي) والاختبارات ثم الإنتاج ثم التسويق، ويلاحظ وجود نظام تغذية بين أجزاء هذا المسار والتي تربط أيضا بين هذه الأجزاء والسوق المحتمل (بمعنى رغبات المستهلكين) ممّا يعكس مرة أخرى على البحث والتطوير والإنتاج فيؤدي إلى تحسين وتعزيز الابتكار، كما يُوضح النموذج أنّ كل رغبات السوق (أو المستهلكين) يمكن أن تدخل في دائرة الابتكار في النموذج وتعود إلى تصميم منتج جديد، والذي يقود بدوره إلى بروز أوضاع سوقية جديدة.

ممّا أوردناه خلال هذه المرحلة يتبيّن للباحثة أنّ عملية استخراج القيمة من الأصول الفكرية تعتمد بشكل أساسي على قدرات المؤسسة الابتكارية والأفكار الإبداعية لمكونات رأس المال الفكري المختلفة بما يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة من خلال امتلاكها للملكية الفكرية.

الفرع الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تعظيم القيمة (إدارة الملكية الفكرية)

في هذه المرحلة يصل رأس المال الفكري إلى مستواه الأمثل من القيمة الملموسة، ويمكن بعد ذلك تعريف رأس المال الفكري بمصطلحات دقيقة مقسمة إلى عناصر محددة من الموارد الفكرية، وتستخدم كأدوات تنافسية وتسويقية، وأفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي الملكية الفكرية أو الأصول الفكرية، وتشمل الملكية الفكرية الدراية والمعلومات ذات القيمة التجارية المحددة، أي الأسرار التجارية (قيمة رأس المال البشري)، ماهية العلامة التجارية والشخصية والسمعة (قيمة العميل)، التقنيات المحددة، براءات الاختراع، البرامج، أعمال وعلامات تجارية محمية بحقوق النشر، الشعارات التي تمتلكها المؤسسة (رأس المال الهيكلي). وإدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي إدارة الملكية الفكرية لأغراض تجارية وليس لأغراض قانونية¹.

وأفضل حالة ينطبق فيها ذلك هي أن المؤسسات تحتفظ أو تولد أصولاً هامة للملكية الفكرية مؤسسة داو الكيمائية، وهي مثال معروف عن المؤسسات التي لديها محفظة براءات الاختراع واسعة النطاق، ومن خلال تحسين تحديد وتنظيم وتصنيف وتقييم وإدارة أصولها الرأسمالية الفكرية، تمكنت من استخدامها لتعظيم قيمة أكبر ممّا كانت موجودة من قبل، وتتمثل إستراتيجية الملكية الفكرية أساسا في إعطاء اهتمام أكثر

¹ Al-Ali Nermien, Op.Cit, 2003, p. 65.

لموجودات الملكية الفكرية من الإنشاء إلى التصرف، وهو ينطوي على اتخاذ خطوات لحماية واستخراج القيمة الكامنة من هذه الأصول¹.

ومن ناحية أخرى يمكن تعريف إدارة الملكية الفكرية بأنها التصور الطويل الأمد لبناء القدرات الجوهرية الداخلية والخارجية للمؤسسة بالاعتماد على مصادر ومكونات الملكية الفكرية بما يحقق ميزتها التنافسية واستدامتها، والمؤسسة تضع تركيزها طويل الأمد على الملكية الفكرية ومصادر (الأفراد ذوي الموهبة، وخبراتها الخاصة) ومكوناتها (البراءة، حق النشر، الأسرار التجارية، العلامات التجارية، والابتكارات وغيرها) لبناء قدراتها الجوهرية الداخلية (الكفاءة في استغلال مواردها وإجراءات حماية ملكيتها الفكرية داخل المؤسسة) والخارجية (الفاعلية في تفوق المؤسسة في السوق وتعزيز إجراءات حماية ذلك التفوق تجاه منافسيها)، وإستراتيجية المؤسسة في تعاملها مع الملكية الفكرية تكون في حالة دفاع أو حالة هجوم كالتالي²:

أولاً- الإستراتيجية الدفاعية: وتتمثل في الإستراتيجية القانونية (المحامون والمحاكم في حماية الملكية الفكرية)، وإستراتيجية نشاط سوق المنتج (العقبات ضد التقادم أو التقليد) تمثل أنماطاً من الإستراتيجيات الدفاعية في إدارة الملكية الفكرية.

ثانياً- الإستراتيجيات الهجومية: الإستراتيجية القائمة على الابتكار والتحسينات المستمرة التي تُعبر عن سعي المؤسسات في التغلب على منافسيها من خلال مكونات جديدة ومتقدمة للملكية الفكرية. فمن خلال هذه المكونات تقوم المؤسسة بإضعاف منافسيها من جهة واستمرارها متقدمة في سوقها من جهة أخرى. والجدول التالي يوضح خصائص هاتين الإستراتيجيتين:

¹ Choo Chun Wie, Bontis Nick, Op.Cit, p. 143.

² نجم عبود نجم، " الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، مرجع سبق ذكره، ص ص 571-576.

الجدول رقم (2-2): خصائص الاستراتيجيات الدفاعية والاستراتيجيات الهجومية

الاستراتيجيات الهجومية	الاستراتيجيات الدفاعية
<p>-تحديد عقبات الدخول غير المباشر في الأسواق الدولية المرغوبة بهدف إقامة مركز ملائم في الكثير من الأسواق قدر الإمكان.</p> <p>-تحديد عقبات مباشرة في الأسواق المرغوبة والتعامل مع هذه العقبات كتهديد.</p>	<p>-تحديد أصول الملكية الفكرية وإنشاء برامج حمايتها.</p> <p>-تحديد الأسواق المستهدفة حسب معايير محددة مسبقا (النمو، التهديدات والفرص، التنافسية المحتملة).</p> <p>-تحديد الشكل الملائم للحماية القانونية من خلال ملائمة الخصائص المستهدفة مع برامج حماية الأصل الحيوي.</p> <p>-تبني سياسة داخلية للملكية الفكرية لمراقبة الاتجاهات في التشريع والتكنولوجيا.</p>

المصدر: نجم عبود نجم، "الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 577.

نستنتج مما سبق أنّ مرحلة تعظيم القيمة من خلال الإدارة الفعالة للملكية الفكرية هو الهدف النهائي لرأس المال الفكري، وهذا ما يساهم في بناء القدرات الجوهرية للمؤسسة بما يساهم في تحسين أدائها واستدامته.

المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء

إنّ تحسين الأداء كان ولا يزال الهدف الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، وفي ظل متغيرات البيئة الحالية أصبح من الضروري على المسيرين استعمال الطرق الحديثة والكفيلة بتحسين أداء مؤسساتهم من أجل ضمان استمرارها، ومن أجل تحقيق هذا الهدف؛ فإنّ المؤسسات تسعى إلى الإدارة الجيدة والفعالة لأصولها خصوصا رأس المال الفكري الذي أصبح يصنع الفارق بين المؤسسات الرائدة وتلك التي تعاني من مستويات متدنية من النمو¹.

الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء

قد أجريت معظم البحوث على رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء في بيئات الأعمال التجارية الغربية، واليوم رأس المال الفكري معترف به باعتباره أحد الأصول الإستراتيجية الرئيسية لأداء المؤسسة والأكثر أهمية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ومساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء تتمثل في²:

- ✓ تحديد مفاتيح رأس المال الفكري الرئيسية التي تقود الأداء الإستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ تصوّر مسارات خلق القيمة الأساسية لرأس المال الفكري؛
- ✓ قياس الأداء، ولاسيما قياس التحوّلات الديناميكية؛
- ✓ تطوير مكونات رأس المال الفكري الأساسية باستخدام إدارة المعرفة؛
- ✓ إعداد التقارير الداخلية والخارجية للأداء.

حيث عندما تقوم المؤسسات بتعيين مسارات خلق القيمة، فإنّها تستطيع تطوير مؤشرات الأداء التي تساعد على فهم ما إذا كانت المؤسسة ناجحة في تنفيذ إستراتيجيتها. ويستند تحسين الأداء حسب (Von Krogh et al, 1994) على إدارة المعرفة الجماعية أو التنظيمية.

ويؤكد (Roos, Braibridge & Jacobsen, 2002) أنّ النظرة القائمة على الموارد الإستراتيجية تُشير إلى أن الاختلافات في الأداء التنظيمي تنشأ من خلال امتلاك موارد قيّمة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة.

¹مصطفى حوجو، عبد الحق العشعاشي، "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص 170.

² Marr Bernard et al., Op. Cit, pp. 771-781.

ومن الأمثلة على ذلك براءة الاختراع، والتي تمنح صاحب البراءة الحق في كسب أرباح احتكارية لفترة معينة، كما أنّ العلامة التجارية القوية تمنح نوعاً من الاحتكار، فضلاً عن العمليات الخاصة، والوصول إلى عملاء معينين، واحتكار المعلومات، كلها أمثلة على رأس المال الفكري القيم الذي يمكن للمؤسسة استغلاله لخلق عوائد أعلى من المتوسط¹.

كما أظهرت إحدى الدراسات أيضاً أنّ الأصول ذات الطابع المادي والمالي والهيكلية هي أهم محرك للأداء. واختبر (Phusavat et al, 2011) العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الصناعي في تايلاندا، وأظهرت النتائج أنّ لدى مجلس إدارة الأعمال علاقة إيجابية كبيرة بين العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، ونمو الإيرادات وإنتاجية الموظفين. وطبق (Pew Tan et al, 2007) دراساتهم على 150 مؤسسة سنغافورية مدرجة في القائمة لدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء. وجدوا أنّ رأس المال الفكري يرتبط إيجابياً مع الأداء في الحاضر والمستقبل، ويرتبط معدل نمو المؤسسات بشكل إيجابي بأدائها. وإذا انتقلنا إلى دول الشرق الأوسط فقد قام (شرباتي وآخرون، 2010) بتطبيق دراستهم بتوزيع دراسة استقصائية على 132 من كبار المديرين ومدراء المستوى المتوسط من جميع أعضاء الجمعية الأردنية لمصنعي الأدوية. وأظهرت النتائج أنّ مكونات رأس المال الفكري لها علاقة كبيرة مع الأداء. وتركز الدراسات المعتمدة في البلدان المتقدمة على قطاع واحد فقط لتحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء².

من خلال مختلف آراء الباحثين والدراسات المختلفة التي أوردناها في هذه الدراسة نجد أنّ هناك أثر إيجابي لرأس المال الفكري على تحسين أداء المؤسسة، ولفهم عمق هذا الأثر سنفصل في أثر مختلف مكونات رأس المال الفكري على تحسين الأداء.

الفرع الثاني: دور مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء

إنّ العديد من الباحثين يعتقدون بأنّ رأس المال الفكري أصبح بمثابة أصول ومكونات لها الدور الإيجابي والفعال في تحسين أداء المؤسسات.

¹FJ Herbst, « Intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage », Magister, Faculty of management, university of johannsburg, 2006, p. 77.

²Mohamed Buallay Amina, « The Relationship Between Intellectual Capital and Firm Performance», Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Volume 1, Issue 1, 2017, p. 34.

أولاً- دور رأس المال البشري في تحسين الأداء: بالرغم من أنّ قيمة رأس المال البشري لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للمؤسسة، إلا أنها تتمتع بتأثير كبير على أداء المؤسسة، ووفقاً للباحث (Platt) المدير التنفيذي لمؤسسة (Hewlett-packard) فإنّ المؤسسات الناجحة في القرن الواحد والعشرين هي تلك المؤسسات التي تنجز وظائفها على أكمل وجه من خلال جذب وتخزين والمحافظة على ما تعلموه موظفيها¹، كما يُعد رأس المال البشري مؤشراً مهماً من مؤشرات نظام إدارة الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، ومصدراً حرجاً من مصادر ابتكار القيمة².

ثانياً- دور رأس المال الهيكلي في تحسين الأداء: يلعب رأس المال الهيكلي دوراً هاماً في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال³:

✓ تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بتكلفة منخفضة، وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛

✓ الاستفادة من رأس المال الهيكلي في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام الموارد؛

✓ رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التالف.

بالإضافة إلى ما سبق عندما تُقنن المعرفة في إجراءات روتينية وقواعد وإجراءات تصبح المعرفة الضمنية منظمة مع استخدام رأس المال الهيكلي داخل رأس المال الفكري. ولذلك فإنّ المعارف التي تمتلكها المؤسسة من خلال رأس المال الهيكلي تؤثر بشكل إيجابي على قدرة الاحتفاظ بمستويات أعلى من الأداء، والأداء هو مؤشر على ميزة تنافسية في الإدارة الإستراتيجية، والمعرفة جزء لا يتجزأ من المؤسسة من خلال رأس المال الهيكلي، ويخلص هذا النقاش إلى أنّ رأس المال الهيكلي يؤثر في تحقيق الميزة تنافسية⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 121.

² أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 207.

³ مراد كواشي، جمعة شرقي، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة: دراسة حالة مناجم الفوسفات تبسة"، مجلة العلوم الإنسانية، الجزء 2، العدد 8، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 423.

⁴ kocoglu Ipek et al., Op.Cit, p. 201.

ثالثاً- دور رأس المال العلاقات في تحسين الأداء: ظهر دور رأس المال العلاقات في تحسين الأداء من خلال كسب ولاء الزبون وتحقيق التفرد بالأداء اعتماداً على معرفة العميل من خلال¹:

✓ انعكاسات رأس المال العلاقات على الولاء: وذلك من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن، الاتصال، الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة، برامج تكرار الشراء.

✓ انعكاسات رأس المال العلاقات على الأداء اعتماداً على معرفة العميل: يسهم رأس المال العلاقات في التفرد بالأداء عن طريق استفادة المؤسسة من علاقاتها بعملائها في تحسين الإنتاج وجودته؛ وذلك من خلال الاستفادة من معرفتهم وأفكارهم التي تؤدي إلى تطوير المنتجات وتميزها مقارنة بالمنافسين، ورغم أنّ العلاقات مع العملاء هو نشاط تسويقي في جوهره؛ إلا أنه أيضاً جزء من إدارة معرفة المؤسسة المرتبطة بالعميل، وبالتالي فهو يمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقات.

رابعاً- دور الأصول الفكرية في تحسين الأداء: أو ما يصطلح على تسميتها بالمعرفة الابتكارية، وفي هذه الحالة يكون تميز المؤسسة واضحاً مقارنة بالمنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده، كذلك تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات، لأنّ تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمتخصصين لمحاكاتها، ورسم السيناريوهات الملائمة، مما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمؤسسة².

خامساً- دور الملكية الفكرية في تحسين الأداء: حتى تتمكن المؤسسة من تعظيم أدائها التنافسي وقدرتها على صنع الأرباح فعليها تحويل إدارة الملكية الفكرية من وظيفة بالقسم القانوني إلى جزء لا يتجزأ من وظائف كل الأقسام بالمؤسسة، وهذا يتضمن القيام بعدة تغييرات على المستوى الاستراتيجي والعملي، بما فيها تدقيق حقوق الملكية الفكرية، تبني إستراتيجيات التنافسية والتجارية متناسبة مع استثمارات محفظة الملكية الفكرية وتطبيق كل التغييرات الهيكلية³.

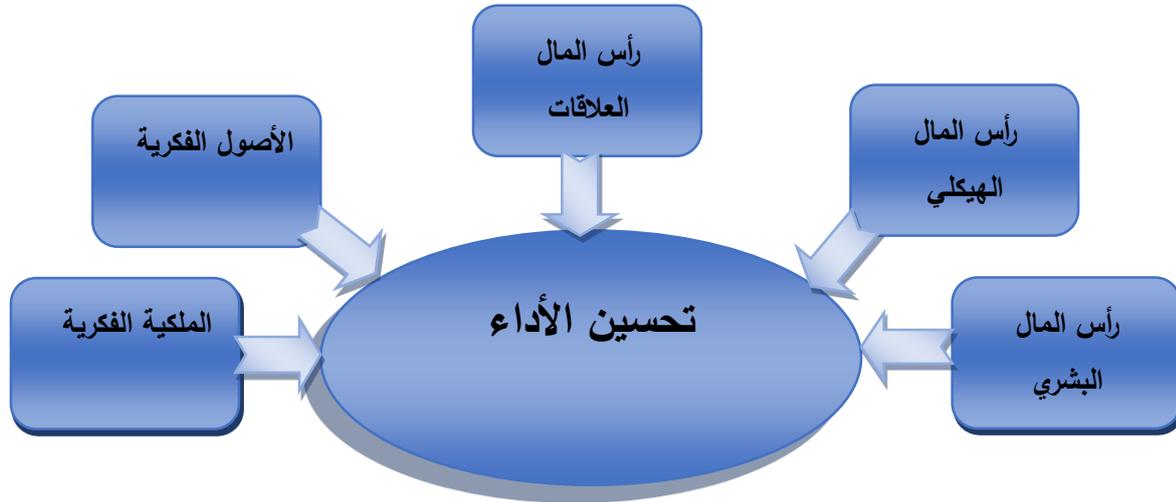
¹مراد كواشي، جمعة شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 420-421.

²سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، " إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 269.

³دلال عجالي، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية مؤسسات التأمين: دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 178.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين الأداء:

الشكل رقم (2-16): العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال ما أوردناه يتبين للباحثة أنّ مختلف مكونات رأس المال الفكري تلعب دوراً إيجابياً وتساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات، وهذا يعطي توقعاً للتأثير الإيجابي لرأس المال الفكري على مختلف أبعاد تحسين الأداء.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري بأبعاد تحسين الأداء

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المداخل المميزة التي تؤدي إلى تكوين وتعزيز إدارة رأس المال الفكري، نظراً لمساهمة رأس المال الفكري في المؤسسة وتفاعله المرتبط بإدارة المعرفة، كما أشار الباحث (Bukh) بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم تأثير أنشطة رأس المال الفكري¹.

أولاً- علاقة رأس المال الفكري بمحور التعلم والنمو: يشير الباحثين (Bukh, Johansen, Mouristen) بأنّ بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تعزيز الأصول غير الملموسة خاصة في محور التعلم والنمو، حيث يلعب محور التعلم والنمو دوراً في مواكبة رأس المال الفكري وفقاً لمكوناته، كما يؤكد زغلول أنّ بطاقة الأداء

¹ عادل علي أحمد بابكر، "أثر إدارة المعرفة على الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على شركة بترول إنرجي لعمليات البترول والغاز"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 104.

المتوازن توفر أداة القياس الوصفي لرأس المال الفكري ممثلة في خرائط الإستراتيجية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توفر أداة القياس الكمي لرأس المال الفكري ممثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية¹.

ثانياً- علاقة رأس المال الفكري بالعمليات الداخلية يمكن أن يظهر دور رأس المال في محور العمليات الداخلية من بطاقة الأداء المتوازن في العناصر التالية²:

◀ **العمليات الإبداعية الداخلية:** من أجل ضمان المؤسسات بقاءها واستمراريتها لا بد أن لا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وذات كفاءة للعملاء، وتُعد العمليات الإبداعية الداخلية أحد أهم المتغيرات في رأس المال الفكري والتي تساعد في قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة، فرأس المال الفكري يُعتبر عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق المؤسسي، ونستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالعمليات الإبداعية هو قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة أو ابتكار تقنية متقدمة أو تطبيق سياسة إدارية حديثة.

◀ **العمليات التشغيلية:** لقد أفادت دراسة أجراها (Johnson) إلى أن العمليات الداخلية والتي تشمل عمليات التشغيل تعتمد بشكل أساسي على رأس المال الفكري بأنواعه خاصة النوع المرتبط برأس المال البشري، إلا أن الطريق الأمثل لنجاح المؤسسة في تنظيم خدماتها ومنتجاتها بالإضافة إلى تنظيم العمليات المرتبطة بالتوظيف يعتمد بالطبع على فهم المؤسسة لمتطلبات الإدارة برأس مالها الفكري وسعيها لتحقيق هذه المتطلبات وتوفيرها واستخدامها على النحو الصحيح.

ثالثاً- **علاقة رأس المال الفكري بالعملاء:** تعتمد المؤسسة على رأس مالها الفكري لجلب العملاء والاحتفاظ بهم ورفع قيمة علاقاتهم بالمؤسسة، إضافة إلى دراسة وتحديد كيفية تقديم الخدمات والمنتجات وفقاً لاحتياجاتهم، وتعتمد المؤسسة في بناء علاقة طويلة المدى مع زبائنهم من خلال؛ معرفة العميل، الاستماع للعميل، بناء ولاء العميل وإشراك العميل في المؤسسة³.

رابعاً- **علاقة رأس المال الفكري بالبعد المالي:** وقد تم التحقيق في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي تجريبياً في بلدان من بينها كندا والولايات المتحدة الأمريكية (Bontis Fitz-enz 2002; Riahi)

¹إلهام منصور، "أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2018، ص ص 234-235.

²المرجع نفسه، ص 235.

³المرجع نفسه.

(Belkaoui, 2003)، الصين (Chen et al, 2004)، ماليزيا (Chen, 2005; Bontis et al, 2000)، ألمانيا (Bollen et al, 2005)، سنغافورة (Tan et al, 2007)، إسبانيا (Sáenz, 2005) وتايوان (Chen et al, 2005).¹ كما كتب (Bassi & Van Buren, 1999) الدراسة الأولى التي تقيس العلاقة بين كفاءة رأس المال الفكري والأداء، وكان حجم العينة 500 مؤسسة مدرجة في الولايات المتحدة. ووجدوا علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء المالي. و درس (Zéghal & Maaloul, 2010) دور القيمة المضافة كمقياس لرأس المال الفكري، وآثاره على أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي وسوق الأسهم. واعتمدوا طريقة (VAIC) في 300 مؤسسة مدرجة في بورصة المملكة المتحدة. وأظهرت النتائج أنّ لرأس المال الفكري تأثيراً إيجابياً على الأداء الاقتصادي والمالي.²

في تحليل الانحدار لرأس المال الفكري والمؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، أشار (Chug) أنّه يمكن تركيب نموذج جيد مبني على مكونات رأس المال الفكري مع المؤشرات غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، وأنّ المؤشرات غير المالية لديها قوة تفسيرية فيما يتعلق بالجوانب المالية، بعبارة أخرى زيادة قيمة المؤشرات غير المالية يساهم في فعالية الأداء المالي للمؤسسة. وتلجأ المؤسسة لعدة إستراتيجيات بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تباع منتجات مادية إلى بيع منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع والابتكار، في حين نجد أنّ المؤسسات الخدمية قد تحقق أرباحاً جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها الفكري.³

إذا ممّا سبق يتضح أنّ رأس المال الفكري له التأثير الإيجابي على مختلف أبعاد تحسين الأداء والمتمثلة أساساً في؛ البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذا له مساهمة فعالة في تعزيز المركز التنافسي.

¹ Salicru Sebastian et al., Op.Cit, p . 2.

² Mohamed Buallay Amina, Op.Cit, p. 34.

³ إلهام منصور، مرجع سبق ذكره، ص 235.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري وتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، ففي دراسة لـ (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين، وولاء الزبائن والمعرفة الجماعية والنظم والعمليات إلى رأس المال.

الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد (Stewart) أنّ الموارد الفكرية تُعد أهم موارد المؤسسة، وأنّ استثمار القدرات الفكرية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية¹.

وقد ذكر (Laurence Prusak) في مقال نشر له عام 1996 ما يلي: "توصل الباحثون في مجال المزايا التنافسية المستدامة إلى استنتاج مفاده أنّ الشيء الوحيد الذي يعطي المؤسسة ميزة تنافسية، والشيء الوحيد الذي هو مستدام هو ما تعرفه، وكيف تستخدم ما تعرفه، ومدى السرعة في معرفة الشيء الجديد"، وبعبارة أخرى فهو يعطي الإجابة على السؤال الأساسي: ما هي أسباب الفجوة التنافسية، وبما أنّ رأس المال الفكري يشير إلى الأصول الفكرية من منظور إستراتيجي وشامل، والمعرفة تُشير إلى مكونات الأصول الفكرية من منظور تكتيكي وتشغيلي، وفي الواقع كلا المفهومين تتداخل، وهي في الممارسة العملية نفس الشيء، ولكن مأخوذة من وجهات نظر مختلفة، وفي الأخير الإجابة على السؤال الذي تم طرحه حول

¹ عبد الله بلوناس، سمية تبة، "رأس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، بحوث و أوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 190.

الأسباب التي أدت إلى الفجوة التنافسية، والإجابة هل يمكن أن تكون المعرفة أو رأس المال الفكري، ولكن لأن الأسباب في هذه الحالة إستراتيجية، نعتقد أن رأس المال الفكري هو بالتأكيد الإجابة الأنسب¹.

ووفقاً لـ (Holden et al, 2000)، على المؤسسات أن تدرك أهمية إدارة أصولها غير الملموسة، وقد أصبح تطوير العلامات التجارية، العلاقات مع أصحاب المصلحة، سمعة المؤسسات والثقافة التنظيمية مصادر للميزة التنافسية المستدامة. إن القدرة على بناء والاستفادة من قيمة هذه الأصول غير الملموسة تشكل كفاءة تنظيمية أساسية، حيث أصبح رأس المال الفكري هو صاحب الثروة الأساسية في معظم المؤسسات. وقد جعل الاقتصاد الحالي الكثيف المعارف من الصعب على المؤسسات بشكل متزايد اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأسلحة التنافسية التقليدية والملموسة².

وتتمثل آليات تحقيق ودعم الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري في النقاط التالية³:

أولاً- رأس المال البشري كآلية لدعم الميزة التنافسية: ويقصد به رأس المال البشري المتميز والذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في أنشطة المؤسسة الحيوية ويعمل على جذب العملاء وخلق قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة المقدمة بما يؤدي في النهاية إلى التميز على المنافسين .

وقد تم إدراك أنّ موارد المؤسسة البشرية عنصر مهم في نجاحها طبقاً لرؤية القائمة على الموارد، والموارد التي تكون ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والإحلال تخلق ميزة تنافسية للمؤسسات⁴.

ثانياً- الابتكار كآلية لدعم الميزة التنافسية: حيث يُعد الإبداع والابتكار العاملين الرئيسيين في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجوده الابتكارات التي تقدمها المؤسسة كلما احتفظت بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

¹ Viedma Marti Joseph Maria, « IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System », Op.Cit., p.6.

² FJ Herbest, Op.Cit, p. 77.

³ عفاف السيد بدوي عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 135.

⁴ جاب بايو وآخرون، "إدارة الموارد البشرية والأداء: التحديات والانجازات"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 147.

في تقرير التنافسية العالمية لدورة 2010 و 2011 الذي نشره المنتدى الاقتصادي العالمي، أشار إلى ضرورة استخدام الموارد لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والنمو، وينبغي الانتقال إلى الوضع القائم على الابتكار، ويشير الوضع القائم على الابتكار إلى أن التنمية والنمو الاقتصاديين يعتمدان على تطورات جديدة للمنتجات والخدمات، وعلى الممتلكات الفكرية وحقوق النشر¹.

ثالثاً-التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية: التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المؤسسة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية . وحسب (Peter et al, 1991) و (Seng, 1990) التعلم هو عمل موجه نحو الإبداع وإلى مؤسسة مثالية يتم فيها تعظيم التعلم. ومن ناحية أخرى، فإن أدب التعلم التنظيمي تحليلي ويركز على فهم عمليات التعلم داخل الأوضاع التنظيمية، دون أن يحاول بالضرورة تغيير تلك العمليات².

ومن أجل أن يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد من مراعاة الشروط التالية في التعلم³:

- **التعلم المستمر:** أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماماً عابراً؛
- **التعلم مسؤولية الجميع:** أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة وليس مسؤولية قسم واحد، حتى لو كان هذا القسم هو قسم البحث والتطوير؛
- **مصادر التعلم:** لا بد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة وخارجها، ومن أي مكان ومن أي طرف؛
- **ثقافة التعلم:** لا بد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لا بد أن تتسم بالانفتاح والشفافية؛
- **تحويل التعلم إلى قيمة:** يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس مال الفكري للمؤسسة؛

¹ Phusavat Kongkiti et al., Op.Cit, p. 812.

² Ordonez de Pablos Patricia, Op.Cit, p. 632.

³ عبد الله بلوناس، سمية تبة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- **قياس التعلم:** يجب أن يتم القياس بشكل دوري، وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع وأثري وأشمل في التعلم من منافسيها.

وتنظر بعض الدراسات إلى أنّ رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمؤسسات المعاصرة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها وحددت تلك الدراسات ثلاث معطيات أساسية لاعتماد مدخل رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة:

✓ دور رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

✓ مقدرة رأس المال الفكري في إدارة التغيير؛

✓ رأس المال الفكري وبناء على التوحيد الاستراتيجي للمؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق ترى الباحثة إلى أنّ رأس المال الفكري بمفهومه ومكوناته المتعددة (بشري، هيكلية، علاقات، أصول فكرية، ملكية فكرية)، يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة، كما أنّ تحسين الأداء كذلك يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: مساهمة تحسين الأداء في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

إن بإمكان المؤسسة تعزيز ودعم ميزتها التنافسية من خلال ضمان المؤسسة للأداء العالي للعاملين وتطوير الأفراد ذوي المهارات الضرورية القادرة على التكيف لأي تغير في البيئة، وإن إدارة الأداء وقياسه يعتبر أحد المفاتيح المهمة للحصول على الميزة التنافسية، وتخدم أنظمة إدارة الأداء أغراضاً إستراتيجية وإدارية وتطويرية لا يمكن تجاهل أهميتها، ومما سبق يمكن القول أن موارد المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص أصبح لها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعتمد تنفيذ الإستراتيجية على أداء ومهارة العاملين من خلال تطوير إستراتيجيات إدارة الأداء¹. وإن تحسين الأداء يساهم في تحسين الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية²:

- المؤسسة التي تحاول أن تنافس عن طريق تقليل التكلفة ستهتم بمؤشرات تكلفة المنتج وكفاءة التصنيع وتقليل تكلفة المواد الخام؛

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 355.

- المؤسسة التي تحاول أن تكون سباقة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة فسيكون تركيزها على القدرة على تقديم منتجات بسرعة، وخلق جو الابداع داخل المنظمة؛
- المؤسسة التي تخطط للتوسع عالميا ستهتم بقياس القدرة على الدخول إلى أسواق، وتلبية الاحتياجات الخاصة بعملاء كل بلد.

ومنه يمكن القول أن ربط تحسين الأداء بالميزة التنافسية هو ربط الأهداف القصيرة المدى بإستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.

ويساهم استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال مايلي¹:

- ✓ يُمكن المؤسسة من التحول إلى اعتماد الأصول غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أنّ إستراتيجيات توليد القيمة تحولت من إدارة الأصول الملموسة فقط إلى الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، والتي تسعى إلى تطوير الأصول غير الملموسة للمؤسسة، حيث يوفر أسلوب القياس المتوازن للأداء إطارا جديدا لوصف إستراتيجية ما عن طريق ربط الأصول المادية والفكرية بأنشطة خلق القيمة مما يؤدي إلى بناء القدرات الجوهرية للمؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية صعبة التقليد.
- ✓ يُركز البعدان (العملاء وعمليات التشغيل الداخلية) على الوضع التنافسي الحالي، أما منظور التعلم والنمو فيؤكد أنّ الوضع التنافسي في تغير مستمر، وأتّه يجب على الإدارة والعاملين والمؤسسة كلها أن تتعلم باستمرار، وأن تبذل وتحسن من وضعها التنافسي حتى يكون معززا ومستمرًا.

الفرع الثالث: تكامل العلاقة بين رأس المال الفكري و تحسين الأداء والميزة التنافسية

لقد أوضح (Pefeffe) أنّ البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغيّر أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وتحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار والتطوير للوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري وهو ما يؤكد على الدور المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية. كما يبيّن (Gwan) أنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار (Youndt) إلى أنّ التسيير الفعال لرأس

¹فراس عبد الغفير، مرجع سبق ذكره، ص 120.

المال الفكري وليس لرأس المال المادي يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي مسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع من النشاطات¹.

يقول (Omerzel Gulev, 2011) أن المؤسسات تملك العديد من الموارد التي تؤثر على أدائها. ويمكن أن تكون هذه الموارد أصولًا ملموسة أو غير ملموسة لها تأثير مباشر أو غير مباشر على ميزتها التنافسية، ويمكن اعتبار رأس المال الفكري أصولًا غير ملموسة أو أصولًا معرفية داخل المؤسسات².

وقد لاحظ (Barney, 1991; Stiles & Kulvisavhana, 2004) أن زيادة الاستثمار وإدارة الأصول التي تعتبر قيمة نادرة ويصعب تقليدها هي الحل للتحديات التنافسية، ووفقًا لـ (Stewart, 1997) فإن رأس المال الفكري هو الذي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة والأداء المتفوق، كما لاحظ (Porter, 1999) أن الشرط الرئيسي للنجاح الثابت في بيئة تنافسية هو استخدام موارد فريدة ومحددة للمؤسسة، وأكد أيضا (Senbert et al, 2001) أن الميزة التنافسية لم تعد نتاج الأصول المادية ورأس المال المالي، بل توجيه الأصول الفكرية بصورة فعالة، وفي وقت لاحق جادل (Hitt et al, 2001) بأن الموارد الرأسمالية الفكرية هي أكثر احتمالًا من الموارد الملموسة لتوليد ميزة تنافسية، وهو ما يترجم الأداء المتفوق، وتؤكد الأدبيات الموجودة كذلك أن الميزة التنافسية للمؤسسة وأدائها يتأثران إلى حد كبير برأس مالها الفكري أمثال (Tovstiga & Tulugurova, 2009; Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990)³.

ومن المنظور الديناميكي يؤكد (Hsu & Wang, 2012) يعتمد الحفاظ على أداء ثابت للمؤسسات على سلوك تنافسي وثابت يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم. وهذا ممكن من خلال استغلال وتطوير رأس المال الفكري، ولذلك فإن سلوك المؤسسة المستقر هو الذي يمكن أن يجدد ويدمج ويُعيد تكوينه للحفاظ على الميزة التنافسية ويكسب أداءً عاليًا⁴.

¹ سملاي يحضية، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 423.

² Yaseen G. Saad et al., Op.Cit, p. 169.

³ Kamukama Nixon et al., Op.Cit, p. 153.

⁴ Dadashinasab Majid, Sofian Saudah, « **The Impact of Intellectual Capital on Firm Financial Performance by Moderating Capability** », Asian Social Science, volume 10, Issue 17, Published by Canadian Centre of Science and Education, 2014, p. 95.

مما سبق يتضح أنّ المؤسسة الحديثة في ظل الاقتصاد المعرفي مبنية على المعرفة والتكنولوجيات الحديثة، وذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء بطرق مختلفة عما كان سائد في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري ذو أهمية كبيرة بما يحققه من وفرة إيجابية في جانب تحسين الأداء من جهة، وتعزيز المركز التنافسي من جهة أخرى.

خلاصة

نخلص في نهاية هذا الفصل إلى أنّ البيئة التنافسية تتسم بسرعة التغيير وشدة المنافسة، ولمواكبتها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها بتقديم منتجات ذات جودة عالية عن طريق استغلال المهارات والخبرات والأفكار الإبتكارية للأفراد، والتحسين المستمر للوظائف والعمليات من خلال الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري، وأنّ القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في أصولها الفكرية وحسن استغلالها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وتعزز المركز التنافسي. ومجمل ما توصلنا إليه من المنظور الاستراتيجي لمساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي:

■ أنّ المنظور الاستراتيجي لتحسين الأداء يتحقق بمراد وقدرات المؤسسة الداخلية غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، وتمّ اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) التي تعد أحد الأدوات الإستراتيجية التي تقيس الجوانب المالية وغير المالية والملموسة وغير الملموسة وفي المدى المتوسط والبعيد لتأثير رأس المال الفكري في تحسين الأداء بما يعزز المركز التنافسي.

■ من منظور التحليل الاستراتيجي والبعيد الديناميكي فإنّ المدخل المستند إلى الموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري أهم مدخل لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، والمتمثلة أبعاده في: (الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة) في ظل بيئة شديدة التغيير، حيث يحقق هذا المدخل تحديد نقاط القوة المتمثلة في الخبرات والمهارات والقدرات الفكرية والإبداعية التي تسمح باختيار الإستراتيجية الفعالة وتنفيذها لتحقيق الأداء المتفوق.

■ المؤسسة بإمكانها دعم وتعزيز مركزها التنافسي من خلال تطوير رأس مالها الفكري واستغلال خبراته على التكيف مع تغيرات البيئة السريعة، كذلك من خلال ضمان المؤسسة للأداء المتفوق.

مما سبق على المؤسسة الصناعية الجزائرية أن تدرك أنّ العامل الإنتاجي الوحيد الذي يعزز لها المركز التنافسي هو رأس مالها الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الابتكار، كما يفرض تحسين أداء المؤسسة الصناعية وتعزيز مركزها التنافسي تحديد رأس مالها الفكري، وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح، أو إلى وضع إستراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق المركز الاستراتيجي الأفضل.

**الفصل الثالث: دور رأس المال
الفكري في تحسين الأداء وتعزيز
المركز التنافسي للمؤسسات
الصناعية بولاية سطيف**

تمهيد

بغرض دراسة دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول المقاربة الفكرية والاستراتيجية لرأس المال الفكري، في حين تناول الفصل الثاني المنظور الاستراتيجي لمساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، وأخيرا الفصل التطبيقي؛ والذي سنتناول فيه دور رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تعزيز المركز التنافسي كمتغير تابع، بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء في مجموعة من المؤسسات الصناعية الناشطة على مستوى إقليم ولاية سطيف.

وسيتم في هذا الفصل التطبيقي تحليل واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية الموجودة بإقليم ولاية سطيف، مع توضيح مدى مساهمته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، وذلك بتحليل العلاقة والأثر لمختلف مكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، مع تحديد المكونات الأكثر تأثيرا عليهما، بالإضافة إلى ذلك تحليل العلاقة والأثر بين تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، وتبيان الدور الذي يلعبه تحسين الأداء كمتغير وسيط لتأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات محل الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة من الإختبارات إعتقادا على الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS V 23).

وعليه من خلال هذا الفصل سنستعرض هذه النقاط؛ حيث في المبحث الأول؛ سنتطرق إلى تحليل الأداء والميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة في القطاع الصناعي الجزائري، أما المبحث الثاني؛ فسنعرّف فيه على المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية، في حين المبحث الثالث؛ سيخصص لإختبار الفرضيات والإجابة عنها.

المبحث الأول: تحليل الأداء والميزة التنافسية للقطاع الصناعي الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة

يُعتبر القطاع الصناعي أحد الموضوعات الهامة التي تشغل بال متخذي القرارات لما يتمتع به من أهمية وفعالية في دعم التنمية الاقتصادية، ويُعتبر أيضا العمود الفقري للإقتصاد الوطني، ومحركا أساسيا في تنميته وتطويره، ورغم هذه الأهمية، إلا أنّ القطاع الصناعي بشقيه العام والخاص في ظل عصر اللاملموسات واقتصاد المعرفة لم يصل إلى الدرجة المرجوة من الأداء العالي والقدرة التنافسية، خاصة الموجهة منها إلى السوق الخارجية، وسيتناول هذا المبحث تحليل الأداء والميزة التنافسية في القطاع الصناعي الجزائري في ظل إقتصاد المعرفة، وذلك بإبراز واقع القطاع الصناعي الجزائري، ثم التطرق إلى تحليل أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، وبعدها التعرّف على القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، وأخيرا سنستعرض واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية ورأس المال الفكري.

المطلب الأول: واقع القطاع الصناعي في الجزائر

لقد منحت الجزائر منذ السنوات الأولى من الإستقلال الأولوية لوضع قاعدة صناعية عمومية متنوعة، التي كان الإنتاج موجها فيها حصرا للسوق المحلية، ولقد شكلت فكرة الصناعات المصنعة وأقطاب النمو الأطروحة المركزية في التفكير التنموي في الجزائر، وطبقت الجزائر نموذج الصناعات المصنعة المعد من طرف الإقتصادي (G.D debernix)، والتي حاولت إعادة هيكلة الإقتصاد بأكمله من خلال تنشيط الفروع الصناعية كالحديد والصلب، الصناعات الميكانيكية، الكيمياء، مواد البناء بشكل منسجم¹.

الفرع الأول: بنية القطاع الصناعي وتصنيف الصناعات

يتشكل القطاع الصناعي من عدة مؤسسات تتوزع بين عدة فروع صناعية مختلفة، حيث أنّ كل فرع يضم عدة مؤسسات متجانسة من حيث الإنتاج أو إستخداماته، فإذا كان هناك تحليل للهيكل الصناعي على أساس العملية الإنتاجية فإنه يمكن تقسيم الصناعات إلى إستخراجية وتحويلية، فالصناعات الإستخراجية هي التي تتولى إستخراج المواد الخام من الطبيعة دون إجراء أيّ تغييرات ميكانيكية أو كيميائية عليها، أمّا الصناعات التحويلية فتتمثل في معالجة المواد الخام المستخرجة من الطبيعة وتحويلها إلى منتجات نهائية أو نصف مصنعة كصناعة الحديد والصلب، صناعة النسيج، الصناعات الكيميائية والصناعات الغذائية،

¹مصطفى بودرامة، الطيب قصاص، "المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة رؤى الإقتصادية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص 194.

وحسب الملكية الخاصة للمؤسسات الصناعية يُمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من الصناعات وهما؛ القطاع الخاص، القطاع العام والقطاع المختلط، ومن حيث الحجم فإنّ القطاع الصناعي يتشكل من؛ الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتصنّف إلى¹:

أولاً- **تصنيف الصناعات حسب أهمية المنتج**: إذا كان تصنيف الصناعات على أساس أهمية المنتج، فإنّه يمكننا التمييز بين نوعين هما:

- **الصناعات الثقيلة**: وتشمل صناعة السلع الانتاجية والاستهلاكية المتطورة كالكيماويات، المنتجات المعدنية، منتجات البترول والآلات والمركبات.
- **الصناعات الخفيفة**: وتتمثل في صناعة السلع الاستهلاكية الأساسية كالصناعات الغذائية، التبغ والمنسوجات والأثاث والخشب.

ثانياً- **تصنيف الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة**: حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فإنّه يمكن تصنيف مختلف الصناعات حسب التكنولوجيا المستخدمة إلى ثلاثة أصناف، وهي الصناعات ذات التكنولوجيا المنخفضة والتي تتميز بعمليات الانتاج كثيفة العمالة وانخفاض كثافة رأس المال، والصناعات متوسطة التكنولوجيا والتي تتميز بكثافة رأس المال ومهارة اليد العاملة، والصناعات ذات التكنولوجيا المتطورة، ومن أهم مميزاتا تعتبر من الصناعات كثيفة رأس المال والتكنولوجيا معا، وهي مفصلة كما يلي:

- ◀ **الصناعات منخفضة التكنولوجيا**: وتشمل الصناعة الغذائية والمشروبات، صناعة منتجات التبغ، الصناعة النسيجية، صناعة الملابس والمنتجات الجلدية والأحذية، مصنوعات الورق والمنتجات الورقية، مصنوعات الأثاث والمنتجات الخشبية إضافة إلى الصناعات المتعلقة بالطبع والنشر.
- ◀ **الصناعات متوسطة التكنولوجيا**: وتضم صناعة تكرير النفط والوقود النووي، صناعة المطاط، الصناعة المعدنية الأساسية والمنتجات المعدنية المصنعة.
- ◀ **الصناعات عالية التكنولوجيا**: ويتمثل هذا النوع في الصناعات الكيميائية، صناعة الآلات والمعدات الالكترونية والحواسيب، صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية وأجهزة الإتصالات، الصناعات المتعلقة

¹سليم مخضار، "دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018، ص ص 98-99.

بأجهزة والمعدات الطبية والأجهزة الدقيقة البصرية، إضافة إلى صناعة المركبات الآلية والمقطورات ومعدات النقل.

ثالثا- التصنيف الدولي للأنشطة الصناعية: حسب التصنيف القياس الدولي (ISIC) تضم الصناعات التحويلية الفروع الرئيسية التالية¹:

- ✓ صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ؛
- ✓ صناعة المنسوجات والملبوسات والصناعات الجلدية؛
- ✓ صناعة الخشب ومنتجاته؛
- ✓ صناعة الورق والمنتجات الورقية والطباعة والنشر؛
- ✓ صناعة الكيماويات والمنتجات الكيماوية من النفط والفحم الحجري والمطاط والبلاستيك؛
- ✓ صناعة منتجات الخامات التعدينية غير المعدنية؛
- ✓ صناعة المنتجات المعدنية الأساسية؛
- ✓ صناعة المنتجات المعدنية المصنعة والمكائن والمعدات؛
- ✓ صناعات تحويلية أخرى (صناعة المجوهرات، المصوغات الأحجار الكريمة).

مما سبق يتضح أنّ بنية القطاع الصناعي الجزائري متنوعة من الصناعات الاستخراجية إلى الصناعات التحويلية، ومن الصناعات المنخفضة التكنولوجيا إلى الصناعات المرتفعة التكنولوجيا، إلا أنّ واقع الصناعة يقول عكس ذلك رغم الإصلاحات المتعاقبة لمختلف الحكومات منذ الاستقلال إلى يومنا هذا لتطوير مختلف الصناعات الاستخراجية والتحويلية، إلا أنّ النسيج الصناعي لم يصل إلى المستوى المطلوب ومازال يعتمد وينسب كبيرة إن لم نقل كلية على الصناعات الاستخراجية.

¹كريمو دراجي، عبد الناصر حسيني، "واقع وأفاق الصناعة التحويلية في الجزائر: دراسة حالة الصناعة البتروكيماوية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول "إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2018، ص ص 3-4.

الفرع الثاني: خصائص القطاع الصناعي في الجزائر

يتسم التصنيع في الجزائر بجملة من الخصائص تتعلق بالعملية التصنيعية، ومنها بعض الصفات التي رافقت عملية التصنيع من بداياتها فأصبحت وكأنها ضمن الخصائص التي تتميز بها الصناعة في الجزائر وتتجلى هذه الخصائص في¹:

أولاً-ضعف الانتاج الصناعي: لا تزال مساهمة الصناعة التحويلية متواضعة في الناتج المحلي الاجمالي، وتأتي في المرتبة الثالثة أو الرابعة بعد الزراعة والصناعات الاستخراجية وقطاع الخدمات والتجارة، إضافة إلى هذا الضعف الكمي لم تستطع أن تصنع سلعا إستراتيجية تسمح لها بأن تحتل مركزا خاصا في السوق الدولية، حتى في تلك الصناعات التي زاولتها منذ فترة طويلة لم تستطع التخصص فيها وإنتاجها بكميات كبيرة وأذواق متطورة وجودة متميزة، وانحصر تطور هذه الصناعات بتطور الاستهلاك السائد في السوق المحلية، وهكذا بقت الصناعة المحلية، وخاصة التحويلية سجينه السوق الذي تعمل له، ومحدودة حسب الطلب المتواجد داخل حدودها، ومحاولة فرض نفسها على المستهلك في ظل الدعاية التي تتمتع بها، حتى بعض الصناعات التصديرية بقيت رهينة السوق الذي تعمل له وتصارع فيه لأجل بقائها، لأنها بقيت تنتج بناء على الطلب، مستفيدة غالبا من بعض الاتفاقيات الثنائية أو الدخول إلى الأسواق السهلة، وبالتالي لم يتكون لديها الحافز لزيادة إنتاجها، وتطويره كما ونوعا.

ثانيا- الحماية وضعف القدرة على المنافسة: لقد نشأت الصناعة الجزائرية ضمن أسوار من الحماية المطلقة أو شبه المطلقة، وإنحصر عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي ضمن السياسات الصناعية السابقة، وعملها في ظل هذه الظروف لفترة طويلة نسبيا جعلها تتأقلم مع السوق الداخلية، وفقدت القدرة على التعامل مع الأسواق الخارجية والتعرف على طبيعتها، وما يعكس هذه المشاكل وغيرها تزايد واردات القطاع العام الصناعي، وإنخفاض حجم صادراته، وزيادة حدة المنافسة في السوق المحلية والعالمية أظهر بعض السلبيات غير المشجعة مثل توقف بعض المؤسسات عن الانتاج وإجراء تخفيض إرادي لمستوى إستغلال الطاقات الانتاجية المتاحة، والمطالبة باستمرار بالحماية للإنتاج المحلي من قبل بعض المنتجين، كل ذلك يؤكد ضعف القدرة التنافسية لمنتجات الصناعة التحويلية الجزائرية وعدم قدرتها على الصمود والاستمرار في مواجهة المنافسة الخارجية.

¹وفاء سلامة ، وردة ولهة، "واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قسدي مراح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص ص 142-144.

ثالثا- **العلاقة مع السوق الخارجية:** إنّ التوسع في السياسة الصناعية التي تبنتها الجزائر منذ إنطلاق العملية التنموية وخاصة ما يتعلق منها بالصناعات القائمة قد زاد حجم الواردات، كما زاد من اعتماد هذه الصناعة على السوق العالمية لتأمين مستلزماتها من المواد الأولية والتجهيزات والمساعدات الأجنبية، وكذلك في مجال تجديد وتطوير تكنولوجيا الانتاج الخاصة بها، مما زاد من مشاكل التعامل مع هذه السوق بتقلبات أسعارها وشروطها المجحفة في كثير من الأحيان.

رابعا- **إرتفاع تكلفة الانتاج وعدم الاهتمام بالنوعية:** تتميز الصناعة الجزائرية بشكل عام بإرتفاع تكلفة منتجاتها عن مثيلاتها في السوق العالمية وحتى المنتجات المشابهة لها في الدول النامية، وهذا ما يشكل عقبة صعبة أمام وصولها إلى الأسواق الخارجية، بل وحتى المنافسة في السوق الداخلية، وتعود التكلفة المرتفعة للمنتجات الجزائرية إلى عدة أسباب نذكر منها:

- عدم التمكن من إستخدام كامل الطاقات الانتاجية المتاحة، حيث تصل نسبة الاستخدام إلى أقل من النصف في بعض المؤسسات الصناعية؛
- إختيار أحجام غير ملائمة للمؤسسات الصناعية خاصة في القطاع العام؛
- الانتاجية الضعيفة للعمال؛
- الارتفاع المصطنع في أسعار بعض المواد الأولية الداخلة في العملية الانتاجية نتيجة سياسة الأسعار.

خامسا- الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة: لقد غيرت جذريا الثورة التكنولوجية عالم الصناعة، فأدخلت عليها أساليب حديثة في عملية الانتاج، الادارة والتسويق، ولا يقتصر دور التكنولوجيا في إحداث تغييرات بنيوية وإجتماعية فحسب بل تغييرات أخرى تمس الأفراد وعلاقاتهم الانسانية وأسلوب عملهم، والمهم هو ما أحدثته وتحديثه التكنولوجيا في عالم الصناعة من تغييرات جذرية، وبذلك فإنّ تقدم الصناعة مرتبط بل مرهون بتقدم التكنولوجيا، وما يرتبط بها من معرفة وبحث علمي، وتبقى الصناعة في البلدان النامية مدينة إلى عملية نقل التكنولوجيا والمطبقة في البلدان الصناعية، والتي أخضعت عملية نقلها إلى قنوات مختلفة تستطيع عن طريقها إستغلال هذه التكنولوجيا للحصول على عوائد، ولكن مكلفة جدا للبلدان المستوردة التي تنقل التكنولوجيا عن طريق الحصول على الآلات والمعدات، التجهيزات الحديثة، وثائق براءة الاختراع، العلامات التجارية والنماذج الصناعية، وبذلك بقيت الصناعة مرهونة بكل تطور تجريه أو حتى عملية الاستبدال والصيانة للتكنولوجيا المستوردة، كما يتميز القطاع الصناعي الجزائري بـ:

- ✓ تبعية كبيرة لقطاع المحروقات، أدت إلى نقص في تنوع الصادرات؛
- ✓ قدرات إنتاجية هائلة غير مستغلة بشكل كلي؛
- ✓ تتميز الصناعة الجزائرية بهيمنة الصناعات الخفيفة، ليلاحظ غياب شبه تام للصناعات الثقيلة التي تعتبر أساس بناء هيكل إقتصادي قوي.

يتضح جليا مما سبق ضعف القطاع الصناعي الجزائري، والسبب الرئيسي يعود إلى عدم إستغلال قدرات العنصر البشري بما يواكب تحديات الإقتصاد الراهن أو ما يصطلح عليه بإقتصاد المعرفة، وهذا نتج عنه ضعف الأداء وعدم القدرة على المنافسة، وللاإرتقاء بالقطاع الصناعي إلى مستوى أفضل إتمدت الدولة مجموعة من الحلول التي تُعتبر الركائز الإستراتيجية الجديدة للصناعة الجزائرية.

الفرع الثالث: ركائز الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر

لقد أولت الدولة الجزائرية في الأونة الأخيرة إهتماما خاصا بقطاع الصناعة بالنظر إلى حالة الركود التي يعرفها هذا القطاع، والذي يُعتبر أحد المتغيرات الأساسية لتحسين معادلة الانتاج الوطني، فتفعيل النشاط الصناعي من شأنه المساهمة في هيكلية بنية تحتية صلبة للاقتصاد الوطني وفتح المجال للولوج للأسواق العالمية، لكن تحقيق هذه الأهداف لن يتأتى إلا بالعمل على وضع إستراتيجية صناعية شاملة تضم وتأخذ بعين الاعتبار كافة معطيات المحيط الاقتصادي الجزائري، وتتمثل ركائز الاستراتيجية الصناعية الجزائرية في:¹

أولاً- الاطار العام للاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: أصبحت الاستراتيجية الصناعية الرامية لإعادة إنعاش القطاع الصناعي أمرا حتميا في ظل مستجدات النظام الاقتصادي العالمي، ليأخذ هذا القطاع بدوره مكانته التي يجب أن يشغلها بالإضافة إلى القطاعات الأخرى في قيادة مسيرة التنمية في جزائر اليوم والغد، ومن فحوى الجلسات الوطنية التي عقدت أيام 27 و 28 و 29 فيفري 2007 حول سياسات و إستراتيجيات إنعاش الصناعة في الجزائر هو:

- ✓ تبني إطار مرجعي ونظرة جديدة للتنمية الصناعية؛
- ✓ تحديد مبادئ الاستراتيجية وتشكيل السياسات الصناعية؛

¹ حميد بن نية، سفيان فكارشة، "دور القطاع الصناعي في تحقيق الإستقرار الإقتصادي في الجزائر"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول "إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر"، جامعة البليدة 2، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2018، ص ص 11-13.

✓ ضرورة تغيير النظام الاقتصادي ومواصلة تطبيق سياسات الإصلاح الهيكلي التي تم الشروع فيها منذ التسعينات خاصة الإصلاح البنكي، بروز سوق رؤوس الأموال، إنشاء سوق للعقار الاقتصادي، تعزيز الشفافية على مستوى سوق السلع والخدمات وقواعد المنافسة لصالح المستهلك.

ثانيا- المحاور الكبرى للاستراتيجية الصناعية في الجزائر: تركز الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر على المحاور التالية؛ إختيار القطاعات الجاري ترتيبها وتشجيعها والانتشار القطاعي للصناعة، إنتشار وتوسع حيز الصناعة، وسياسات الترقية الصناعية.

◀ إختيار القطاعات الجاري ترقيتها وتشجيعها: تم الاعتماد على الخطوات الآتية في تحديد القطاعات ذات الأولوية في التشجيع والدعم، التعريف بالفروع التي لها الإحتمال القوي للتطور، وهي في متناول الأسواق الدولية، تحليل مستوى تنافسية القطاعات المعروفة وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للقطاعات المستهدفة، كذلك الأخطار والفرص المتوفرة في السوق الدولي، ومن ثم عرض إستراتيجية الصناعة الملائمة من خلال هذه الخيارات المتتابعة والمحيطة بعوامل تطبيقها.

◀ الانتشار القطاعي للصناعة: وسيتم ذلك حسب الخيارات التي تم تحديدها في المحور الأول من قبل إستراتيجية الصناعة، ويقوم النشاط في هذا المحور من خلال ثلاث برامج مكملة؛ تهمين الموارد الطبيعية، تكثيف النسيج الصناعي وترقية الصناعات الجديدة كالتالي:

-تهمين الموارد الطبيعية: الغاية المرجوة هو النهوض بالصناعات التي تسمح للجزائر بالإستغلال الأمثل لمؤهلاتها الطبيعية والتحول من البلد المصدر للمواد الأولية إلى بلد مصدر للمواد المحولة، والقطاعات المعروفة على هذا المستوى تخص بالتحديد البتروكيميا، الألياف الاصطناعية، المخصبات، صناعة الحديد والفولاذ، المعادن غير الحديدية وتنقيتها، الألمنيوم ومواد البناء.

-تكثيف النسيج الصناعي: وهذا بتشجيع الصناعات التي تساهم في إدماج النشاطات الحالية ضمن الخطوات الأخيرة في سلسلة الصناعة، الصناعات القادرة على تحصيل الدفع للفروع هي تلك المتعلقة عموما بالتجميع والتوضيب، الصناعة الكهربائية والالكترونية، الصناعة الصيدلانية والبيطرية، صناعة تحويل المنتجات الزراعية إلى منتجات غذائية، صناعة مواد التجهيز.

-ترقية الصناعات الجديدة: إهتمام خاص لترقية الصناعات التي تُعتبر إمّا غير موجودة (صناعات جديدة)، وإمّا التي تشهد تقصيرا وتأخر جهوي من قبل الجزائر، ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بالصناعات المتعلقة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال وصناعة السيارات.

-إنتشار وتوسع حيز الصناعة: الإنتشار الصناعي لا يتقارب مع المظهر الخارجي الحالي للمناطق الصناعية، وعليها الاستجابة لرؤية أكثر تحضرا ولمفاهيم أكثر ديناميكية، مثل مناطق التطور الصناعي المدرجة، مناطق التحكم الاقتصادي أو المناطق المتخصصة، هذه المناطق متمركزة ووضعتها في مكانها يتم تدريجيا، فتطورها سيسمح بخلق تعاون باستغلال التركيز الفضائي للنشاطات الاقتصادية. ويبقى إعتقاد الجزائر على مجموعة من الركائز الصناعية لتدعيم القطاع الصناعي الهدف منه هو تعظيم وتحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.

المطلب الثاني: تحليل أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية

إنّ تطوّر الاصلاحات الاقتصادية أثر على أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، فلقد إتسم مستواه بالإنخفاض في معظم جوانبه: الأداء البشري، الأداء المالي، الأداء الإنتاجي والأداء التسويقي.

الفرع الأول: الأداء البشري للمؤسسة الصناعية الجزائرية

إنّ الاصلاحات التي مرت بها المؤسسات خاصة الصناعية منها، ركزت على الجانب البشري، حيث أنّ هدف إنشائها إجتماعيا والمتمثل في البحث عن التوظيف الشامل، لكن بعد مرور هذه المؤسسات إلى وضعية الاستقلالية تم تسريح عدد كبير من العمال وما تزال الاصلاحات تمس الموارد البشرية وفق برنامج نظام التكوين تحت وصاية وزارة التكوين المهني، وبالرغم من أنّ إجراءات الاصلاحات شملت الموارد البشرية، إلا أنّ أدائها تميز بالضعف من خلال¹:

- ✓ عدم إختيار العمال على أساس الكفاءة والتوافق بين المنصب وإختصاص الفرد؛
- ✓ إنعدام التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين وبالتالي عدم قدرة أغلبيتهم على إتخاذ القرارات السليمة؛
- ✓ سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة؛
- ✓ تعسف الادارة في إستخدام سلطاتها وعدم تحقيق مبدأ العدالة في ترقية العمال، أو توزيع المكفاءات وكذا تفشي الرشوة؛
- ✓ فشل الادارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعمال بسبب إنعدام الحوار والاتصال؛
- ✓ عدم رضا العمال على الأجر أدى إلى نقص الاعتبار المعنوي له في المجتمع؛
- ✓ نقص الخبرة لدى العمال وعدم توافق مستواهم مع الاحتياجات لأنّ التوظيف غير موضوعي.

¹ إلهام نعيم، "إستخدام نموذج البرمجة بالأهداف في نمذجة النظم الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص ص 65-66.

كل هذه العناصر أدت إلى تدني مستوى الأداء البشري بالمؤسسات الجزائرية، مما جعلها لا تصمد أمام منافسيها، خاصة وأنّ الجزائر فتحت سوقها، حيث وقّعت إتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وتسعى إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يستوجب الاهتمام بالكفاءات والابداع للعنصر البشري.

الفرع الثاني: الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

تميّزت الإصلاحات بنتائج محدودة لمؤسسات القطاع الصناعي، حيث اتسم الاداء الانتاجي الوطني بعدة إختلالات أهمها¹:

- ✓ انخفاض مستمر لمعدلات استغلال الطاقة الإنتاجية للقطاع الصناعي حيث قدر بحوالي 50%؛
- ✓ تقليص الاستثمارات العمومية خاصة في القطاع الصناعي لفائدة الاستثمارات في هياكل اقتصادية واجتماعية تطبيقا لسياسة الرخاء والعيش الأفضل في النصف الأول من الثمانينات؛
- ✓ نمو جد مرتفع في التكلفة النقدية يقدر ب 2.21%؛
- ✓ انخفاض الناتج الداخلي الإجمالي بالقيم الحقيقية.

من خلال ما سبق، يتضح أنّ الأداء الإنتاجي سيء للمؤسسات الصناعية، فهي لم تتمكن من تحقيق أهدافها الإنتاجية وكذا عدم الاستغلال الأمثل لمواردها بسبب عدة عوامل أهمها: إهلاك معظم أجهزتها وألاتها، الانقطاع المستمر لمخزونها من المواد الأولية بسبب التبعية للدول الأجنبية، ارتفاع نسبة الغيابات، إضافة إلى آثار الإصلاحات بشكل عام والمتمثلة في: أساليب التسيير التقليدية، غياب استراتيجية شاملة ومرنة، التنظيم البيروقراطي، انعدام نظام معلومات مرنة والقيود المالية والمادية المفروضة.

الفرع الثالث: الأداء التسويقي والمالي للمؤسسة الصناعية الجزائرية

الأداء التسويقي والمالي للمؤسسة الصناعية الجزائرية العامة منها والخاصة يتميز بمجموعة من الخصائص.

¹إلهام يحيائي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قسدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2007، ص 155.

أولاً- الأداء التسويقي: من خلال تتبع بعض المؤشرات الاقتصادية المتاحة يمكن أن نكون نظرة حول المستوى المنخفض لأداء المؤسسات الصناعية، وتعزى أسباب تدني مستوى أداء معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية وعدم تحسنه لا سيما في المجال التسويقي إلى العوائق التي يواجهها، نذكر منها¹:

◀ **العوائق المرتبطة بطبيعة التسويق:** فإهتمام المؤسسات الجزائرية بالإنتاج وكيفية زيادة كمياته مازال معيارا لقياس فعاليتها مع تجاهل رغبات الزبون، وهو ما انعكس مباشرة في غياب البعد التسويقي وعدم الاهتمام به من طرف المسيرين، لذلك تظهر مشكلة التسويق فقط بعد تكديس المنتجات وتعذر تصريفها. وتبرز صعوبة القيام بالدراسات التجريبية عند محاولة تشخيص المشاكل الخاصة بالتسويق نظرا لتعدد متغيراتها مع إختلاف تأثير كل منها، إضافة إلى غياب الاحصائيات والمعلومات الدقيقة ذات المصدقية التي تسمح بحصر نطاقها ومعرفة أسبابها الحقيقية في الجزائر.

◀ **العوائق المرتبطة بالنظام والمحيط الاقتصادي:** فغياب الاهتمام بالتسويق في المؤسسات الصناعية راجع إلى ندرة الكفاءات التسييرية وقلة الاهتمام بالأهداف الاقتصادية، مما جعل هذه المؤسسات لا تستجيب لرغبات الزبائن الفعلية، إضافة إلى إنخفاض مستوى وجودة منتجاتها في معظم الأحيان، كما أنّ شبكات توزيع المنتجات لم تكن في المستوى المطلوب.

◀ **العوائق الخاصة بالذهنية التسييرية:** فالتسيير الاشتراكي قد أفرز أنماطا تسييرية عقيمة ترسخت في ذهنيات مسيري المؤسسات، والمتمثلة في أنّ التسويق نشاط رأسمالي يوظف في إحتواء الأسواق والسيطرة عليها، مما ساهم في غياب التسويق وإهماله في التطبيق لحد الآن، وكذا مقاومة مسيرها لتغيير تسيير المؤسسات.

هذا فضلا عن عدم توفر معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية على دائرة للتسويق بالمفهوم الحديث، بل الموجود هو مصلحة للبيع أو للتجارة تنحصر مهمتها في تسجيل الصادر والوارد من السلع فقط، ويرجع ذلك إلى النظام الذي كان سائدا والمتمثل في تمويل المؤسسات من الجهات المركزية بغض النظر على النتائج المحققة ميدانيا، فضلا عن عدم إدارك مسيري المؤسسات وفهمهم للبعد التسويقي، الأمر الذي ساهم كثيرا في عدم تواجد هذه الإدارة على الصعيد التنظيمي. وعليه فما يزال ينظر إلى التسويق كعملية تقتصر على بيع وتصريف المنتجات، وأدى جهل المسيرين لتقنيات تسييره وغياب

¹إلهام يحيوي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص 106.

أخصائيين في هذا المجال إلى إنعدام المبادرة والإبداع، والافتقار إلى النظرة الشمولية وإنعدام روح التسبير لديهم.

وضعف الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية أثر بشكل مباشر على أدائها المالي.

ثانيا- الأداء المالي: لعل أهم المشاكل التي ماتزال تعترض المؤسسة الصناعية الجزائرية تتعلق بالجانب التمويلي، فأدائها المالي متدهور نتيجة المديونية المتراكمة، وعدم الملائمة الهيكلية، ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية هو أسلوب التمويل العقيم الذي عامل القطاع العمومي كجهاز غير مجبر على تحقيق عائد، لأنه يستطيع الحصول على الأموال دون العمل، إضافة إلى الاعتماد على البنوك كمصدر رئيسي للتمويل رغم معاناتها من نفس المشاكل.

إنّ الوضعية المزرية التي ألت إليها معظم المؤسسات الجزائرية ليست وليدة الصدفة، فالمنتبع لمسار تمويل هذه المؤسسات يلاحظ تناقض نمط التمويل الذي انتهجته السلطات العمومية منذ الاستقلال، والذي يُرد إلى عاملين أساسيين هما¹:

- ✓ دور الخزينة العمومية والبنوك في تمويل الاقتصاد؛
- ✓ القيود والإجراءات المفروضة على هذه المؤسسات.

إذن يُظهر التحليل السابق بأن أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية ضعيف في كل أبعاده الإنتاجي، التمويلي، التسويقي والبشري وهذا سيؤثر بشكل مباشر في قدرتها التنافسية المحلية والدولية.

¹ إلهام نعيم، مرجع سبق ذكره، ص 66.

المطلب الثالث: تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر

يُمكن تعريف تنافسية بلد ما على أنها قدرته على توفير البيئة الملائمة لتمكين المؤسسات المحلية والأجنبية العاملة في البلد من المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وتعتمد تنافسية البلد على عدد من العوامل قام بتجميعها مايكل بورتر وهي: توفر الموارد وتشمل؛ الموارد البشرية والأبحاث والمعلومات، مناخ للنشاط الاقتصادي يُشجع على الابداع والابتكار، سوق محلي متطور يطالب فيه المستهلكين بالأحسن والأفضل وصناعات تدعم قدرة البلد على المنافسة، أمّا فيما يخص الصناعة التحويلية فتنافسية المنتج الصناعي تعتمد على عدة عوامل من أهمها السرعة في تطوير إنتاج سلع جديدة، المرونة في الاستجابة للتغيير في حجم الطلب وذوق المستهلك، نوعية وجودة السلع المنتجة، مناسبة السعر، نوعية المواد الأولية والتكنولوجيا المستخدمة في الانتاج.

الفرع الأول: مكانة الصناعة الجزائرية في بعض مؤشرات التنافسية

يُمكن عن طريق مؤشر الميزة التنافسية الظاهرة (RCA) (Revealed Comparative Advantage Index) معرفة مستوى تنافسية سلعة معينة أو فرع أو نشاط معين، ويبيّن هذا المؤشر إتجاه الدول للتخصص في تجارة السلع التي لها فيها ميزة نسبية خاصة بعوامل الانتاج، علماً أنّ بورتر في سنة 1995 أنشأ مقياساً للتنافسية مستندا إلى الميزة النسبية الظاهرة، وإعتمادا على دراسة الأكتاد الخاصة بمؤشر الميزة النسبية الظاهرة للجزائر خلال سنة 2003 أظهرت أنّه من بين 207 منتج للجزائر هناك 8 منتجات فقط لها فيها ميزة نسبية، لأنّ النسبة المحققة أكبر من الواحد، أمّا 199 منتج ليست لها فيها أي ميزة، ورغم الإصلاحات التي قامت بها الجزائر فإنّها لم تستطع الرفع من تنافسية المؤسسة الصناعية¹.

ويُعتبر مؤشر الميزة النسبية الظاهرة للصادرات السلعية RCA من أهم المؤشرات في قياس النصيب النسبي لسلعة معينة في صادرات بلد ما بالمقارنة مع نصيب تلك السلعة في الصادرات العالمية لبلد آخر، وتكون السلعة ذات ميزة نسبية إذا كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من الواحد، أمّا إذا كان هذا المؤشر أقل من الواحد فهذا معناه إفتقار السلعة إلى الميزة النسبية.

أولاً- مؤشر RCA للمواد الغذائية والمشروبات: وتشمل هذه المنتجات حسب التصنيف السلعي المنسق للمنظمة العالمية للتجارة لسنة 2002 منتجات اللحوم والأسماك والقشريات والرخويات المائية، السكر

¹مصطفى بودرمة، "سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد

14، جامعة سطيف، الجزائر، 2015، ص 239.

والحلويات، منتوجات الحبوب والنشاء والحليب ومشتقاته، منتوجات الخضر والفواكه والمشروبات والصناعات الغذائية الأخرى، والتبغ وبدائل التبغ المصنفة، والجدول الموالي يوضح تطوّر مؤشر RCA للمواد الغذائية والمشروبات والتبغ للفترة ما بين 2010 و2017.

الجدول رقم (3-1): تطوّر مؤشر RCA للمواد الغذائية والمشروبات والتبغ للفترة ما بين 2010 و2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
مؤشر RCA	0.16	0.14	0.12	0.17	0.14	0.16	0.26	0.23

المصدر: سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 40.

الجدول السابق يوضح ضعف القدرات التنافسية لصناعات المواد الغذائية والمشروبات والتبغ للجزائر في السوق العالمية، حيث تراوحت قيمة مؤشر RCA بين 0.12 و0.26 للفترة ما بين 2010 و2017، وهي نسب ضعيفة جدا، ويرجع سبب ذلك إلى:

- ✓ إرتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة؛
- ✓ عدم وجود الآليات اللازمة للتصدير من النقل إلى أجهزة التبريد...الخ؛
- ✓ ضعف جودة ونوعية المنتجات، وعدم إتصافها بمعايير الجودة العالمية.

ثانيا- مؤشر RCA بالنسبة للصناعات الكيماوية: تتشكل الصناعات الكيماوية في السوق الدولية من المواد الكيماوية غير العضوية، المواد الكيماوية العضوية، المنتجات الصيدلانية، الأسمدة، والجدول الموالي يبيّن قيم مؤشر RCA لصناعات الكيماوية في الجزائر:

الجدول رقم (3-2): تطوّر مؤشر RCA للصناعات الكيماوية في الجزائر للفترة ما بين 2010 و2017.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
المؤشر RCA	0.06	0.07	0.08	0.08	0.21	0.32	0.32	0.25

المصدر: سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 41.

يبين الجدول السابق النسب الضئيلة المسجلة لمؤشر RCA بالنسبة للصناعات الكيماوية، حيث تراوحت بين 0.06 و 0.32، رغم أنها سجلت تطورا ملحوظا من 0.06 سنة 2010 إلى 0.32 سنة 2016، إلا أنها تبقى ضعيفة جدا ولم تصل للمستوى المطلوب، وهذا يفسر بوضوح ضعف القدرات التنافسية لصادرات المواد الكيماوية في السوق الدولية.

ثالثا-مؤشر RCA بالنسبة لصناعة منتجات البلاستيك والمطاط: تتمثل هذه المنتجات في كل المواد المصنعة من مادة البلاستيك، والسلع المصنوعة من المطاط، والجدول الموالي يبين قيم مؤشر RCA لصادرات صناعة منتجات البلاستيك والمطاط:

الجدول رقم (3-3): تطور مؤشر RCA لصناعة منتجات البلاستيك والمطاط للفترة ما بين 2010 و 2017

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RCA المؤشر	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 42.

تظهر قيم مؤشر RCA في الجدول السابق ضعف مستوى القدرات التصديرية لصناعات منتجات البلاستيك والمطاط التي بقيت عند حدود 0.01 خلال الفترة ما بين 2010 و 2013، لتتخفص إلى حدود الصفر في الفترة ما بين 2014 و 2017 نتيجة إنخفاض صادراتها من المنتجات البلاستيكية من 5 مليون دولار سنة 2010 إلى حوالي 3.8 مليون دولار سنة 2017، والمنتجات المطاطية من 11.7 مليون دولار سنة 2010 إلى 207 ألف دولار سنة 2017.

رابعا-مؤشر RCA لصناعة الجلود والفراء: وتضم هذه الصناعات جميع الأنشطة المتعلقة بصناعة المنتجات الجلدية الخام، المواد الجلدية التامة الصنع مثل السروج وحقائب اليد وحقائب السفر، والفرو والفرو الإصطناعي والمواد المصنوعة منه، والجدول الموالي يوضح قيم مؤشر RCA لصادرات صناعة الجلود والفراء:

الجدول رقم (3-4): تطور مؤشر RCA لصناعة الجلود والفراء للفترة ما بين 2010 و 2017.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RCA المؤشر	0.06	0.07	0.06	0.06	0.07	0.07	0.06	0.06

المصدر: سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 42.

تظهر قيم مؤشر RCA الخاصة بصناعة الجلود والفراء ضعف القدرات الإنتاجية والتصديرية، والتي لم تتعدى عتبة 0.07 في الفترة ما بين 2010 و 2017، رغم ما تملكه الدولة من إمكانيات وقدرات هائلة في هذه الصناعة، إلا أنّ ضعف القدرات التسييرية للمؤسسات وتوجهات الدولة غير الواضحة وغير الإستراتيجية أثرت بالسلب في الإرتقاء بهذه الصناعة.

خامسا - مؤشر RCA لصناعة المنسوجات: تضم المنسوجات والمواد النسيجية المصنعة منتجات الحرير، منتجات الصوف والغزل والألياف المحيكة، القطن، الألياف النسيجية النباتية والألياف المحيكة من الورق، الخيوط المصنوعة باليد، ألياف الأسلاك المصنوعة باليد وجميع المنتجات النسيجية الأخرى. والجدول الموالي يوضح قيم مؤشر RCA لصناعة المنسوجات m

الجدول رقم (3-5): تطور مؤشر RCA لصناعة المنسوجات للفترة ما بين 2010 و 2017.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RCA المؤشر	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

المصدر: سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018، ص 44.

تُظهر قيم مؤشر RCA بالنسبة للصناعات النسيجية المستويات الضعيفة أو المنعدمة، والتي بقيت في حدود الصفر خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2017، رغم توفر الجزائر على إمكانيات هائلة وخبرة بالنسبة لهذه الصناعة، ويعود السبب المباشر لهذا الضعف إلى إنعدام سياسة واضحة للدولة للنهوض بهذه الصناعة، بالإضافة إلى ضعف القدرة التسييرية خاصة المؤسسات الصناعية العمومية.

مما سبق يتضح جليا أنّ المؤسسة الصناعية الجزائرية العامة منها والخاصة لم تستطيع أن تجد لها مكانة تنافسية في السوق العالمية، وهذا يبيّن بشكل واضح ضعف القدرات التنافسية لها.

الفرع الثاني: أهم أسباب ضعف القدرة التنافسية للقطاع الصناعي في الجزائر

تتمثل أسباب ضعف القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الجزائري في¹:

- إنخفاض حجم الموارد المخصصة للبحث والتطوير؛
 - إختلال الأنشطة التعليمية لجميع المستويات الدراسية، وإرتكاز نظم التعليم على الكم وليس الكيف؛
 - قلة الاهتمام بمعايير الجودة والنوعية، وعدم القدرة على مسايرة التطور العالمي في ميدان التكنولوجيا المستخدمة؛
 - ضعف الارتباط بالصناعة، فمعظم الأبحاث الجامعية لا تقوم بأبحاث تطبيقية ذات إرتباط محتمل بالإستخدام التجاري، بالرغم أنّ الجامعات تمتلك القدرة والأفراد المؤهلين لتلبية الإحتياجات المحددة بالصناعة؛
 - تتميز الصناعة الجزائرية عامة بإنخفاض إنتاجية العامل فيه، والسبب يرجع إلى التوظيف العشوائي الذي يزيد عن الطاقة في الفترات السابقة.
- بناءً على ما سبق تُعد تنمية الصادرات غير البترولية أفضل وسيلة لدفع النمو الاقتصادي، والقطاع الصناعي يُمكنه تحقيق ذلك عن طريق تنمية روابطه الخلفية والأمامية، فهناك الكثير من الصناعات يمكن لها أن تعمل كقاطرة للنمو مثل المنسوجات والكيماويات والمنتجات الوسيطة في قطاع البترول، كما يُمكن الاعتماد على الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها كثيرا في جانب المناولة.

¹مصطفى بودرامه، مرجع سبق ذكره ، ص 245.

الفرع الثالث: سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر

إنّ سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر تتمثل في¹:

- ◀ **السبيل الأول:** على المؤسسات الصناعية أن تقوم بإعداد خططها لإجراء التغييرات في بيئتها الداخلية بما يتناسب مع تغييرات البيئة الخارجية.
- ◀ **السبيل الثاني:** لا بد على المؤسسات الصناعية أن تطبق إدارة الجودة الشاملة والتي من بين أهدافها:
 - خفض التكاليف بتقليل نسبة التلف والأخطاء والتكرار؛
 - تحقيق مستوى مقبول من الجودة؛
 - زيادة الأرباح بزيادة المبيعات والحصة السوقية؛
 - رفع مستوى رضا الزبائن؛
 - زيادة مستوى مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات.
- ◀ **السبيل الثالث:** يجب على المؤسسات الصناعية أن تقوم بإنشاء دائرة الفحص البيئي والتغيير خاصة وأنّه أصبحت جد ضرورية في ظل الظروف السائدة في البيئة الخارجية؛ حيث تتمكن هذه الإدارة من عملية معرفة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة الخارجية.
- ◀ **السبيل الرابع:** لا بد من الإهتمام بتطوير المعارف وذلك باقتناء التجهيزات الجديدة والتحكم في تقنيات إستعمالها ثم محاولة تطوير البرامج الموجودة.
- ◀ **السبيل الخامس:** ضرورة إنشاء أقطاب تكنولوجيا، والتي تهدف إلى تعميم ثقافة الذكاء الاقتصادي، وتنمية أساليب معالجة المعلومات، والعمل على تطوير القاعدة التكنولوجية، وذلك بالعمل على توفير ما يستلزم البحث العلمي من موارد بشرية، مالية ومادية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وخلق الكفاءات القادرة على توليد التقانة الملائمة من خلال التركيز على عنصرى البحث العلمي والتطوير، عن طريق ربط التعليم العالي بالصناعة في مجال الموارد البشرية، ويتم ذلك بالإرتباط بعقود أبحاث، وضرورة ربط إدارات البحث والتنمية في المؤسسات الصناعية بالجامعات، ولا بد من مواكبة التطور التكنولوجي الذي أدى إلى تغيير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل، حيث أدت ثورة المعلومات والاتصالات إلى شيوع أنماط جديدة من التعاقدات أثرت بشدة على أسلوب أداء سوق العمل، وأصبح هناك مزيد من الإعتماد على العمالة التي تعمل من منازلها لحساب المؤسسات الصناعية.

¹مصطفى بودرامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 245-246.

◀ **السبيل السادس:** لابد من إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي عن طريق تخصيص الصناعة الجزائرية في المنتجات التي تتمتع فيها الدولة بميزة نسبية، وتدريب الأيدي العاملة الفنية نحو هذه القطاعات، وتوجيه الاستثمارات الأجنبية نحو باقي الصناعات ومنحها حوافز طبقاً لأهمية الإستثمار، وتعتبر الجزائر سوقاً واسعة للسيارات، فهي تستورد جزء كبير منها، وبالتالي وجب التحول نحو إنتاجها أو على الأقل تجميعها والتركيز على الصناعات الكثيفة العمالة، وتشجيع الصناعة النسيجية التي تعتبر قطاعاً واعداً فحسب تقرير مكتب الخبر في سنة 2003 الذي شخّص هذا القطاع بتكليف من وزارة الصناعة، ومن بين الإيجابيات التي توصل إليها أنّ الصناعة النسيجية القطنية تتميز بأنّ خيطها مصنوع من أحسن القطن، ولرفع التنافسية لابد من تخصيص 120 مليون دينار جزائري كإستثمار متراكم حتى سنة 2010، وأنّه لابد من الإستفادة من السوق الأوروبية في هذا القطاع علماً أنّ أكثر من 90% من إجمالي إنتاج تونس والمغرب يتم إمتصاصه من طرف السوق الأوروبية في هذا القطاع.

◀ **السبيل السابع:** ضرورة قيام شركات بين القطاع العام والقطاع الخاص أولاً، علماً أنّ الشراكة بين القطاعين ستخفف الأعباء عن الدولة، وتسمح برفع مستوى الإنتاجية والفعالية.

من خلال ماسبق فإنّ السياسات المثلى للنهوض بالقطاع الصناعي هي السياسات المعتمدة على رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي وأهم هذه السياسات هي:

- وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي، وذلك بتشجيع الإبداع، تطوير الموارد البشرية وترقية الاستثمار الخارجي المباشر؛

- الإبداع والصناعة، حيث تعتبر اليوم الأفكار المحرك الأساسي للتطور، وذلك بتفعيل النظام الوطني للإبداع، والذي سيتم إعداده ووضعه لدعم سياسة الترقية والتطوير من أجل التقدم التقني.

وتطوير الموارد البشرية والإعتماد على الأفكار والمعرفة هي واحدة من التوجهات القوية للإستراتيجية الصناعية، ويُعتبر رأس المال الفكري ليس فقط عامل من عوامل الصناعة مثله مثل رأس المال المادي، ولكنّه أيضاً عامل قوي لتحسين أدائها وترقية تنافسيتها.

المطلب الرابع: المؤسسة الصناعية الجزائرية ورأس المال الفكري

إنّ المؤسسة الصناعية الجزائرية تنشط في بيئة إقتصادية عالمية تتجه أكثر من أي وقت مضى إلى إقتصاد المعرفة، وللوصول إليه يعني إنتاج المعرفة وتوزيعها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستثمار في موارد رأس المال الفكري.

الفرع الأول: إقتصاد المعرفة أساسه المعرفة ورأس المال الفكري

بحلول القرن الواحد والعشرين بدأ الإقتصاد العالمي يتجه نحو إقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساسا على تكنولوجيا المعلومات، حيث يُقدر الإقتصاديون أنّ أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية (OCED) مبني على المعرفة، وقد إزدادت الصناعات المبنية على المعلومات في معظم الدول المتقدمة إلى مجموع الصناعة بشكل ملحوظ بين عامي 1979 و 1994، ويتبين ذلك من الزيادة في صادراتها إذ وصلت 36% في اليابان و 37% في الولايات المتحدة الأمريكية و 43% في إيرلندا، ويقوم إقتصاد المعرفة على ثلاث ركائز أساسية هي¹:

◀ **المعرفة هي ما نشتره ونبيعه ونفعله:** إنّ العمليات الأكثر تكلفة في مختلف المؤسسات هي العمليات المعرفية (البحوث والتطوير والإدارة) وأفرادها يتقاضون أعلى المرتبات لأنّ الطلب على الموهبة الفنية كبير إلى درجة قيام حروب للبحث عنها، ولا سيما تلك الوظائف المتصلة بتكنولوجيا المعلومات ذات الكثافة المعرفية الأكبر، فعندما حدث الكساد سنة 2001 كانت هذه الفئة هي الأقل تضرا، وقد حققت أمريكا سنة 1999 على دخل يساوي 37 مليار دولار كرسوم الترخيص وحقوق التأليف والملكية، ولم تحقق إلاّ 23 مليار دولار من الطائرات، وقد حققت جنرال إلكتريك سنة 1995 من جراء بيعها خدمات ذات كثافة معرفية عالية ممثلة في محركات الطائرات وأجهزة تطوير مغناطيسية حوالي 8 مليارات سنويا، وفي سنة 2000 إرتفع المدخول إلى 17 مليار دولار.

◀ **تفوق الأصول المعرفية:** لم يعد وصف المؤسسات بما تملكه من ثروة مادية، فالمؤسسات الأمريكية تحتاج إلى رأس مال مادي أقل بنسبة 20% لإنتاج مبيعات بقيمة واحد دولار ما كانت تحتاجه قبل 25 عاما (أي ما مقداره 530 مليار دولار).

◀ **الاحتياج إلى أساليب إدارية جديدة:** إنّ كل الهياكل الرئيسية للمؤسسات (القانونية والمحاسبية والإدارية) تقوم على نموذج تجاوزه الزمن، فهناك مؤسسات لا تمتلك أصولا كبيرة وتحقق فائض قيمة كبير والعكس

¹سليمان بوفاسة، مرجع سبق ذكره، ص ص 55-56.

بالنسبة لبعض المؤسسات الأخرى، فعلى الإدارة أن تطور رأس مالها الفكري، فمثلا مؤسسة مايكروسفت قيمة أملاكها العقارية تُقدر بنسبة 0.2% (1.5 مليار دولار) من القيمة السوقية للمؤسسة ككل (500 مليار دولار)، وتدفع ما قيمته 14 مليار دولار فقط كضرائب، أما مؤسسة بوبنغ بقيمتها السوقية تبلغ 40 مليار دولار وتدفع ما قيمته 5.5 مليار دولار كضرائب، والذي يُركز على القيمة المادية للمؤسسات بينما هناك تحولا نحو القيمة الفكرية والمعنوية.

إذا مما أوردناه يتضح أنّ ركائز المؤسسات الصناعية والقطاع الصناعي بشكل عام هي المعرفة وما يبني عليها من أصول فكرية تواكب بها مستجدات البيئة الاقتصادية العالمية في ظل إقتصاد المعرفة.

الفرع الثاني: واقع اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة

على الرغم من وجود عدد معتبر من المؤسسات الهامة المدمجة نسبيا أو كليا في النظام الوطني للإبداع، إلا أنّ البحث والتطوير متفرق بين الوزارات، الجامعات، الوكالات والمراكز المتخصصة، وبعض المؤسسات العامة الكبرى كصيدال، سونطارك، سونلغاز، وجهود مشتتة بشكل منفصل ودون تنسيق، وعلى الرغم من توفر العديد من المؤسسات الحكومية التي تسهر على ربط مخرجات البحث العلمي بالصناعة، على غرار المجلس الوطني لتقييم مشاريع البحث العلمي CNEPRU، الوكالة الوطنية لتثمين البحث ANVR، والمراكز التقنية الصناعية CETIM وCNTCK، إلا أنّ مهمتها تنحصر فقط في مراقبة وتقييم أنشطة البحث، وبالتالي تدريجيا غيرت وجهتها إلى مجالات أخرى كمنح التراخيص، تقديم الإستشارات والخبرة، وهذا بسبب محدودية الدعم من طرف الحكومة، وفيما يلي نفضل أهم نقاط ضعف هذه الأجهزة¹:

◀ إن الوكالة الوطنية لتطبيق نتائج البحوث والتطوير التكنولوجي ANVREDET التابعة لوزارة التعليم العالي تحاول ربط قطاع البحث بقطاع الأعمال على الرغم من أنّها ضعيفة من حيث التسيير والموارد؛
◀ إنّ مهمة مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة يتضمن تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها في مجالات حديثة مثل: الإلكترونيات الدقيقة، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة الإنتاج الألية... الخ، بحيث أنّ تطبيق نتائج هذه الأبحاث يتم في مؤسسة Saticom، وهي مؤسسة تابعة للمركز لديها روابط متقطعة مع القطاع الصناعي.

¹سمير مسعي، "إقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول: دراسة تحليلية لواقع إقتصاد المعرفة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015، ص 283.

مما سبق نخلص إلى أنّ الجزائر مازالت في مرحلة ضعيفة فيما يتعلق بربط القطاع الصناعي والمؤسسات الصناعية باقتصاد المعرفة، لهذا على الجهات الوصية على هذا القطاع أن تكثف الجهود بإستراتيجية واضحة لإيجاد سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة.

الفرع الثالث: سبل اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة

إنّ التحول إلى اقتصاد المعرفة، يقوم على أساس الرأس المال البشري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر، الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبمعنى آخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي إلى إقامة بنى تحتية تكنولوجية متطورة والاستثمار في رأس المال الفكري¹.

أولاً- تطوير العنصر البشري: ويعتبر العنصر البشري الأساس لنجاح أي سياسة صناعية باعتباره عاملا مشجعا على إمتصاص التكنولوجيات الحديثة وعصرنة الصناعات فلا طالما عانت الصناعة الجزائرية من سوء التأطير والتكوين للعمال الذي صاحبه ضعف في الاستجابة لمتطلبات السوق والمنافسة، فيجب إعادة تأهيل القوة العاملة في الصناعة وتحويل تراكم الخبرات إلى قدرات إبداعية، ورفع إنتاجية الفرد باكتسابه المعارف الذاتية التي تمكنه من الإبداع والانجاز العلمي².

ثانياً- تحسين فرص النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وذلك بتطويرها مما سوف يفجر القدرة الإبداعية والمعرفية لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية ويخلق تغييرات إيجابية في محيط العمل وأساليب الإنتاج، كما يسهل خلق المعرفة في المجتمعات الإبداعية، فالاقتصاديات الجديدة تعتمد على زيادة استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرا لتأثيرها القوي والمضاعف على الاقتصاد ككل مقارنة مع التصنيع، وليس أدل على أهمية التكنولوجيا من أن المعرفة العلمية والتكنولوجية أصبحت تمثل 80% من اقتصاديات العالم المتقدم، بينما ال 20% المتبقية هي حصة رأس المال والعمالة³.

¹نادية حماش، "مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة نفاوس للمصبرات باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص 222.

²السعيد بركة، نور الهدى عمارة، "إستثمار العوائد النفطية لتطوير قطاع الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 288.

³ جمال سالم، "سبل اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص ص 131-132.

رابعا- إعطاء أهمية أكبر لرأس المال الفكري: وهذا لضمان إدخال الجزائر بسرعة في عصر المعلومات، ومواكبة التطورات العلمية العالمية الهائلة في مجال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال CITN للوصول في أقرب الآجال إلى بناء مجتمع قائم على المعرفة، مما سيسمح بالاندماج التدريجي المدروس في اقتصاد المعرفة، وهذا لا يتم قبل اعتبار المعرفة أهم عنصر من عناصر الإنتاج وليست ترفا فكريا أو شأنا هامشيا، وتتجلى أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري في كونه أصبح دعامة تطوّر المؤسسة الاقتصادية ونماءها ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية وهو ما يشكل ميزة تنافسية، بعد أن تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها المادية كالأبنية والمعدات، فالموجودات المادية لمؤسسة مايكروسوفت تمثل جزء صغير جداً من تمويل السوق الخاص بها والفرق هو في رأسمالها الفكري¹.

تبقى الضرورة الملحة في ظل المعطيات الراهنة والتغيرات الاقتصادية العالمية أخذ المؤسسة الصناعية الجزائرية مجموعة من الخطوات الجادة لتقليص الفجوة بينها ونظيراتها في الدول المتقدمة، وهذا بتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار، بما يهيئ رأس المال الفكري الذي هو أساس إقتصاد المعرفة وأحد متطلباته الأساسية في المساهمة الفعلية في تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تُعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى لها.

حيث سيتناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما سيتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم، عينة الدراسة وحدودها

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة المعتمد في جمع وتحليل البيانات، والمؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى حدود الدراسة مكانا وزمانا.

¹ المرجع نفسه، ص 130.

الفرع الأول: منهج الدراسة المعتمد

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ أنّ المنهج الوصفي التحليلي يُعدّ طريقاً يعتمد عليه الباحثين في الحصول على معلومات وافية ودقيقة بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يتقيد هذا المنهج عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) في كل من تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، ودور المتغير الوسيط وهو (تحسين الأداء) في بيان أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي من وجهة نظر إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مستوى إقليم ولاية سطيف من المستويات الإدارية (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة)، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات وعلاقة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها في إختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفرع الثاني: المؤسسات محل الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصناعية الموجودة على مستوى إقليم ولاية سطيف، حيث أجريت المقابلات ووجهت الاستبانات إلى الإطارات ممن هم بدرجة (مدير، رئيس قسم، رئيس مصلحة). ولقد تم توزيع 120 إستبيان على 40 مؤسسة موجودة في مواقع مختلفة على مستوى إقليم ولاية سطيف، وزعت يدوياً، حيث تم إسترجاع 104 إستبيان، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والشاذة تم حذف 10 إستبانات، لتصبح الاستبانات القابلة للتحليل 94 إستبيان. والجدول التالي يوضح الموزع، المستبعد، والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبانات.

الجدول رقم (3-6): الموزع، المستبعد، والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبانات

عينة الدراسة					البيانات
نسبة الاستبانات القابلة للتحليل	الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة	
78.33%	94	10	104	120	إطارات 40 مؤسسة صناعية بإقليم ولاية سطيف

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثالث: حدود الدراسة

لقد تم تحديد الظروف الخاصة بالدراسة من مجال زمني ومكاني على النحو التالي:

أولاً- المجال المكاني: تم إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية (عامة وخاصة) الموجودة على مستوى إقليم ولاية سطيف.

ثانياً- المجال الزمني: إستغرقت الدراسة فترة زمنية ممتدة من شهر أكتوبر 2019 إلى مارس 2020، وقد مرت الدراسة على خطوات أساسية وهي:

- ◀ **الخطوة الأولى:** وتتمثل في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، والقائمة الإسمية لمجموع المؤسسات الصناعية بالحجم المتوسط والكبير الخاصة والعامة الموجودة على مستوى إقليم ولاية سطيف.
- ◀ **الخطوة الثانية:** بعد جمع المعلومات حول المؤسسات محل الدراسة، تم القيام بدراسة استطلاعية، وذلك بتوزيع 20 استبيان بطريقة عشوائية بغرض اختبار أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالها في التحليل النهائي نظرا لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.
- ◀ **الخطوة الثالثة:** تم توزيع 120 استبيان على مجتمع الدراسة، وقد بلغت الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل 94 استبيان، حيث أنّ هناك بعض الاستبانات لم نحصل عليها، وذلك بسبب إنشغال ومماطلة بعض أفراد العينة بتعبئة الاستبيان، بالإضافة إلى وجود بعض الاستبانات التي تحتوي على قيم شاذة و أخرى مفقودة.

◀ **الخطوة الرابعة:** تم إدخال بيانات الاستبيانات التي تم استعادتها، وتفرغها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 23) لتحليلها إحصائياً والحصول على النتائج.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

لدراسة دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى استخدام مجموعة من الأدوات والنماذج الإحصائية للإجابة على الفرضيات المطروحة والوصول إلى أهداف البحث.

الفرع الأول: أداة الدراسة (الاستبيان)

الإستبيان (Questionnaire) هو عبارة عن النموذج الذي تُدون عليه الأسئلة (متغيرات البحث) التي يوجهها الباحث إلى الوحدات الإحصائية للإجابة عليها، بمعنى هي وسيلة جمع البيانات للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة باتباع شروط معينة تضمن دقة النتائج وصحتها.

وقد قامت الباحثة بتطوير الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة بالإجابة عليها، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

أولاً-مراحل إعداد الاستبيان: وتمثلت في:

◀ **مرحلة التصميم الأولي:** وتم فيها الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناءا عليها قامت الباحثة بتصميم إستبيان أولي، حيث تضمن تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته وفق الاشكالية والفرضيات المطروحة في الدراسة.

◀ **مرحلة تحكيم الاستبيان:** وفيها تم عرض الاستبيان على 8 محكمين لهم علاقة بموضوع الدراسة، وتسجيل الملاحظات والتوجيهات اللازمة، وعلى ضوءها تم القيام بالتعديلات اللازمة للإستبيان.

◀ **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** وفي هذه المرحلة تم توزيع 20 إستبيان لتجريب إمكانية إطارات المؤسسات محل الدراسة في الإجابة.

◀ **مرحلة الإخراج النهائي للإستبيان:** بناءً على توجيهات وملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبيان وإخراجه في شكله النهائي.

◀ **مرحلة توزيع الاستبيان:** وفي هذه المرحلة تمّ تحديد عينة الدراسة وتم توزيع 120 إستبيان وتم إسترجاع 104 إستبيان، والصالح للدراسة هو 94 إستبيان.

ثانيا-محتوى الاستبيان: وتضمن الاستبيان في شكله النهائي على أربعة أجزاء هي:

◀ **الجزء الأول:** يتمثل الجزء الأول في البيانات الخاصة بالمؤسسة؛ والتي تمثلت في: (ملكية المؤسسة، حجم المؤسسة وعمر المؤسسة). إضافة إلى بيانات شخصية خاصة بإطارات المؤسسات محل الدراسة؛ والتي تمثلت في: (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة).

◀ **الجزء الثاني:** ويتضمّن متغير رأس المال الفكري عبر خمسة محاور رئيسية، وهي: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية)، و(53) فقرة لقياسها، وكانت الفقرات مقسمة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-7): مكونات متغير رأس المال الفكري

مكونات رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقات	الأصول الفكرية	الملكية الفكرية
عدد الفقرات	15	15	09	09	05
ترتيب الفقرات	15_1	16 30_	39_31	48_40	53_ 49

المصدر: من إعداد الباحثة

◀ **الجزء الثالث:** ويتضمن متغير تحسين الأداء عبر أربعة محاور رئيسية، وهي: (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو)، و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-8): أبعاد متغير تحسين الأداء

أبعاد تحسين الأداء	البعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو
عدد الفقرات	05	05	05	05
ترتيب الفقرات	54 58_	5963_	6468_	6972_

المصدر: من إعداد الباحثة

◀ **الجزء الرابع:** ويتضمن متغير تعزيز المركز التنافسي عبر أربعة محاور رئيسية، وهي: (الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة والكفاءة المتفوقة)، و (13) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

الجدول رقم (3-9): أبعاد متغير تعزيز المركز التنافسي

أبعاد تعزيز المركز التنافسي	الجودة المتفوقة	الإبداع المتفوق	الاستجابة المتفوقة	الكفاءة المتفوقة
عدد الفقرات	04	04	03	04
ترتيب الفقرات	76_73	80_77	83_81	87_84

المصدر: من إعداد الباحثة.

وعند تصميم هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع المحاور الرئيسية للدراسة وأن تغطي الأسئلة جميع جوانب الدراسة النظرية للمتغيرات الثلاث (رأس المال الفكري، تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي)، مع مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة وموجزة لفهمها وسرعة الإجابة عليها من طرف أفراد العينة، وقد تم استخدام مقياس ليكرات الخماسي المكون من 5 درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان، وهذا حسب الجدول التالي:

الدرجة	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	معارض	معارض جدا
الوزن	5	4	3	2	1

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً، وهذا باعتماد المقياس الإحصائي التالي:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئدة}$$

وعليه مجالات مستوى المساهمة موضحة في الجدول التالي:

مستوى المساهمة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
المتوسط الحسابي	2.33-1	3.66-2.34	5-3.67

ثالثاً-صدق وثبات الاستبيان: ويتمثل صدق وثبات الاستبيان في:

◀ صدق أداة الدراسة: يُقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبيان بإعتماد طريقتين: الصدق الظاهري للأداة، وصدق الإتساق الداخلي للأداة.

- الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين متكونة من 8 أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة سطيف 1، متخصصين في الاحصاء، إدارة الأعمال والموارد البشرية، وقد إستجابت الباحثة لأراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل، و في ضوء مقترحاتهم تم إخراج الاستبيان في شكله النهائي.

- صدق الاتساق الداخلي للأداة: يُقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة الاتساق بين عبارته، حيث قامت الباحثة باختبار صدق الاتساق الداخلي للإستبانة، وذلك بحساب معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث ومن خلال النتائج المستخرجة من برنامج SPSS وجدنا معامل إرتباط (Pearson) لكل عبارة من العبارات مع محورها، محصورة أغلبها بين 0.597 و 0.911 بالنسبة للمتغير المستقل رأس المال الفكري، وبين 0.473 و 0.904 بالنسبة للمتغير الوسيط تحسين الأداء، وبين 0.538 و 0.904 بالنسبة للمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل أو يساوي من 5%، كما موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-10): معاملات إرتباط (Pearson) لكل بعد بالمتغير المستقل رأس المال الفكري

الرقم	المحور	البعد	معامل الارتباط	Sig(المعنوية)
1	رأس المال البشري	القدرات المعرفية المتميزة	0.672	0.000
2		الخبرات الفكرية	0.690	0.000
3		المهارات والقدرات	0.681	0.000
4		العمل الجماعي	0.634	0.000
5		الابتكار والإبداع	0.709	0.000
	رأس المال البشري			
1	رأس المال الهيكلي	أنظمة المعلومات	0.73	0,000
2		الأنشطة والعمليات الإدارية	0.678	0.000
3		دليل السياسات والإجراءات	0.84	0.000
4		البرامج	0.752	0.000

0.000	0.799	الهيكل التنظيمي		5
0.000	0.911	رأس المال الهيكلي		
0.000	0.742	العلاقة مع الزبائن	رأس المال العلاقات	1
0.000	0.62	العلاقة مع الموردين		2
0.000	0.607	التحالفات الإستراتيجية		3
0.000	0.808	رأس المال العلاقات		
0.000	0.735	التكنولوجيات الحديثة	الأصول الفكرية	1
0.000	0.727	الخطط الإستراتيجية		2
0.000	0.724	التصميمات الهندسية والتطوير		3
0.000	0.853	الأصول الفكرية		
0.000	0.597	براءات الإختراع	الملكية الفكرية	1
0.000	0.687	العلامات التجارية وحقوق النشر		2
0.000	0.741	الملكية الفكرية		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (3-11): معاملات إرتباط (Pearson) بكل فقرة بالمتغير الوسيط تحسين الأداء

الرقم	المحور	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية)Sig (
1	البعد المالي	زيادة معدل ربحيتكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.652	0.000
2		تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.734	0.000
3		زيادة رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.719	0.000
4		انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.568	0.000
5		تحسن في معدل العائد على الاستثمار لمؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	0.747	0.000
	البعد المالي			0.803

0.000	0.569	زيادة عدد عملاء مؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	بعد العملاء	1
0.000	0.739	تزايد في الحصة السوقية بشكل مستمر للمؤسسة.		2
0.000	0.714	تحسن في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.		3
0.000	0.749	تراجع عدد شكاوي العملاء المقدمة للمؤسسة.		4
0.000	0.588	سرعة تلبية طلبات العملاء من طرف المؤسسة.		5
0.000	0.904	بعد العملاء		
0.000	0.632	زيادة معدلات انتاجية العاملين في المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	بعد العمليات الداخلية	1
0.000	0.589	تقليل زمن إنجاز الأنشطة والعمليات في مؤسستكم		2
0.000	0.575	تنوع وتعدد طرق العمل في المؤسسة		3
0.000	0.652	تراجع في نسب عيوب وأخطاء العمل بشكل مستمر		4
0.000	0.685	تحسن الظروف العامة للعمل		5
0.000	0.853	بعد العمليات الداخلية		
0.000	0.715	تحسن أسلوب العمل في مؤسستكم	بعد التعلم والنمو	1
0.000	0.647	زيادة قدرة المؤسسة على إستقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات العالية		2
0.000	0.537	تزايد مبادرات ومقترحات الموظفين لتحسين أداء المؤسسة.		3
0.000	0.473	تراجع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى مؤسسات أخرى		4
0.000	0.744	بعد التعلم والنمو		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-12): معاملات إرتباط (Pearson) بكل فقرة بالمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي

الرقم	المحور	الفقرة	معامل الارتباط	Sig(المعنوية)
1	الجودة المتفوقة	يتوفر في مؤسستكم نظام متكامل لضمان الجودة.	0.839	0.000
2		تتميز المنتجات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.	0.849	0.000
3		تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تستجيب لمعايير الجودة العالمية.	0.817	0.000
4		تقوم مؤسستكم بتقييم آراء العملاء للجودة من أجل تحسينها باستمرار.	0.762	0.000
الجودة المتفوقة				
1	الابداع المتفوق	تخصص مؤسستكم ميزانيات مالية خاصة بالإبداع.	0.685	0.000
2		تعطي مؤسستكم إهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفين.	0.801	0.000
3		تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الإبداع في منتجاتها وأساليب عملها.	0.816	0.000
4		أهداف وتوجهات لدخول مجالات إبداعية جديدة للمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.	0.813	0.000
الابداع المتفوق				
1	الاستجابة المتفوقة	تتميز مؤسستكم بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء.	0.804	0.000
2		تقوم مؤسستكم بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين المتنوعة والاستجابة لها.	0.69	0.000
3		تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة في زمن تقديم الخدمة للعملاء.	0.811	0.000

0.000	0.859	الاستجابة المتفوقة		
0.000	0.811	تمتلك المؤسسة المقدرة على إستغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	الكفاءة المتفوقة	1
0.000	0.538	تنتج المؤسسة منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.		2
0.000	0.769	تتبنى مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لتطوير كفاءة العمليات وتمييزها.		3
0.000	0.737	تتوفر المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية بكفاءة.		4
0.000	0.869	الكفاءة المتفوقة		

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على برنامج SPSS

◀ إختبار الثبات: يُقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وينبغي أن يكون هذا المقياس هو الأول الذي يُستخدم لتقييم جودة البيانات (Churchill, 1979)، ويتم استخدام (Cronbach's Alpha) كما إقترح (Nunnally, 1978) وحسبه يجب أن تُحقق مستوى 0.7 أو أكثر¹.

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): معاملات ثبات الاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
0.934	15	رأس المال البشري	المتغير المستقل: رأس المال الفكري
0.937	15	رأس المال الهيكلي	
0.859	9	رأس المال العلاقات	
0.901	9	الأصول الفكرية	

¹Bontis Nick , « Intellectual Capital : An Exploratory Study That Develops Measures and Models », Op.Cit, pp. 63-76.

0.782	5	الملكية الفكرية
0.967	53	إجمالي فقرات المتغير المستقل: رأس المال الفكري
0.923	19	المتغير الوسيط: تحسين الأداء
0.951	15	المتغير التابع: تعزيز المركز التنافسي
0.978	87	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أنّ ثبات مقياس ألفا كرونباخ للمتغير المستقل رأس المال الفكري هو 96.7%، وثبات مقياس ألفا كرونباخ للمتغير الوسيط تحسين الأداء هو 92.3%، وبالنسبة لثبات مقياس ألفا كرونباخ للمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي هو 95.1%، بينما معامل الثبات ألفا كرونباخ للعينة ككل، وللاستبيان بشكل عام هو 97.8%، وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس مقارنة بالنسبة المعتمدة إحصائيا وهي 60%. وهذه النتائج تؤكد صحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

رابعا- إختبار التوزيع الطبيعي كولمجراف سمرنوف وشابيرو: تم استخدام الإختبارين (Kolmogorov-Sminrov) و (Shapiro-wilk) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-wilk		Kolmogorov-sminrov		البيانات
المعنوية (Sig)	القيمة	Sig(المعنوية)	القيمة	
0.132	0.979	0.200	0.077	المتغير المستقل: رأس المال الفكري
0.288	0.984	0.119	0.083	المتغير الوسيط: تحسين الأداء
0.295	0.984	0.200	0.064	المتغير التابع: تعزيز المركز التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أنّ المعنوية الاحصائية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة (متغير رأس المال الفكري، متغير تحسين الأداء، متغير تعزيز المركز التنافسي) كانت أكبر من 0.05 للإختبارين

(Kolmogrov-Sminrov) و (Shapiro-wilk)، وبذلك فإنّ توزيع البيانات لهذه المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

لمعالجة إشكالية هذا البحث وإختبار فرضياته تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS، وتم إستخدام مجموعة من الأدوات الاحصائية بغرض التحقق من فرضيات الدراسة:

- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- إختبار كولمجراف سمرنوف (Kolmogorov-smirnov) وإختبار شاييرو (Shapiro-wilk): وهي اختبارات تحدد طبيعة التوزيع الاحصائي للبيانات، بمعنى هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا من أجل تحديد نوعية الاختبارات المناسبة للتحليل، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم الاعتماد على الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت لا تخضع لتوزيع الطبيعي فيتم التحليل وفقا للاختبارات اللامعلمية.
- النسب المئوية والتكرارات (Effectifs et Poucentage): وتستخدم لوصف مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Moyenne) والانحراف المعياري (Ecart type): ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لإستجابة أفراد العينة إتجاه أبعاد متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- إختبار ستيودنت لعينة واحدة (Test pour un échantillon unique): يستخدم للمقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الحسابي الفرضي ن أجل تحديد إتجاه آراء الوحدات الاحصائية شرط أن يكون توزيع البيانات طبيعي.
- إختبار ستيودنت لعينتين (Test pour deux échantillon indépendants): يستخدم للمقارنة بين عينتين مستقلتين، هدفه معرفة درجة الفروق في إجابات الوحدات الاحصائية حول محاور الاستبيان، شرط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق لأكثر من متوسطين، ويشترط في استخدامه التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل الانحدار البسيط (Régression Linéaire simple): ويستخدم للكشف عن العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الانحدار التدريجي بطريقة (Stepwise) لتحليل أكثر أبعاد المتغيرين (رأس المال الفكري، تحسين الأداء) تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي.
- طريقة (Kenny and Baron, 1986) وإختبار (Sobel) لإختبار فرضية الوساطة، ومن أجل معرفة هل الوساطة جزئية أو كلية.

المطلب الثالث: عرض ووصف البيانات

يتم عرض البيانات المختلفة المتضمنة في الإستمارة المعتمدة في الدراسة، وتخص بيانات عامة حول المؤسسات الصناعية محل الدراسة، وبيانات شخصية للإطارات المستجوبة، إضافة إلى عرض إتجاه آراء الاطارات المستجوبة حول مستوى تطبيق المتغيرات محل الدراسة والمتمثلة في: (رأس المال الفكري، تحسين الأداء، تعزيز المركز التنافسي).

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات العامة

من خلال البيانات التي جمعها، والتي تم تقسيمها إلى قسمين؛ القسم الأول ويخص الخصائص العامة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والمتمثلة في (طبيعة الملكية، حجم المؤسسة والعمر)، والقسم الثاني ويخص الخصائص الشخصية لإطارات المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في (المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة).

أولاً- عرض وتحليل نتائج البيانات العامة للمؤسسات الصناعية: وسيتم إستخدام التكرارات الاحصائية لتحديد الخصائص العامة للمؤسسات محل الدراسة، والتي تعتبر متغيرات تعريفية، والمتمثلة في (طبيعة الملكية، حجم المؤسسة، عمر المؤسسة)، والجدول التالي يوضح عرض وتحليل النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (3-15): توزيع المؤسسات محل الدراسة وفق الخصائص العامة للمؤسسات

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية
طبيعة الملكية	عامة	10	25
	خاصة	30	75
المجموع			
حجم المؤسسة	متوسطة	33	82.5
	كبيرة	7	17.5
المجموع			
		40	100

2.5	1	أقل من 5 سنوات	عمر المؤسسة
17.5	7	من 5 إلى 10 سنوات	
80	32	أكثر من 10 سنوات	
100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول يتضح أنّ أغلبية المؤسسات محل الدراسة تابعة للقطاع الخاص، والبالغ عددها 30 مؤسسة بنسبة 75% من مجموع المؤسسات، في حين المؤسسات التابعة للقطاع العام بلغ عددها 10 مؤسسات بنسبة 25%. ويعود تفوق المؤسسات الخاصة على المؤسسات العامة إلى سياسة الدولة في التوجه نحو القطاع الخاص من خلال عملية الخصخصة، وهذا نتيجة فشل القطاع العام، وعجزه عن الوصول إلى المردودية وتحقيق فائض، واعتماده الكلي على خزينة الدولة في تمويله.

كما أنّ أغلبية المؤسسات من حيث الحجم مؤسسات متوسطة وصغيرة والتي عدد عمالها أقل من 200 عامل، وبلغ عددها 33 مؤسسة بنسبة 82.5%، في حين المؤسسات الكبيرة والتي يفوق عدد عمالها 200 عامل بلغ عددها 7 مؤسسات بنسبة 17.5%، ويعود الانتشار الواسع للمؤسسات المتوسطة إلى بعض مزاياها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وتتمثل في؛ الاعتماد على التقنية البسيطة يتيح لها المرونة في العمل وتخفيض التكاليف غير المباشرة، مما يساعدها على التكيف السريع مع مستجدات السوق، كذلك إعتمادها على المواد الخام المحلية، مما يجنبها تقلبات سعر الصرف، أيضا سهولة دخول المستثمرين الصغار بأفكارهم التجديدية في مختلف القطاعات نظرا لصغر حجم الاستثمارات فيها.

أيضا نلاحظ من خلال الجدول أنّ معظم المؤسسات مدة نشاطها أكثر من 10 سنوات والبالغ عددها 32 مؤسسة بنسبة 80%، في حين المؤسسات التي مدة نشاطها من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددها 7 مؤسسات بنسبة 17.5%، أمّا المؤسسات الناشئة والتي مدة نشاطها أقل من 5 سنوات والبالغ عددها مؤسسة واحدة، وحسب هذه النتائج فإنّ المؤسسات محل الدراسة لها خبرة واسعة في ميدان نشاطها، ولها موقع تنافسي في السوق الذي تنشط فيه.

ثانيا- عرض وتحليل البيانات الشخصية للإطارات: وسيتم استخدام التكرارات الاحصائية لتحديد الخصائص الشخصية لإطارات المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)، والجدول التالي يوضح عرض وتحليل النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (3-16): توزيع إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة%
المؤهل العلمي	ثانوي	10	10.6
	جامعي	75	79.8
	مهني	09	9.6
المجموع			100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	25	26.6
	من 5 إلى 10 سنوات	37	39.4
	أكثر من 10 سنوات	32	34
المجموع			100
الوظيفة	مدير	4	4.3
	رئيس قسم	20	21.3
	رئيس مصلحة	70	74.5
المجموع			100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS

يُلاحظ من خلال الجدول أنّ هناك ارتفاع في درجة المؤهل العلمي، حيث أنّ النسبة الأكبر للمستوى الجامعي والمقدرة بـ 79.8%، يليها المستوى الثانوي بنسبة 10.6%، ثم المهنيين بنسبة 9.2%، ومما سبق نستنتج أنّ إطارات المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمؤهلات عالية، أمّا عن الوظيفة فأغلبهم يشغل منصب رئيس مصلحة، خاصة رؤساء مصلحة الموارد البشرية التي كان لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، حيث تمثلت النسبة بـ 74.5%، يليها رؤساء الأقسام بنسبة 21.2%، وأخيراً المدراء بنسبة 4.3%، وتعود هذه النسب لكون رؤساء المصلحة لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة. أمّا الخبرة المهنية فمعظم الإطارات المستجوبة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة تتراوح خبرتهم والأقدمية في الوظيفة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 39.4%، ثم تليها خبرة لأكثر من 10 سنوات بنسبة 34%، ثم أقدمية وخبرة في المنصب لأقل من 5 سنوات بنسبة 26.6%، وهذا يعني أنّ الفئة المستهدفة من الإطارات كانت لها خبرة وأقدمية مقبولة في الوظيفة، ممّا يعني أنّ تكون الإجابات المتحصل عليها أكثر مصداقية وواقعية لوضعية المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات الإطارات حول متغير رأس المال الفكري

لعرض مستوى المساهمة لمتغير رأس المال الفكري من خلال مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) وأهميته في واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية، سيتم اعتماد الخطوات التالية:

أولاً-تحليل أبعاد المحور الأول: رأس المال البشري

تتضمن نتائج تحليل المحور الأول بأبعاده المتمثلة في (القدرات المعرفية المتميزة، الخبرات الفكرية، المهارات والقدرات، العمل الجماعي، الابتكار والإبداع) بإستخدام اختبار T للعينة الواحدة توضيح إتجاه آراء اطارات المؤسسات محل الدراسة حول رأس المال البشري، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل أبعاد المحور الأول رأس المال البشري

الرقم	المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	رأس المال البشري	القدرات المعرفية المتميزة	3.86	0.65	12.78	0.000	مرتفعة
2		الخبرات الفكرية	3.75	0.68	10.59	0.000	مرتفعة
3		المهارات والقدرات	3.71	0.62	10.98	0.000	متوسطة
4		العمل الجماعي	4.01	0.74	13.14	0.000	مرتفعة
5		الابتكار والإبداع	3.40	0.71	5.56	0.000	متوسطة
	رأس المال البشري		3.74	0.58	12.52	0.000	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج المبيّنة في الجدول السابق، أنّ اتجاه الرأي لمحور رأس المال البشري من طرف أفراد العينة كان بدرجة موافقة مرتفعة، حيث قُدر المتوسط العام لهذا المحور بـ 3.74، وانحراف معياري قدره 0.58، وبمستوى معنوية بلغ 0.00، حيث احتل البعد الرابع لهذا المحور المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.01، ما يعكس الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على أنّ الموظفين في المؤسسات الصناعية محل الدراسة يتميّزون بروح التعاون والعمل الجماعي، يليها في المرتبة الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي قدره 3.86 والمتمثل في القدرات المعرفية المتميزة، يليها في المرتبة الثالثة البعد الثاني بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75 والمتمثل في الخبرات الفكرية، ليأتي البعد الثالث في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 والمتمثل في

المهارات والقدرات لدى الموظفين. في حين يحتل البعد الخامس المرتبة الأخيرة، والمتمثل في الابتكار والابداع لدى الموظفين بمتوسط حسابي قدره 3.40، ومما سبق يتضح أنّ المؤسسات الصناعية تمتلك طاقة بشرية تتميز بالقدرات المعرفية وروح التعاون والعمل الجماعي، في حين هذه المؤسسات تعاني ضعف مستوى الابداع والابتكار، ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إجابات إطارات عينة الدراسة، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول الأهمية المرتفعة لرأس المال البشري كمكوّن رئيسي لرأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مستوى إقليم ولاية سطيف. وبناءً على هذه النتائج يتعين على المؤسسات الصناعية تفعيل القدرات المعرفية والعمل الجماعي لدى الموظفين في تعزيز جانب الإبداع والابتكار بما يحسن من أدائها وقدراتها التنافسية.

ثانيا- تحليل نتائج أبعاد المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

تتضمن نتائج تحليل المحور الثاني بأبعاده المتمثلة في (أنظمة المعلومات، الأنشطة والعمليات الإدارية، دليل السياسات والاجراءات، البرامج والهيكل التنظيمي) باستخدام اختبار T لعينة الواحدة توضيح إتجاه آراء الإطارات للمؤسسات محل الدراسة حول أهمية رأس المال الهيكلي، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): تحليل نتائج أبعاد المحور الثاني رأس المال الهيكلي

الرقم	المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	T قيمة	المعنوية	المستوى
1	رأس المال الهيكلي	أنظمة المعلومات	3.77	0.78	9.52	0.000	مرتفع
2		الأنشطة والعمليات الإدارية	3.89	0.68	12.77	0.000	مرتفع
3		دليل السياسات والإجراءات	3.62	0.85	7.06	0.000	متوسط
4		البرامج	3.36	1.02	3.43	0.000	متوسط
5		الهيكل التنظيمي	3.48	0.91	5.13	0.001	متوسط
		رأس المال الهيكلي	3.62	0.71	8.52	0.000	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أمّا فيما يخص محور رأس المال الهيكلي حسب الجدول السابق، فكان اتجاه الرأي لإطارات العينة بموافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدره 3.62، وانحراف معياري 0.71، وقد احتل البعد الثاني المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89، ما يعكس الموافقة المرتفعة لأفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة على أهمية الأنشطة والعمليات الإدارية، يليها في المرتبة الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 والتمثل في أنظمة المعلومات، ثم يأتي في المرتبة الثالثة البعد الثالث المتمثل في السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي قدره 3.62، في حين المرتبة الرابعة والخامسة لكلا البعدين الرابع والخامس، ويخص البرامج المعتمدة والهيكل التنظيمي بدرجة موافقة متوسطة، والمتوسط الحسابي لهذين البعدين قدر بـ 3.36 و 3.48 على التوالي. ونتائج تحليل ترتيب الأبعاد حسب أهميتها، توضح الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات الصناعية محل الدراسة للأنشطة والعمليات الإدارية في مهامها التنظيمية، كذلك أهمية مقبولة للأبعاد الأخرى، إلا أنّ بعد البرامج ونظراً لأهميته داخل هيكل المؤسسة، يبقى المستوى المحقق لا يرقى لأهداف المؤسسة في عصر إقتصاد المعرفة، لأنّ البرامج تضمن توضيح لرؤية ورسالة المؤسسات واستراتيجيتها في المدى القصير والمتوسط والبعيد، وبيّن الجدول أيضاً التشتت المنخفض في إجابات إطارات عينة الدراسة، وهو ما يعكس تقارب وجهات النظر حول الأهمية المتوسطة لرأس المال الهيكلي كمكوّن رئيسي لرأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مستوى إقليم ولاية سطيف. وبناء على النتائج الموضحة سابقاً يتعيّن على القائمين على هذه المؤسسات إعطاء أهمية أكبر من المحققة لرأس المال الهيكلي بمختلف أبعاده لأنّه القوة الداعمة التنظيمية والداخلية لإستغلال رأس مالها الفكري في تحسين أدائها وضمان استمراريتها.

ثالثاً-تحليل أبعاد المحور الثالث رأس المال العلاقات

تتضمن نتائج تحليل المحور الثالث بأبعاده المتمثلة في (العلاقة مع العملاء، العلاقة مع الموردين، التحالفات الاستراتيجية) بإستخدام اختبار T للعينة الواحدة توضيح إتجاه آراء الإطارات للمؤسسات محل الدراسة حول أهمية رأس مال العلاقات، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج تحليل أبعاد المحور الثالث رأس المال العلاقات

الرقم	المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	القرار
1	رأس المال العلاقات	العلاقة مع الزبائن	3.76	0.81	9.02	0.000	مرتفع
2		العلاقة مع الموردين	3.96	0.80	11.64	0.000	مرتفع
3		التحالفات الاستراتيجية	3.41	0.78	5.07	0.026	متوسط
	رأس المال العلاقات		3.71	0.65	10.58	0.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

أما فيما يخص محور رأس المال العلاقات حسب النتائج الموضحة في الجدول السابق، فكان اتجاه الرأي لأفراد العينة بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري 0.65 عند مستوى معنوية 0.00، حيث احتل البعد الثاني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96، ما يعكس موافقة أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة على الأهمية المرتفعة للعلاقة مع الموردين، يليها في المرتبة الثانية البعد الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.76 والمتمثل في علاقة المؤسسة مع العملاء، يليها في المرتبة الثالثة بأهمية متوسطة البعد الثالث المتمثل في التحالفات الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.41، ومن خلال تحليل النتائج السابقة يتضح أنّ المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة للعلاقة مع الموردين وبمستوى أقل فيما يتعلق ببُعدي العلاقة مع العملاء والتحالفات الاستراتيجية. ومنه يجب على المؤسسات الصناعية إعطاء المكانة والأهمية المناسبة لرأس المال العلاقات كقوة داعمة من البيئة الخارجية لعلاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة من عملاء، موردين، والمؤسسات المتحالفة بما يعطي لرأس المال الفكري المساهمة الفعالة في تقوية علاقاتها مع أصحاب المصلحة بما يعزز مكانتها وحصتها السوقية.

رابعا- تحليل أبعاد المحور الرابع الأصول الفكرية:

تتضمن نتائج تحليل المحور الرابع بأبعاده المتمثلة في (التكنولوجيات الحديثة، الخطط الاستراتيجية، التصميمات الهندسية والتطوير) باستخدام اختبار T للعينة الواحدة توضيح إتجاه آراء الإطارات للمؤسسات محل الدراسة حول أهمية الأصول الفكرية بأبعاده المختلفة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-20): نتائج تحليل أبعاد المحور الرابع الأصول الفكرية

الرقم	المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	الأصول الفكرية	التكنولوجيات الحديثة	3.78	0.76	9.87	0.000	مرتفع
2		الخطط الاستراتيجية	3.61	0.89	6.65	0.000	متوسط
3		التصميمات الهندسية والتطوير	3.77	0.82	9.10	0.026	مرتفع
	الأصول الفكرية		3.72	0.70	9.90	0.000	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى عرض نتائج إجابات إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة عن الأبعاد المتعلقة بمحور الأصول الفكرية فكان إتجاه أراء الاطارات مرتفع، حيث حققت متوسط حسابي عام للمحور ككل مقدر بـ 3.72، وانحراف معياري مقدر بـ 0.70 بمستوى دلالة 0.00، وقد جاء في المرتبة الأولى البعد الأول بمتوسط حسابي قدره 3.78، وهو ما يعكس أهمية التكنولوجيات الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.77، وهو ما يبيّن الموافقة المرتفعة لأهمية التصميمات الهندسية وتطوير المنتجات، فيما يأتي البعد الثاني في المرتبة الثالثة بموافقة متوسطة، والمتمثل في الخطط الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، وقدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3.61. ويبين الجدول أيضا التشتت المنخفض لهذا المحور، هذا ما يوضح تقارب وجهات النظر للإطارات محل الدراسة حول أهمية هذا المحور كمكوّن أساسي لرأس المال الفكري، ولكن رغم المستوى المحقق، تبقى المؤسسات محل الدراسة لم تحقق المستوى المطلوب، لما للأصول الفكرية من جوانبها المختلفة خاصة جانب تطبيق التكنولوجيات الحديثة وما تحققه من كفاءة وفعالية في مختلف مستويات المؤسسة الصناعية، كذلك الخطط الإستراتيجية كمحرك أساسي في مواكبة السوق التنافسية غير المستقرة، بالإضافة إلى التصميمات الهندسية والتطوير والتي تستجيب للتغيرات السريعة لأذواق المستهلكين وتلبية إحتياجاتهم.

خامسا-تحليل أبعاد المحور الخامس الملكية الفكرية

تتضمن نتائج تحليل المحور الخامس ببعديه (براءات الاختراع، العلامات التجارية وحقوق النشر) باستخدام اختبار T للعينة الواحدة توضيح إتجاه آراء الإطارات للمؤسسات محل الدراسة حول أهمية الملكية الفكرية، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل أبعاد المحور الخامس الملكية الفكرية

الرقم	المحور	البعد	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	الملكية الفكرية	براءات الاختراع	3.04	0.87	0.47	0.638	متوسط
2		العلامات التجارية وحقوق النشر	3.45	0.75	5.81	0.000	متوسط
	الملكية الفكرية		3.28	0.69	3.98	0.000	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى عرض نتائج إجابات إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة عن الأبعاد المتعلقة بمحور الملكية الفكرية، حيث المتوسط الحسابي قدر بـ 3.28، والانحراف المعياري بـ 0.69، بمستوى معنوية 0.00، فقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45، وهو ما يعكس الأهمية المتوسطة للعلامات التجارية وحقوق النشر بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الأول ببراءات الاختراع بمتوسط حسابي قدره 3.04، ومن خلال النتائج يتضح أنّ إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة حسب الإطارات المستجوبة لم تعطي الأهمية الكافية للحصول على الملكية الفكرية ببعديها العلامات التجارية وبراءات الاختراع، لهذا يتعين على هذه المؤسسات تشجيع الابتكار والابداع بما يعطي لها دفع في الحصول على إبتكارات جديدة لمنتجاتها، وضرورة تنويع علاماتها التجارية بشكل يستجيب لأذواق المستهلكين المختلفة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات الإطارات حول متغير تحسين الأداء

لعرض مستوى المساهمة لمتغير تحسين الأداء من خلال أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وأهميته في واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية، سيتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتوضيح إتجاه آراء اطارات المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): تحليل أبعاد المتغير تحسين الأداء

الرقم	المحور	الفقرة	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	البعد المالي	زيادة معدل ربحيتكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.70	0.84	8.10	0.000	مرتفع
2		تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.73	0.91	7.75	0.000	مرتفع
3		زيادة رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.66	0.88	7.21	0.000	متوسط
4		انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.28	0.78	3.43	0.000	متوسط
5		تحسن في معدل العائد على الاستثمار لمؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.50	0.88	5.45	0.000	متوسط
	البعد المالي						
1	بعد العملاء	زيادة عدد عملاء مؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة	3.51	0.77	6.40	0.000	متوسط
2		تزايد في الحصة السوقية بشكل مستمر للمؤسسة	3.60	0.82	7.03	0.000	متوسط
3		تحسن في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين	3.86	0.87	9.54	0.000	مرتفع
4		تراجع عدد شكاوي العملاء المقدمة للمؤسسة	3.89	0.82	10.53	0.000	مرتفع
5		سرعة تلبية طلبات العملاء من طرف المؤسسة	4.01	0.83	11.72	0.000	مرتفع
	بعد العملاء						
1	بعد العمليات	زيادة معدلات انتاجية العاملين في المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.	3.78	0.86	8.66	0.000	مرتفع
2		تقليل زمن إنجاز الأنشطة والعمليات في مؤسستكم	3.61	0.89	6.57	0.000	متوسط

متوسط	0.000	7.13	0.79	3.59	تنوع وتعدد طرق العمل في المؤسسة		3
متوسط	0.000	6.95	0.77	3.55	تراجع في نسب عيوب وأخطاء العمل بشكل مستمر		4
متوسط	0.000	5.77	0.83	3.50	تحسن الظروف العامة للعمل		5
متوسط	0.000	9.56	0.61	3.60	العمليات الداخلية		
مرتفع	0.000	9.32	0.78	3.76	تحسن أسلوب العمل في مؤسستكم	بعد العلم والنمو	1
متوسط	0.000	4.47	0.92	3.43	زيادة قدرة المؤسسة على إستقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات العالية		2
متوسط	0.000	6.02	0.83	3.52	تزايد مبادرات ومقترحات الموظفين لتحسين أداء المؤسسة.		3
متوسط	0.000	5.67	0.79	3.47	تراجع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى مؤسسات أخرى		4
متوسط	0.000	7.87	0.66	3.54	بعد التعلم والنمو		
متوسط	0.000	11.18	0.54	3.62	تحسين الأداء		

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على برنامج SPSS

يُشير الجدول السابق إلى عرض نتائج إجابات إشارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة عن المحاور المتعلقة بمتغير تحسين الأداء بأبعاده، حيث إتجاه الرأي لهذا المتغير من طرف أفراد العينة كان بدرجة موافقة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 3.62، وإنحراف معياري 0.54، وبمستوى معنوية بلغ 0.00، وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين 3.54 و 3.77، فقد جاء في المرتبة الأولى البعد الثاني بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.77، وهو ما يعكس أهمية العملاء في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.60 وهو ما يبيّن الموافقة المتوسطة لأهمية العمليات الداخلية، فيما يأتي البعد الأول في المرتبة الثالثة والتمثل في البعد المالي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.57، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة البعد الرابع بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.54، وهو ما يعكس الأهمية المتوسطة لبعد التعلم والنمو. ومما سبق

يتضح أنّ المؤسسات الصناعية محل الدراسة أعطت أهمية مقبولة فيما يخص علاقاتها بالعملاء، وهذا شيء جيد بالنسبة للمؤسسة ولكنّه يبقى غير كاف مالم يدعم بالمنظورات والأبعاد الأخرى، والمتمثلة في (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) والتي حققت مستويات لا ترقى لمستوى المؤسسة الصناعية التي تسعى لتحقيق الأداء المتفوق، وأخص بالذكر هنا بعد التعلم والنمو الذي يجب على المؤسسات الصناعية محل الدراسة أن تعطي له أهمية خاصة لما له من تأثير إستراتيجي طويل المدى على مختلف الأبعاد الأخرى، وهذا من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة متغيرة التي تحتاج المؤسسات التكيف والاستمرار في تقديم المنتجات التي تلبي رغبات وإحتياجات العملاء، وهذا من خلال وجود قوة عاملة متعلمة ومدربة تدريباً جيداً ومتحمسة.

الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابات الاطارات حول متغير تعزيز المركز التنافسي

لعرض مستوى المساهمة لمتغير تعزيز المركز التنافسي من خلال أبعاده (الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة) وأهميته في واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية، سيتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة لتوضيح إتجاه آراء اطارات المؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): تحليل أبعاد متغير تعزيز المركز التنافسي

الرقم	المحور	الفقرة	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	المستوى
1	الجودة المتفوقة	يتوفر في مؤسستكم نظام متكامل لضمان الجودة	3.85	0.95	8.687	0.000	مرتفعة
2		تتميز المنتجات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	4.01	0.88	11.060	0.000	مرتفعة
3		تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تستجيب لمعايير الجودة العالمية	3.94	0.94	9.572	0.000	مرتفعة
4		تقوم مؤسستكم بتقييم آراء العملاء للجودة من أجل تحسينها باستمرار	3.85	0.85	6.656	0.000	مرتفعة
			الجودة المتفوقة	3.82	0.83	8.304	0.000
1	الابداع المتفوق	تخصص مؤسستكم ميزانيات مالية خاصة بالإبداع	2.72	0.80	-3.316	0.001	متوسطة

متوسطة	0.256	-1.142	0.99	2.88	تعطي مؤسستكم إهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفين		2
متوسطة	0.314	-1.013	0.91	2.90	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الإبداع في منتجاتها وأساليب عملها.		3
متوسطة	0.353	0.933	0.99	3.10	لدهاف وتوجهات لدخول مجالات إبداعية جديدة للمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي		4
متوسطة	0.082	-1.766	0.86	2.81	الإبداع المتفوق		
مرتفعة	0.000	7.282	0.90	3.68	تتميز مؤسستكم بالقدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء.	الإستجابة المتفوقة	1
متوسطة	0.000	6.003	0.91	3.56	تقوم مؤسستكم بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين المتنوعة والإستجابة لها.		2
مرتفعة	0.000	10.202	0.89	3.94	تحرص المؤسسة على الإستجابة السريعة في زمن تقديم الخدمة للعملاء.		3
متوسطة	0.000	6.448	0.81	3.62	الإستجابة المتفوقة		
مرتفعة	0.000	9.055	0.83	3.78	تمتلك المؤسسة المقدره على إستغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	الكفاءة المتفوقة	1
متوسطة	0.000	6.794	0.74	3.52	تنتج المؤسسة منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.		2
متوسطة	0.000	5.805	0.88	3.53	تتبنى مؤسستكم الاستراتيجيات المناسبة لتطوير كفاءة العمليات وتمييزها.		3
متوسطة	0.000	5.428	0.96	3.54	تتوفر المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية بكفاءة.		4
متوسطة	0.000	5.895	0.71	3.50	الكفاءة المتفوقة		
متوسطة	0.000	7.25	0.69	3.52	المركز التنافسي		

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى عرض نتائج إجابات إشارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة عن المحاور المتعلقة بمتغير تعزيز المركز التنافسي بأبعاده، والتي بيّنت أنّ اتجاه الرأي لهذا المتغير من طرف أفراد العينة كان بدرجة موافقة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بـ 3.52، وإنحراف معياري 0.69، وبمستوى معنوية بلغ 0.00، تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير بين 2.81 و3.82، فقد جاء في المرتبة الأولى البعد الأول بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.82، وهو ما يعكس أهمية تحقيق الجودة المتفوقة للمنتجات في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية البعد الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.62 وهو ما يبيّن الموافقة المتوسطة لأهمية الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية بما يحقق الإستجابة لرغبات العملاء، فيما يأتي البعد الرابع في المرتبة الثالثة والمتمثل في بعد الكفاءة المتفوقة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.50، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة البعد الثاني بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.81، وهو ما يعكس الأهمية المتوسطة لبعد الإبداع والابتكار في تصميم وتجديد المنتجات بما يواكب ما تطرحه المؤسسات المنافسة في السوق. ومما سبق يتضح أنّ المؤسسات الصناعية محل الدراسة أعطت أهمية مقبولة فيما يخص الجودة المتفوقة، وهذا جيد إلاّ أنّه لا يعوّل عليه إلاّ بتكامله مع بقية الأبعاد الأخرى (الكفاءة المتفوقة، الاستجابة المتفوقة، الإبداع المتفوق)، حيث من النتائج السابقة نلاحظ أنّ المستوى المحقق بالنسبة لبعد الكفاءة المتفوقة غير مرضي، وهذا يؤدي إلى الاستخدام غير الأمثل للموارد، ممّا ينتج عنه إرتفاع في التكلفة، وهذا ليس في صالح المؤسسة حتى وإن كانت المنتجات تتميز بجودة متفوقة، وهذا يعكس بشكل سلبي على حصة المؤسسة في السوق، لأنّ المؤسسات المنافسة التي لها منظور إستراتيجي تعمل على توفير المنتجات بجودة عالية وبتكلفة منخفضة، كما أنّ النتائج السابقة كذلك أظهرت ضعف كبير لبعد الإبداع في منتجات المؤسسات محل الدراسة، وهذا يُظهر بشكل جلي أنّ المؤسسات حتى وإن حققت الجودة المتفوقة فهذا جيد على المدى القصير، إلاّ أنّه لا يمكن المحافظة على هذا المكسب في المدى المتوسط والبعيد في ظل التغيرات السريعة للبيئة الاقتصادية الحالية التي تعرف منافسة كبيرة في طرح الأفكار والإبداعات الجديدة والابتكارات، والتي مرتبطة ببعد آخر وهو الاستجابة المتفوقة، التي تتطلب النكيّف والديناميكية مع التغيرات، وسرعة إتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

لدراسة الدور الذي يساهم به رأس المال الفكري وتأثيره في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، سيتم القيام بتحليل العلاقة والأثر بين المتغير المستقل رأس المال الفكري والمتغير الوسيط تحسين الأداء والمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي، حيث سيتم إجراء مجموعة من الإختبارات والتأكد من دلالتها ومعنوياتها من الناحية الاحصائية، وبداية نوضح رموز مختلف المتغيرات والأبعاد كالتالي:

◀ المتغير المفسر: رأس المال الفكري IC

- رأس المال البشري HC
- رأس المال الهيكلي SC
- رأس المال العلاقات CC
- الأصول الفكرية IA
- الملكية الفكرية IP

◀ المتغير الوسيط: تحسين الأداء Perf

- البعد المالي FP
- بعد العملاء CP
- بعد العمليات الداخلية INTP
- بعد التعلم والنمو INP

◀ المتغير التابع: تعزيز المركز التنافسي COMPP

- الجودة المتوقعة SQ
- الكفاءة المتوقعة SE
- الإبداع المتفوق SI
- الاستجابة المتفوقة SR

المطلب الأول: مستوى تطبيق رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم دراسة مستوى تطبيق رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مستوى إقليم ولاية سطيف، وذلك من خلال الإجابة على الفرضيات التالية.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى: "تطبق المؤسسات الصناعية محل الدراسة متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط عند مستوى معنوية 0.05"، سيتم استخدام إختبار T لعينة واحدة، وتحليل هذه الفرضية سيكون إعتقادا على المعلومات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): إتحاء رأي الإطارات حول مستوى تطبيق متطلبات رأس المال الفكري

الرقم	المتغير	المحور	المتوسط	الانحراف	Tقيمة	المعنوية	الترتيب	المستوى
1	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	3.74	0.58	12.529	0.000	1	مرتفع
2		رأس المال الهيكلي	3.62	0.71	8.520	0.000	4	متوسط
3		رأس المال العلاقات	3.71	0.65	10.586	0.000	3	مرتفع
4		الأصول الفكرية	3.72	0.70	9.900	0.000	2	مرتفع
5		الملكية الفكرية	3.28	0.69	3.986	0.000	5	متوسط
		رأس المال الفكري	3.66	0.55	11.514	0.000		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة إعتقادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أنّ مستوى تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتراوح بين 3.28 و 3.74 محققة المعنوية الاحصائية ($Sig \leq 0$)، حيث تطبق بمستويات متفاوتة، ونجد أنّ رأس المال البشري في المرتبة الأولى محققا مستوى مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74، ثم في المرتبة الثانية الأصول الفكرية بمستوى تطبيق مرتفع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72، ويأتي في المرتبة الثالثة رأس مال العلاقات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 بمستوى تطبيق مرتفع، أمّا فيما

يخص رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية فقد سجلا مستوى تطبيق متوسط، وقدر المتوسط الحسابي فيها بـ 3.62 و 3.28 على التوالي.

ومن خلال النتائج التي أوردناها حول درجة ومستوى تطبيق مكونات رأس المال الفكري، والتي توضح أنّ إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة يوافقون على أنّ تطبيق رأس المال البشري، الأصول الفكرية ورأس المال العلاقات كان بمستويات تطبيق مرتفعة، في حين تطبيق رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية حسب إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة كان بمستوى متوسط، وبالنسبة للمحور ككل رأس المال الفكري فإنّ متوسط التطبيق قدر بـ 3.66، وهذا يؤكد أنّ المؤسسات محل الدراسة وحسب الإطارات المستجوبة طبقت متطلبات رأس المال الفكري بمستوى متوسط، وهذا راجع لكون إدارة رأس المال الفكري مازالت لم تجد الأهمية والمكانة المناسبة على مستوى المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الرئيسية الأولى: "تطبق المؤسسات الصناعية محل الدراسة متطلبات إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط عند مستوى معنوية 0.05" محققة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات خاصة بالمؤسسة عند مستوى معنوية 0.05"، والمتغيرات الخاصة بالمؤسسة متمثلة في: "طبيعة الملكية (عامة أو خاصة)، حجم المؤسسة (متوسطة، كبيرة)، عمر المؤسسة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ويعتمد في إختبار صحة هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية باستخدام إختبار T لعينتين مستقلتين، وإختبار تحليل التباين ANOVA على النحو التالي:

أولاً-إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير طبيعة الملكية في تطبيق إدارة رأس المال الفكري"، ولإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم إختبار T لعينتين مستقلتين، وذلك بتحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة في تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير طبيعة ملكية المؤسسة في تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري.

الجدول رقم(3-25): إختبار T لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تعزى لمتغير طبيعة الملكية للمؤسسة

الرقم	المتغير	المحور	الفرق بين المتوسطين	المعنوية	القرار
1	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.63045	0.000	يوجد فرق
2		رأس المال الهيكلي	0.65333	0.000	يوجد فرق
3		رأس المال العلاقات	0.67402	0.000	يوجد فرق
4		الأصول الفكرية	0.66637	0.000	يوجد فرق
5		الملكية الفكرية	0.54270	0.000	يوجد فرق
		رأس المال الفكري	0.64215	0.000	يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول وجود فرق بين المؤسسات الصناعية العامة والخاصة محل الدراسة في مستوى تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية)، والتي حققت مستوى معنوية أقل من 5%، وحسب النتائج المتوصل إليها في الجدول السابق نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير طبيعة الملكية في تطبيق إدارة رأس المال الفكري. وتعود هذه الفروق إلى أنّ المؤسسات الخاصة تولي أهمية خاصة بالموجودات الفكرية المتمثلة في رأس المال الفكري، عكس المؤسسات العامة التي مازالت تتعامل في إدارتها على أساليب تسييرية تقليدية، وعلى منطوق الأصول المادية، والتي لم تعطي في تسييرها الأهمية اللازمة لرأس المال الفكري.

وبالتالي نقول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير طبيعة الملكية في تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة". محققة.

ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير حجم المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري". ولإختبار صحة هذه الفرضية يتم استخدام إختبار T لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين، وذلك بتحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير حجم المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري.

-الفرضية المبدئية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير حجم المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري.

الجدول رقم (3-26): إختبار T لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تعزى لمتغير

حجم المؤسسة

الرقم	المتغير	المحور	الفرق بين المتوسطين	المعنوية	القرار
1	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.26824	0.030	يوجد فرق
2		رأس المال الهيكلي	0.11399	0.460	لا يوجد فرق
3		رأس المال العلاقات	0.30959	0.027	يوجد فرق
4		الأصول الفكرية	0.16242	0.289	لا يوجد فرق
5		الملكية الفكرية	0.05686	0.707	لا يوجد فرق
		رأس المال الفكري	0.18296	0.126	لا يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات أهمية في تطبيق معظم متطلبات إدارة رأس المال الفكري بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة، حيث مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال الهيكلي، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) لا توجد فروق ذات أهمية في تطبيقها بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة عند مستوى معنوية ($Sig \geq 0.05$)، أما المكونات المتبقية والمتمثلة في (رأس المال البشري ورأس المال العلاقات) سجلت فروق ذات أهمية بمعنوية إحصائية ($Sig \leq 0.05$)، إلا أن محور رأس المال الفكري بشكل عام سجل فرق بين متوسطين قدر بـ 0.18296 وبمعنوية إحصائية أكبر من (0.05) ويعود سبب عدم وجود فروق ذات أهمية بصفة عامة لمعظم مكونات رأس المال الفكري وللمحور ككل لضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري ومكوناتها الأساسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة مهما كان حجمها كبيرة أو متوسطة.

وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير حجم المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري" غير محققة.

ثالثاً-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير عمر المؤسسة في تطبيق متطلبات إدارة رأس المال الفكري". ولإختبار صحة هذه الفرضية سيتم استخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات، وذلك بتحديد الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير عمر المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري.

- الفرضية المبدئية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير عمر المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري.

الجدول رقم (3-27):إختبار ANOVA للمقارنة بين متوسطات العينات تعزى لمتغير عمر المؤسسة

الرقم	المتغير	المحور	Fقيمة	المعنوية	القرار
1	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.476	0.623	لا يوجد فرق
2		رأس المال الهيكلي	6.904	0.002	يوجد فرق
3		رأس المال العلاقات	0.119	0.888	لا يوجد فرق
4		الأصول الفكرية	0.868	0.423	لا يوجد فرق
5		الملكية الفكرية	0.930	0.398	لا يوجد فرق
	رأس المال الفكري		1.770	0.176	لا يوجد فرق

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه لا توجد فروق ذات أهمية لمكونات رأس المال الفكري تعود لمتغير عمر المؤسسة، حيث معظم المكونات حققت معنوية إحصائية أكبر تماماً من 0.05، وهذه النتائج تبين أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة لا تتأثر بمتغير عمر المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري لمكوناتها المختلفة.

وبالتالي نقول أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعزى لمتغير عمر المؤسسة في تبني متطلبات إدارة رأس المال الفكري" غير محققة.

المطلب الثاني: دراسة أثر تطبيق إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية

لدراسة أثر تطبيق رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة نقوم بدراسة التأثير وتحليل العلاقة بين مختلف مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية) ومستوى تحسين الأداء باستخدام الانحدار البسيط، كذلك القيام باختبار أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً على تحسين الأداء باستخدام الانحدار التدريجي.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" نقوم بالإجابة على مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

أولاً- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، وتحديد الفرضية المبدئية والبديلة كالتالي:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-28): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري و تحسين الأداء

معامل التحديد R^2 (معامل الارتباط R (اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T(Sig	F(الخطأ المعياري	β المعامل	
0.343	0.585	0.000	5.211	0.000	47.983	0.301	1.568	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	6.927			0.079	0.549	رأس المال البشري HC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول السابق بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 47.983 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 58.5%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين رأس المال البشري وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 34.3%، أي أنّ مستوى تطبيق رأس المال البشري يفسر ما نسبة 34% من التغيرات الحاصلة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغير بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.549 في تحسين الأداء، و قيمة (T) المحسوبة 6.927 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ومنه نموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد رأس المال البشري على تحسين الأداء يكون كالتالي:

$$Perf = 1.568 + 0.549HC$$

ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، بوضع الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-29): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلي وتحسين الأداء

معامل التحديد R^2 (معامل الارتباط R (اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T(Sig	F(الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.235	0.485	0.000	8.906	0.000	28.240	0.257	2.288	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	5.314			0.070	0.369	رأس المال الهيكلي SC

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 28.240، بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) لمعامل الارتباط Pearson قد بلغت 48.5%، وهي قيمة تفسر العلاقة الموجبة والطرديّة بين رأس المال الهيكلي وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 23.5%، أي أنّ بعد رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبة 23.5% من التغيّرات الحاصلة في تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.369 في تحسين الأداء، وقيمة (T) المحسوبة 5.314 بمستوى معنوية 0.000 أقل من المستوى المعتمد وهو (5%).

وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء كالتالي:

$$Perf = 2.288 + 0.369SC$$

ثالثا-الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الانحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (30-3): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال العلاقات وتحسين الأداء

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.25	0.50	0.000	7.313	0.000	31.604	0.282	2.065	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	5.622			0.075	0.421	رأس المال العلاقات CC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 31.604 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية يساوي 0.00، وأنّ قيمة (R) لمعامل الارتباط Pearson يساوي 50%، وهي تُظهر العلاقة الموجبة والطرديّة بين رأس المال العلاقات وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 25%، أي أنّ بعد رأس المال العلاقات يفسر ما نسبة 25% من التغيرات في تحسين الأداء للمؤسسات محل الدراسة، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال العلاقات بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.421 في تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، وقيمة (T) المحسوبة 5.622 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%).

وحسب النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي كالتالي:

$$Perf = 2.065 + 0.421CC$$

رابعا- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية يتم استخدام إختبار الإنحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (31-3): اختبار الانحدار البسيط بين الأصول الفكرية وتحسين الأداء

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.321	0.567	0.000	8.042	0.000	43.544	0.250	2.009	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	6.599			0.066	0.435	IA الأصول الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 43.54، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson يساوي 56.7%، وهو يفسر العلاقة الموجبة والطرديّة بين الأصول الفكرية وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 32.1%، أي أنّ بعد الأصول الفكرية يفسر ما نسبة 32.1% من التغيرات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تحقيق الأصول الفكرية بوحدة

واحدة يقابله تغير بمقدار 0.435 في تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، و قيمة (T) المحسوبة تساوي 6.599 بمستوى معنوية 0.00 أقل من المستوى المعتمد (5%).

وحسب النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% " محققة. ونموذج الانحدار لتأثير الأصول الفكرية على تحسين الأداء كالتالي:

$$Perf = 2.009 + 0.435IA$$

خامسا- الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الإنحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-32): اختبار الانحدار البسيط بين الملكية الفكرية وتحسين الأداء

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.138	0.372	0.000	10.564	0.000	14.734	0.253	2.677	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	3.838			0.075	0.289	IP الملكية الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الإنحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 14.734 بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 37.2%، وهذا يفسر العلاقة الموجبة والطرديّة

بين الملكية الفكرية وتحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 13.8%، أي أنّ بعد الملكية الفكرية يُفسر ما نسبة 13.8% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغير بشكل إيجابي في تحقيق الملكية الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغيّر إيجابي بمقدار 0.289 في تحسين الأداء، وقيمة (T) المحسوبة 3.838 بمستوى معنوية 0.00 عند مستوى الدلالة 5% .

وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار لتأثير الملكية الفكرية في تحسين الأداء كالتالي:

$$Perf = 2.677 + 0.289IP$$

من النتائج السابقة ومن خلال إختبار مختلف الفرضيات الفرعية عن كل مكون من مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) توصلنا إلى أنّها تربطها من جهة علاقة طردية وموجبة بتحسين الأداء، ومن جهة أخرى هناك تأثير إيجابي لتغيرات هذه المكونات في التغيّر والتباين الحاصل في تحسين الأداء، وهذا التأثير الإيجابي لمختلف المكونات يعطينا توقع بالتأثير الإيجابي للمتغير المستقل ككل وهو رأس المال الفكري على تحسين الأداء، وعليه سيتم إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%"، وفق الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الجدول رقم(3-33): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	(T)	Sig	(F)	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.38	0.616	0.000	4.784	0.000	56.301	0.297	1.422	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	7.503			0.080	0.602	رأس المال الفكري IC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 56.301 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 61.6%، وهي قيمة موجبة تُفسر العلاقة الطردية والقوية بين متغير رأس المال الفكري ومتغير تحسين الأداء، كما بلغ معامل التحديد (R²) لهذا النموذج 38%، أي أنّ مستوى تطبيق رأس المال الفكري يُفسر ما نسبة 38% من التغيّرات الحاصلة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تطبيق إدارة رأس المال الفكري بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.602 في تحسين الأداء، و قيمة (T) المحسوبة تساوي 7.503 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". **محققة**. ونموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير رأس المال الفكري على تحسين الأداء كالتالي:

$$Perf = 1.422 + 0.602IC$$

توصلنا من خلال النتائج السابقة أنّ رأس المال الفكري بمكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية) تربطها علاقة موجبة وقوية من جهة ومن جهة أخرى لها تأثير معنوي وإيجابي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء

لتحليل أكثر عمقا لتحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) تأثيرا في تحسين الأداء، سيتم استخدام الإنحدار التدريجي بطريقة (Stepwise)، وتم التوصل لثلاثة نماذج صالحة للاختبار، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول رقم (3-34): اختبار الإنحدار التدريجي (Stepwise) لتأثير مكونات رأس المال الفكري في

تحسين الأداء

معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النماذج	
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات		
0.336	0.585	0.000	5.211	0.00	47.983	0.301	1.568	الثابت	النموذج الأول
		0.000	6.927			0.079	0.549	رأس المال البشري HC	
0.412	0.652	0.00	4.290	0.00	33.575	0.295	1.267	الثابت	النموذج الثاني
		0.00	4.043			0.090	0.366	رأس المال البشري HC	
		0.00	3.597			0.074	0.266	الأصول الفكرية IA	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ هناك نموذجين صالحين لتفسير تأثير مكونات رأس المال الفكري

في تحسين الأداء، ويمكن توضيحها كما يلي:

◀ النموذج الأول: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Perf = 1.568 + 0.549IC$$

وسيتم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- **معامل الارتباط R:** ويبين النموذج الأول وجود رأس المال البشري فقط كمتغير مستقل، و يتضح من خلال الجدول أنّ هناك علاقة إرتباط موجبة وطردية بين رأس المال البشري وتحسين الأداء، حيث أنّ معامل الإرتباط (R) يساوي 0.585، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5% المعتمد، وهذا يفسر أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة برأس المال البشري ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء.

- **معامل التحديد المعدل (R-deux ajusté):** من الجدول يتضح أنّ معامل التحديد المعدل (R^2) يساوي 0.343، وهذا يعني أنّ رأس المال البشري يفسر ما نسبته 34.3% من التغيّر الكلي في تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، أي كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري تحسن الأداء بنسبة 34.3% في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- **إختبار معنوية المتغير المستقل رأس المال البشري باستخدام إختبار (t_{-test}):** أظهرت النتائج أنّ قيمة T المحسوبة للمتغير المستقل رأس المال البشري تساوي 6.927 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%)، وهذا ما يفسر معنوية المتغير المستقل رأس المال البشري.

- **إختبار معنوية جودة النموذج باستخدام إختبار (F_{-test}):** من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (F) تساوي 47.983 أكبر من القيمة الجدولية وبمستوى معنوية يساوي 0.00 أقل من المستوى (5%) المعتمد، وهو ما يفسر جودة نموذج الإنحدار.

◀ النموذج الثاني: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Perf = 1.267 + 0.366IC + 0.266IA$$

وسيتم تفسيرها وفق الاختبارات التالية:

- **معامل الارتباط (R):** ويمثل النموذج الثاني وجود رأس المال البشري والأصول الفكرية كمتغيرات مستقلة، حيث من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة R تساوي 0.652، وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يفسر وجود قوة إرتباط موجبة وقوية بين رأس المال البشري والأصول الفكرية كمتغيرات مستقلة وتحسين الأداء كمتغير تابع، الأمر الذي يعني أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة ببعدي رأس المال البشري والأصول الفكرية ينعكس إيجابا على تحسين الأداء.

- **معامل التحديد المعدل (R-deux Ajusté):** وبالنسبة لمعامل التحديد (R^2) نجد رأس المال البشري والأصول الفكرية يفسران نسبة 41.2% من تحسين الأداء، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أنّ هناك تأثير مباشر، أي كلما زاد الاهتمام برأس المال البشري والأصول الفكرية تحسن الأداء بنسبة 41.2%.

- **إختبار معنوية المتغيرات المستقلة رأس المال البشري والأصول الفكرية باستخدام إختبار ($T-test$):** حيث كانت قيمة (T) للمتغيرين المستقلين رأس المال البشري والأصول الفكرية 4.043 و 3.597 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5%.

- **إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام ($F-test$):** لإختبار معنوية النموذج الثاني وجدنا قيمة (F) تساوي 33.575 بمعنوية إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار الثاني.

ووفقا للنموذج الأول والنموذج الثاني فإنّ تحسين الأداء يتأثر بمكونين أساسيين هما: رأس المال البشري والأصول الفكرية، في حين تم إستبعاد المكونات الأخرى، والمتمثلة في (رأس المال العلاقات، رأس المال الهيكلية والملكية الفكرية)، وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تُبرز أنّ المؤسسات الصناعية محل الدراسة تولي أهمية خاصة للعنصر البشري بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وقدرات معرفية وابتكارية وروح التعاون بين الأفراد والتي تساهم في فعالية وكفاءة أداء الفرد، وهذا بدوره يؤثر في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كما بيّنت النتائج كذلك أنّ الأصول الفكرية لها مساهمة إيجابية في تحسين الأداء، وهذا يبيّن أنّ المؤسسات محل الدراسة تعتمد في إدارتها وتسيير أنشطتها على التكنولوجيات الحديثة لما لها من دور فعال في تسهيل تنفيذ الأنشطة وتقليل التكلفة، كما تبين كذلك أنّها لها رؤية واضحة للوصول إلى الأهداف المسطرة باعتمادها خطط إستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإنّ حسب إطارات المؤسسات محل الدراسة فإنّها لها برنامج لتصميم وتطوير المنتجات حتى تستجيب لرغبات المستهلكين وإحتياجاتهم، في حين تبقى المكونات الأخرى (رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات، الملكية الفكرية) المستبعدة من النموذج لأنها حققت معنوية إحصائية أكبر من المستوى المعتمد، ويعود ذلك حسب رؤية الباحثة إلى سببين أساسيين؛ الأول أنّ هذه المكونات لم تصل إلى المستوى المطلوب من التطبيق والاهتمام في المؤسسات محل الدراسة وبالتالي لم يظهر تأثيرها في النموذج على تحسين الأداء، والسبب الثاني هو التأثير غير المباشر لها. وبما أنّ البيئة التي تنشط فيها المؤسسة تتسم بالمنافسة الشديدة محليا وعالميا، لذا فهي بحاجة إلى إبراز تأثير

رأس المال الفكري بجميع مكوناته لتحقيق قيمة مضافة لها. ومما سبق يظهر جليا أنّ النتائج المحققة تتفق تماما مع واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية العامة والخاصة، والتي رغم الجهود المبذولة والمحققة، إلاّ أنّها مازلت لم ترتقي في إدارتها وتسييرها لمتطلبات الإقتصاد الحالي وهو إقتصاد المعرفة، والذي يبني أساسا على رأس المال الفكري بكل مكوناته وأبعاده في إستراتيجياتها وديموماتها بما يتوافق وتحسين أدائها بشكل دائم ومستمر .

المطلب الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية

لدراسة أثر تطبيق إدارة رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة نقوم بدراسة التأثير وتحليل العلاقة بين مختلف مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية) وتعزيز المركز التنافسي باستخدام الانحدار البسيط، كذلك القيام باختبار أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي باستخدام الانحدار التدريجي.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" نقوم بالإجابة على مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

أولا- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" و لإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، وتحديد الفرضية المبدئية والبديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (35-3): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري و تعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T()	Sig	F()	الخطأ المعياري	β المعامل	
0.316	0.562	0.013	2.538	0.000	42.410	0.392	0.996	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	6.512			0.103	0.673	رأس المال البشري HC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 42.410 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 56.2%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين رأس المال البشري وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R²) لهذا النموذج 31.6%، أي أنّ مستوى تطبيق رأس المال البشري يفسر ما نسبة 31.6% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.673 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة t المحسوبة 6.512 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنّه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.996 + 0.673HC$$

ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، بوضع الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-36): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلي وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T()	Sig	F()	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.563	0.750	0.001	3.511	0.000	118.407	0.298	0.871	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	10.881			0.067	0.730	رأس المال الهيكلي SC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 118.407 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 75% وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد رأس المال الهيكلي وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 56.3%، أي أنّ مستوى تطبيق رأس المال البشري يفسر ما نسبة 56.3% من التغيرات الحاصلة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغير بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.730 في تعزيز المركز التنافسي، وقيمة (T) المحسوبة 10.881 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الهيكلي في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.871 + 0.730SC$$

ثالثا-الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم

إختبار الانحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (37-3): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال العلاقات وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.512	0.716	0.020	2.377	0.000	96.592	0.292	0.694	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	9.828			0.077	0.761	رأس المال العلاقات CC

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 96.592 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 71.6%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد رأس المال العلاقات وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 51.2%، أي أنّ مستوى تطبيق رأس المال العلاقات يفسر ما نسبة 51.2% من التغيرات الحاصلة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال العلاقات بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.761 في تعزيز المركز التنافسي، وقيمة (T) المحسوبة 9.828 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% "محقة". ونموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.694 + 0.761CC$$

رابعا- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الإنحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (38-3): اختبار الانحدار البسيط بين الأصول الفكرية و تعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T()	Sig	F()	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.625	0.791	0.009	2.676	0.000	153.568	0.237	0.634	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	12.392			0.063	0.775	الأصول الفكرية IA

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 153.568 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 79.1%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد الأصول الفكرية وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 62.5%، أي أنّ مستوى تطبيق الأصول الفكرية يفسر ما نسبة

62.5% من التغيرات الحاصلة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغير بشكل إيجابي في تطبيق الأصول الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.775 في تعزيز المركز التنافسي، وقيمة (T) المحسوبة 12.392 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير الأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.634 + 0.775IA$$

خامسا-الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الإنحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تعزيز تنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-39): اختبار معامل الانحدار البسيط بين الملكية الفكرية وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig)T(Sig)F(الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.476	0.69	0.000	5.007	0.000	83.524	0.252	1.264	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	9.139			0.075	0.687	IP الملكية الفكرية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 83.524 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 69%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد الملكية الفكرية وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 47.6%، أي أنّ مستوى تحقيق الملكية الفكرية يفسر ما نسبة 47.6% من التغيرات الحاصلة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التّغير بشكل إيجابي في تحقيق الملكية الفكرية بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.687 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة (T) المحسوبة 9.139 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير الملكية الفكرية في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 1.264 + 0.687IP$$

من النتائج السابقة ومن خلال إختبار مختلف الفرضيات الفرعية عن كل مكون من مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) توصلنا إلى أنّها تربطها من جهة علاقة طردية وموجبة بتعزيز المركز التنافسي، ومن جهة أخرى هناك تأثير إيجابي لتغيّرات هذه المكونات في التغيّر والتباين الحاصل في تعزيز المركز التنافسي، وهذا التأثير الإيجابي لمختلف المكونات يعطينا توقع بالتأثير الإيجابي للمتغيّر المستقل ككل وهو رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي، وعليه سيتم إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%"، وفق الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الجدول رقم (3-40): اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		الثابت (باقي العوامل الأخرى) رأس المال الفكري IC
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعامل	
0.695	0.834	0.276	-1.095	0.0	209.565	0.266	-0.292	
		0.000	14.476			0.072	1.041	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 209.565 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأن قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 83.4%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 69.5%، أي أن مستوى تطبيق رأس المال الفكري يفسر ما نسبة 69.5% من التغيرات الحاصلة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أن معامل (B) يُظهر أن التغير بشكل إيجابي في تطبيق رأس المال الفكري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1.041 في تعزيز المركز التنافسي، وقيمة (T) المحسوبة 14.476 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% " محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 1.041IC$$

توصلنا من خلال النتائج السابقة أن رأس المال الفكري بمكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية) تربطها علاقة موجبة من جهة ومن جهة أخرى لها تأثير معنوي وإيجابي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي

لتحليل أكثر عمقا لتحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية والملكية الفكرية) تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي سيتم استخدام

الإنحدار التدريجي بطريقة (Stepwise)، وتم التوصل لثلاثة نماذج صالحة للاختبار، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول رقم (3-41): اختبار الإنحدار التدريجي (Stepwise) لتأثير مكونات رأس المال الفكري في

تعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد)R ² (معامل الارتباط)R(اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النماذج	
		Sig)T(Sig)F(الخطأ المعياري	β المعاملات		
0.621	0.791	0.009	2.676	0.00	153.68	0.237	0.634	الثابت	النموذج الأول
		0.000	12.392			0.063	0.775	الأصول الفكرية IA	
0.706	0.844	0.363	0.915	0.00	112.66	0.224	0.205	الثابت	النموذج الثاني
		0.000	6.879			0.074	0.512	الأصول الفكرية IA	
		0.000	5.245			0.074	0.388	رأس المال الهيكلي SC	
0.72	0.858	0.598	0.529	0.000	80.664	0.222	0.118	الثابت	النموذج الثالث
		0.000	5.649			0.078	0.443	الأصول الفكرية IA	
		0.000	4.067			0.078	0.318	رأس المال الهيكلي SC	

		0.021	2.346			0.078	0.182	الملكية الفكرية IP	
--	--	-------	-------	--	--	-------	-------	--------------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ هناك ثلاث نماذج صالحة لتفسير تأثير مكونات رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي، ويمكن توضيحها كما يلي:
 ◀ النموذج الأول: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Compp = 0.634 + 0.775 IA$$

وسيتّم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط R: ويبيّن النموذج الأول وجود الأصول الفكرية فقط كمتغير مستقل، وأنّ هناك ارتباط موجب بين الأصول الفكرية وتعزيز المركز التنافسي، حيث أنّ معامل الارتباط (R) يساوي 0.791، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (5%) المعتمد، وهذا يفسر أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة بالأصول الفكرية ينعكس إيجابياً في تعزيز المركز التنافسي.

- معامل التحديد المعدل (R-deux Ajusté): من الجدول يتضح أنّ معامل التحديد المعدل (R^2) يساوي 0.621، وهذا يعني أنّ الأصول الفكرية تفسر ما نسبته 62.1% من التغيّر الكلي في تعزيز المركز التنافسي، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، أي كلما زاد الاهتمام بالأصول الفكرية ساهم في تعزيز المركز التنافسي بنسبة 62.1% في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- إختبار معنوية المتغيّر المستقل الأصول الفكرية باستخدام إختبار (t_{-test}): أظهرت النتائج أنّ قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل الأصول الفكرية تساوي 12.392 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 5%.

- إختبار معنوية جودة النموذج باستخدام إختبار (F_{-test}): من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (F) تساوي 153.68 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية يساوي 0.00 أقل من مستوى 5% المعتمد، وهو ما يفسر جودة نموذج الانحدار.

◀ النموذج الثاني: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Compp = 0.512IA + 0.388SC$$

وسيتّم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- **معامل الارتباط (R):** ويمثل النموذج الثاني وجود الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي كمتغيرات مستقلة، حيث من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (R) تساوي 0.844، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يفسر وجود قوة ارتباط بين الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي كمتغيرات مستقلة وتعزيز المركز التنافسي كمتغير تابع، الأمر الذي يعني أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة ببعدي الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي ينعكس إيجاباً على تعزيز المركز التنافسي.

- **معامل التحديد المعدل (R-deux Ajusté):** وبالنسبة لمعامل التحديد (R^2) نجد المتغيرين المستقلين الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي يفسران نسبة 70.6% من تعزيز المركز التنافسي، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أنّ هناك تأثير مباشر، أي كلما زاد الاهتمام بالأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي تعزز المركز التنافسي بنسبة 70.6%.

- **إختبار معنوية المتغيرات المستقلة الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي باستخدام إختبار (T_{-test}):** حيث كانت قيمة (T) للمتغيرين المستقلين الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي 6.879 و 5.245 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5%.

- **إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F_{-test}):** لإختبار معنوية النموذج الثاني وجدنا قيمة (F) تساوي 112.66 بمعنوية إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار الثاني.

◀ **النموذج الثالث:** من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Compp = 0.443IA + 0.318SC + 0.182IP$$

وسيتم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- **معامل الارتباط (R):** ويمثل النموذج الثالث وجود الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلي والملكية الفكرية كمتغيرات مستقلة، حيث من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (R) تساوي 0.858، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما يفسر وجود قوة ارتباط بين الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية كمتغيرات مستقلة وتعزيز المركز التنافسي كمتغير تابع، الأمر الذي يعني أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة ببعدي الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية ينعكس إيجاباً على تعزيز المركز التنافسي.

- **معامل التحديد المعدل (R-deux Ajusté):** وبالنسبة لمعامل التحديد (R^2) نجد المتغيرات المستقلة الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية تفسر نسبة 72% من تعزيز المركز التنافسي، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أنّ هناك تأثير مباشر، أي كلما زاد الاهتمام بالأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية تعزز المركز التنافسي بنسبة 72%.

- **اختبار معنوية المتغيرات المستقلة الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية باستخدام إختبار (T_{-test}):** حيث كانت قيمة (T) للمتغيرات المستقلة الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية 5.649، 4.067 و 2.364 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5%.

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F_{-test}):** لإختبار معنوية النموذج الثاني وجدنا قيمة (F) تساوي 80.664 بمعنوية إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يدل على جودة نموذج الإنحدار الثالث.

ووفقا للنماذج الثلاثة فإنّ تعزيز المركز التنافسي يتأثر بثلاث مكونات أساسية هي: (الأصول الفكرية، رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية)، وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تفسر أنّ المؤسسات الصناعية محل الدراسة حسب الاطارات المستجوبة تولى أهمية كبيرة للأصول الفكرية في تحسين تنافسيتها، كذلك رأس المال الهيكلي يساهم في إنتقال المعرفة ومشاركتها بين الأفراد، كما يساهم في سرعة ودقة إنجاز العمل بما يحقق جودة المنتج وبالتالي قوته التنافسية، إضافة إلى الملكية الفكرية التي لها تأثير مباشر في تعزيز المركز التنافسي من خلال براءات الاختراع وتعدد للملكية الفكرية التي تعزز موقع المؤسسات في السوق وتعطيها القدرة الاحتكارية وقيادة السوق، في حين تمّ إستبعاد المكونين (رأس المال البشري، رأس المال العلاقات) وهذا يعود حسب الباحثة إلى تأثيرهما غير المباشر في تعزيز المركز التنافسي، وحسب النتائج المحققة فإنّ المتغيرات البيئية والاقتصادية تفرض إعادة النظر في إدارة المؤسسة الصناعية، والتوجه إلى الفكر الاستراتيجي في إدارتها حسب معطيات وتحديات إقتصاد المعرفة، وذلك بإستغلال رأس مالها الفكري بجميع مكوناته لإعطاء أسبقية هجومية لتنافسية المؤسسة الصناعية داخليا وخارجيا.

المطلب الرابع: دراسة أثر تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية

لدراسة أثر تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة نقوم بدراسة تأثير وتحليل العلاقة بين مختلف أبعاد تحسين الأداء المتمثلة في: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات

الداخلية وبعد التعلم والنمو) وتعزيز المركز التنافسي باستخدام الانحدار البسيط، كذلك القيام باختبار أكثر أبعاد تحسين الأداء تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي باستخدام الانحدار التدريجي.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

لإختبار صحة الفرضية الرئيسية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" نقوم بالإجابة على مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

أولاً- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، وتحديد الفرضية المبدئية والبدلية كالتالي:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-42): اختبار الانحدار البسيط بين البعد المالي وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T()	Sig	F()	الخطأ المعياري	β المعامل	
0.057	0.239	0.000	7.820	0.021	5.557	0.348	2.718	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.021	2.357			0.095	0.225	FP البعد المالي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأن نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 5.557 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأن قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 23.9%،

وهي قيمة منخفضة جدا تفسر العلاقة الضعيفة بين البعد المالي وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 5.7%، أي أنّ مستوى تحقيق البعد المالي يفسر ما نسبة 5.7% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تحقيق البعد المالي بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.225 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة (T) المحسوبة 2.357 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.021 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير البعد المالي في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 2.718 + 0.225FP$$

ثانيا- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم الانحدار البسيط، بوضع الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-43): اختبار الانحدار البسيط بين بعد العملاء وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.298	0.546	0.002	3.145	0.000	39.134	0.378	1.188	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	6.256			0.099	0.618	CP بعد العملاء

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 39.134 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 54.6%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد العملاء وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 29.8%، أي أنّ مستوى تحقيق بعد العملاء يفسر ما نسبة 29.8% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تحقيق بعد العملاء بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.618 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة (T) المحسوبة 6.256 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 1.188 + 0.618CP$$

ثالثا-الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". وإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الإنحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-44): اختبار الانحدار البسيط بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد	معامل الارتباط	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig)T(Sig)F(الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.369	0.607	0.003	3.009	0.000	53.804	0.344	1.034	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	7.335			0.094	0.690	بعد العمليات الداخلية Intp

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 53.804 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 60.7%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 36.9%، أي أنّ مستوى تحقيق بعد العمليات الداخلية يفسر ما نسبة 36.9% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تحقيق بعد العمليات الداخلية بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.690 في تعزيز المركز التنافسي، وقيمة (T) المحسوبة 7.335 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العمليات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير بعد العمليات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 1.034 + 0.690Intp$$

رابعا- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". ولإختبار صحة الفرضية نستخدم إختبار الانحدار البسيط وفق الفرضية المبدئية والفرضية البديلة كالتالي:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (3-45): اختبار الانحدار البسيط بين بعء التعلم والنمو والمركز التنافسي

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig	T	Sig	F	الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.482	0.694	0.001	3.406	0.000	85.511	0.282	0.960	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	9.247			0.078	0.723	بعء التعلم والنمو Inp

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 85.511 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأن قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 69.4%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين بعء التعلم والنمو وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 48.2%، أي أنّ مستوى تحقيق بعء التعلم والنمو يفسر ما نسبة 48.2% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أن التغيّر بشكل إيجابي في تحقيق بعء التعلم والنمو بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.723 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة (T) المحسوبة 9.247 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%" محققة. ونموذج الانحدار الخطي لتأثير بعء التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.960 + 0.723Inp$$

من النتائج السابقة توصلنا من خلال إختبار مختلف الفرضيات الفرعية عن كل بعء من أبعاد تحسين الأداء المتمثلة في (البعء المالي، بعء العملاء، بعء العمليات الداخلية، بعء التعلم والنمو) إلى أنها تربطها من جهة علاقة طردية وموجبة بتعزيز المركز التنافسي، ومن جهة أخرى هناك تأثير إيجابي لتغيرات هذه المكونات في التغير والتباين الحاصل في تعزيز المركز التنافسي، وهذا التأثير الإيجابي لمختلف المكونات يعطينا توقع بالتأثير الإيجابي للمتغير الوسيط ككل وهو تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي، وعليه سيتم إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%"، وفق الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الجدول رقم (3-46): اختبار الانحدار البسيط بين تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي

معامل التحديد)R ² (معامل الارتباط)R(اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		
		Sig)T(Sig)F(الخطأ المعياري	β المعاملات	
0.368	0.607	0.071	1.826	0.000	53.572	0.388	0.709	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
		0.000	7.319			0.106	0.775	Perf تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج الجدول بأنّ نموذج الانحدار البسيط معنوي، حيث قيمة (F) المحسوبة تساوي 53.572 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.00، وأنّ قيمة (R) معامل الارتباط Pearson قد بلغت 60.7%، وهي قيمة مرتفعة وموجبة تفسر العلاقة الطردية بين تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، كما بلغ معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج 36.8%، أي أنّ مستوى تحسين الأداء يفسر ما نسبة 36.8% من التغيرات الحاصلة في المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى، كما أنّ معامل (B) يُظهر أنّ التغيّر بشكل إيجابي في تحسين الأداء بوحدة واحدة يقابله تغيّر بمقدار 0.775 في تعزيز المركز التنافسي، و قيمة (T) المحسوبة 7.319 أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد (5%). وحسب النتائج السابقة فإنّه يتم قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% محققة". ونموذج الانحدار الخطي لتأثير تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي كالتالي:

$$Compp = 0.775Perf$$

تُشير النتائج السابقة أنّ تحسين الأداء بأبعاده المتمثلة في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تربطها علاقة موجبة من جهة ومن جهة أخرى لها تأثير معنوي وإيجابي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل أبعاد تحسين الأداء الأكثر تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي

لتحليل أكثر عمقا لتحديد أكثر أبعاد تحسين الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي سيتم استخدام الإنحدار التدريجي بطريقة (Stepwise)، وتم التّوصل لنموذجين صالحين للاختبار، وبوضوح الجدول التالي نتائج التحليل:

الجدول رقم (3-47): اختبار الإنحدار التدريجي (Stepwise) لتأثير أبعاد تحسين الأداء في تعزيز

المركز التنافسي

معامل التحديد المعدل R^2 ()	معامل الارتباط R ()	اختبار T		اختبار F		معامل الانحدار		النماذج	
		Sig	T()	Sig	F()	الخطأ المعياري	β المعاملات		
0.482	0.694	0.001	3.406	0.000	85.511	0.282	0.960	الثابت	النموذج الأول
		0.000	9.247			0.078	0.723	بعد التعلم والنمو Inp	
0.521	0.729	0.156	1.430	0.00	51.533	0.316	0.451	الثابت	النموذج الثاني
		0.000	5.608			0.096	0.537	بعد التعلم والنمو Inp	
		0.003	3.095			0.104	0.323	بعد العمليات الداخلية Intp	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنّ هناك وجود نموذجين صالحين لتفسير تأثير أبعاد تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي، ويمكن توضيحها كما يلي:

◀ النموذج الأول: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Compp = 0.960 + 0.723 Inp$$

وسيتّم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط R : ويبين النموذج الأول وجود بعد التعلم والنمو فقط كمتغير مستقل، وأنّ هناك ارتباط موجب بين بعد التعلم والنمو وتعزيز المركز التنافسي، حيث أنّ معامل الارتباط R يساوي 0.694، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5% المعتمد، وهذا يفسر أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة ببعد التعلم والنمو ينعكس إيجابياً على تعزيز المركز التنافسي.

- معامل التحديد المعدل (R -deux Ajusté): من الجدول يتضح أنّ معامل التحديد المعدل R^2 يساوي 0.482، وهذا يعني أنّ بعد التعلم والنمو يفسر ما نسبته 48.2% من التغير الكلي في تعزيز المركز

التنافسي، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، أي كلما زاد الاهتمام ببعد التعلم والنمو ساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي بنسبة 48.2% في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

- إختبار معنوية المتغير المستقل باستخدام إختبار (t_{-test}): أظهرت النتائج أنّ قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل بعد التعلم والنمو تساوي 9.247 أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 5%.

- إختبار معنوية جودة النموذج باستخدام إختبار (F_{-test}): من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (F) تساوي 85.511 أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية يساوي 0.00 أقل من مستوى 5% المعتمد، وهو ما يفسر جودة نموذج الانحدار.

◀ النموذج الثاني: من خلال الجدول معادلة الانحدار كالتالي:

$$Compp = 0.537Inp + 0.323Intp$$

وسيتم تفسيره وفق الاختبارات التالية:

- معامل الارتباط (R): ويمثل النموذج الثاني وجود بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية كمتغيرات مستقلة، حيث من الجدول السابق يتضح أنّ قيمة (R) تساوي 0.729، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (5%)، وهذا ما يفسر وجود قوة إرتباط بين بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية كمتغيرات مستقلة وتعزيز المركز التنافسي كمتغير تابع، الأمر الذي يعني أنّ إهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة ببعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية ينعكس إيجاباً على تعزيز المركز التنافسي.

- معامل التحديد المعدل ($R\text{-deux Ajusté}$): وبالنسبة لمعامل التحديد المعدل (R^2) نجد بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية يفسران نسبة 52.1% من تعزيز المركز التنافسي، والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وهذا يعني أنّ هناك تأثير مباشر، أي كلما زاد الاهتمام ببعدي التعلم والنمو والعمليات الداخلية ساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي بنسبة 52.1%.

- إختبار معنوية المتغيرات المستقلة بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية باستخدام إختبار (T_{-test}): حيث كانت قيمة (T) للمتغيرين المستقلين بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية 5.608 و3.095 على التوالي، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5%.

- إختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F_{-test}): لإختبار معنوية النموذج الثاني وجدنا قيمة (F) تساوي 51.533 بمعنوية إحصائية 0.00 أقل من مستوى المعنوية المعتمد، وهو ما يدل على جودة نموذج الانحدار الثاني.

ووفقا للنموذج الأول والنموذج الثاني فإنّ تعزيز المركز التنافسي يتأثر ببعدين أساسيين هما: بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، وترى الباحثة أنّ هذه النتائج تعود لكون هذين البعدين لهما التأثير المباشر في تقوية قدرات المؤسسات التنافسية خاصة في المديين المتوسط والبعيد، في حين البعدين (البعيد المالي وبعد العملاء) المستبعدين من النموذج لهما تأثير مهم ولكن غير مباشر في تعزيز المركز التنافسي.

المطلب الخامس: دراسة أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود الوسيط تحسين الأداء

لدراسة علاقة الوساطة بين المتغيرين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء سنعمد نموذج (Baron & Kenney, 1986) واختبار (Sobel).

الفرع الأول: نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة

المتغير الوسيط (Mediator Variable) ويستعمل في اختبار العلاقة التوسيطية (Mediation) التي تعني بناء نموذج سببي يوضح العلاقة بين السبب والنتيجة، فتحليل المتغير الوسيط يحاول تحديد العملية التوسيطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبمعنى آخر فإنّ تحليل المتغير الوسيط بشكله البسيط يقتضي بأنّ المتغير المستقل يؤثر على المتغير الوسيط، والمتغير الوسيط يؤثر على المتغير التابع، وهو يهتم بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة¹.

في الدراسة الحالية نعتمد طريقة (Baron & Kenny, 1986)، ويعتبر أول نموذج يدرس المتغير الوسيط وله الفضل الكبير في ذلك، وتم استخدامه على نطاق واسع حتى الوقت الحالي في العديد من الدراسات في مختلف المجالات العلمية.

يتم إختبار فرضيات الوساطة في الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار بطريقة (Baron & Kenny, 1986) التي استخدمت على نطاق واسع في البحوث العلمية، ووفقا لهذه الطريقة يجب أن تستوفي ثلاثة شروط إذا كانت الوساطة موجودة وهي كالتالي:

أولاً- يجب أن يرتبط المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بشكل كبير بالوسيط (تحسين الأداء).

¹عبد السلام حمادوش، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2019، ص 275.

ثانيا- يجب أن تكون العلاقات المباشرة بين المتغير المستقل رأس المال الفكري والمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي ذات معنوية إحصائية.

ثالثا- إذا تحقق الشرطان وكانت العلاقات كبيرة وقوية وذات معنوية، فإنه يتم إدخال المتغير الوسيط (تحسين الأداء) في نموذج الانحدار في الخطوة الثالثة، وبعد دخول الوسيط من المتوقع أن تختفي العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع (الوساطة الكاملة)، أو تقل (الوساطة الجزئية).

فإذا حصلت هذه الشروط في الاتجاه المنتبأ به، فإن الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب أن يقل في المعادلة الثالثة عما كان عليه في المعادلة الثانية، وتحدث الوساطة الكاملة إذا انعدم الأثر المباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية السادسة

لاختبار الفرضية الرئيسية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". نعتمد طريقة (Baron & kenny, 1986) وإختبار (Sobel)، ونطرح الفرضيتين التاليتين:

-الفرضية المبدئية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

-الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-48): نتائج إختبار الوساطة باستخدام طريقة (Baron & kenny, 1986)

T إختبار		معامل الانحدار			النماذج	
Sig	T)	Beta	الخطأ المعياري	β المعاملات	الثابت	النموذج الأول: تأثير رأس المال الفكري في تحسين الأداء
0.000	4.784		0.297	1.422		
0.000	7.503	0.616	0.080	0.602	رأس المال الفكري IC	

0.276	-1.095		0.266	-0.299	الثابت	النموذج الثاني: تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي
0.000	14.476	0.834	0.072	1.041	رأس المال الفكري IC	
0.057	-1.929		0.292	-0.564	الثابت	النموذج الثالث: تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود متغير تحسين الأداء
0.040	2.088	0.741	0.090	0.926	رأس المال الفكري IC	
0.000	10.322	0.150	0.092	0.192	تحسين الأداء Perf	

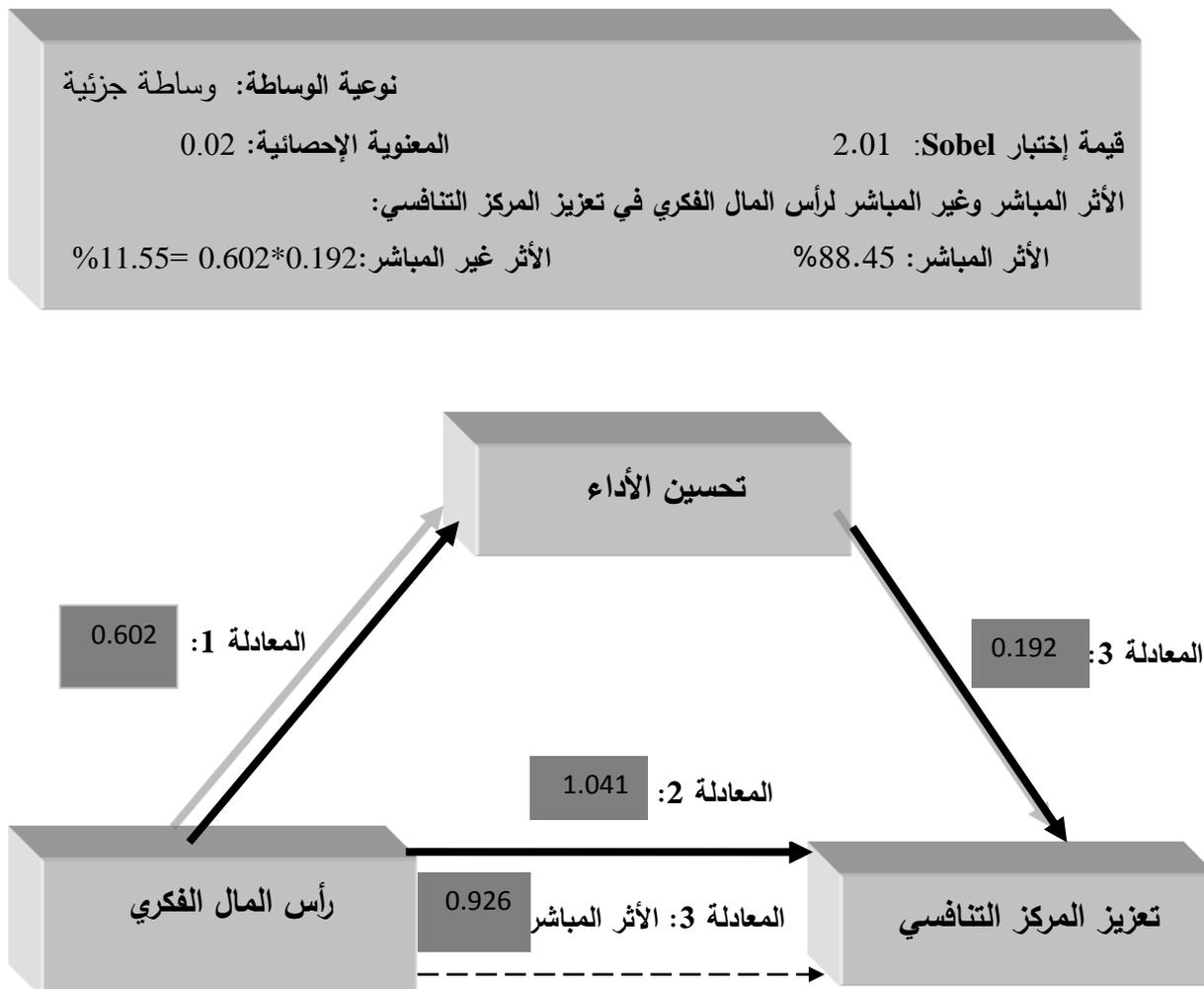
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق وحسب طريقة (Baron & kenny, 1986) يتضح أن:

- ◀ النموذج الأول: المتغير المستقل (رأس المال الفكري) يؤثر على المتغير الوسيط (تحسين الأداء)، وقيمة B تساوي 0.602 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (الشرط الأول محقق).
- ◀ النموذج الثاني: المتغير المستقل (رأس المال الفكري) يؤثر في المتغير التابع (تعزيز المركز التنافسي)، حيث قيمة معامل B تساوي 1.041 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% (الشرط الثاني محقق).
- ◀ النموذج الثالث: المتغير المستقل (رأس المال الفكري) يؤثر على المتغير التابع (تعزيز المركز التنافسي) بوجود المتغير الوسيط (تحسين الأداء)، وقيمة معامل B لهذا النموذج مقدرة بـ 0.192 بمستوى معنوية أقل من المستوى المعتمد 5%. (الشرط الثالث محقق).

والشكل التالي يوضح نتائج الاختبارات التالية:

الشكل رقم (3-1): نتائج طريقة (Baron& Kenny, 1986) وإختبار (Sobel) حول الوساطة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS لمعادلات الانحدار الخاصة بطريقة (Baron& Kenny, 1986) و إختبار Sobel.

من خلال الشكل السابق يتضح تحقق الشروط الثلاثة السابقة، حيث أنّ الأثر المباشر للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) والذي يساوي 0.926 وهو دال إحصائياً وهو أقل ما كان عليه في المعادلة الثانية والذي يساوي 1.041، ولم يحدث التوسط الكامل حيث لم ينعلم الأثر المباشر للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (تعزيز المركز التنافسي) عند إدخال المتغير الوسيط تحسين الأداء، كما تم استخدام إختبار (Sobel) للكشف عن معنوية التأثير غير المباشر، حيث بلغت قيمة (z) للتأثير غير المباشر 2.01 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد 5%، ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر يتضح للباحثة أنّ المتغير الوسيط (تحسين الأداء) يحقق وساطة جزئية في تأثير

رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي، حيث نسبة تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي عن طريق المتغير الوسيط تحسين الأداء هي 11.55%، في حين تأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بشكل مباشر هو 88.45%.

ومنه نستنتج ممّا سبق أنّ الفرضية الرئيسية السادسة التي تقول بأنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود المتغير الوسيط تحسين الأداء للمؤسسات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%". محققة.

خلاصة

إنّ البيئة الاقتصادية، ونتيجة لحركيتها الدائمة وإضطرابها المستمر، وتجدها المتناهي فرضت تحديات معاصرة ألزمت بموجبها المؤسسات بضرورة إستيعابها ومسايرتها وتجسيدها واقعيًا وعلى أرض الواقع، وبناءً على الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية على مستوى إقليم ولاية سطيف توصلنا إلى:

- تحليل واقع القطاع الصناعي في الجزائر من حيث أدائه، قدراته التنافسية وإندامجه في إقتصاد المعرفة أظهر الفجوة الكبيرة للمؤسسات الصناعية المحلية ونظيراتها في الدول المتقدمة، حيث مازلت المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تضع توجهات واضحة وآليات عملية للدخول في إقتصاد المعرفة وإستغلال مزاياه.

- تمت الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، وذلك باستخدام الاستبيان، إعتماداً على برنامج (SPSS)، وتوصلنا من خلال مجموعة من الاختبارات إلى أنّ البيانات حققت شرط المصادقية والثبات، كما وجدنا بأنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نعتد في الاجابة على فرضيات الدراسة على الاختبارات المعلمية.

- لتحليل نتائج الدراسة والاجابة على الفرضيات المطروحة اعتمدنا مجموعة من الاختبارات الاحصائية، إضافة إلى بناء نماذج الانحدار لتحديد العلاقة والأثر بين مختلف متغيرات الدراسة، كما تم استخدام طريقة (Baron & Kenny) واختبار (Sobel) لدراسة الوساطة، وتوصلنا من خلال هذه التحليلات المختلفة إلى أنّ مستوى تطبيق رأس المال الفكري كان بمستوى متوسط، أيضاً أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعود لطبيعة الملكية، في حين لا توجد فروق معنوية تعود لحجم وعمر المؤسسات محل الدراسة، أيضاً أظهرت النتائج أنّ هناك تأثير إيجابي لرأس المال الفكري بمختلف مكوناته على تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، أمّا مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء هي (رأس المال البشري، الأصول الفكرية)، وعلى تعزيز المركز التنافسي (رأس المال الهيكلي، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية)، كذلك تأثير تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي كان إيجابياً ومعنوياً، في حين أبعاد تحسين الأداء الأكثر تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي هي (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، أمّا فيما يخص الوساطة أظهرت النتائج وجود وساطة جزئية بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي بوجود تحسين الأداء.

خاتمة

في ظل السباق العالمي المتميز بحدة المنافسة وتهافت المؤسسة الصناعية على تقديم الأجدد والأفضل من منتجات وخدمات، فإنّ العقل البشري يُعتبر مصدرا مهما لإنتاج واكتساب المعرفة وإدارتها وتثمينها والاستفادة منها باعتبارها تُشكل ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد على الأقل على المدى القصير.

اذ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تحقيق متطلبات رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، وذلك باختبار العلاقة والأثر بين مختلف مكونات رأس المال الفكري وتحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

من أجل الاحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة، تطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري اعتمادا على مقارنة فكرية إستراتيجية، حيث من خلال التوطئة النظرية لماهية رأس المال الفكري وجدنا مجموعة آراء متفكّة حينا ومتباينة أحيانا، حيث هناك من يحصر رأس المال الفكري في مجموعة محددة من الأفراد تتميّز بقدرات فكرية وإبداعية عالية، وهناك فريق آخر يرى من رأس المال الفكري المعرفة الموجودة في المؤسسة بجميع مستوياتها الفردية والجماعية والتنظيمية، وهناك فريق ثالث ينظر إلى رأس المال الفكري بأنّه يتمثل في الأصول غير الملموسة للمؤسسة. بالإضافة إلى هذا لُوْحظ عدم إتفاق وتباين في الآراء وجدل واسع من طرف الممارسين والباحثين حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، والذين اعتمدوا عدة تصنيفات أهمها؛ التصنيف الثنائي، التصنيف الثلاثي والتصنيف الرباعي، بالإضافة إلى ما سبق وإنطلاقا من مقولة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، إستعرضنا النظرة المحاسبية في القياس والافصاح عن رأس المال الفكري، والتي تبيّن خلالها أنّ الطريقة المحاسبية التقليدية لم تستطع أن تضع إطارا مرجعيا يُعتمد عليه في القياس والافصاح عن رأس المال الفكري، وهذا الجانب يحتاج البحث أكثر لتطوير أساليب وميكنزمات ترتقي للاقتصاد الجديد القائم على لامادية الأصل، والذي تعتبر فيه المحاسبة التقليدية مادية الأصل هو شرط أساسي في تقييمه.

كما تمّ التعرف على أبعاد تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي من المنظور الاستراتيجي، وذلك بتحليل مضامين مفهوم الأداء والميزة التنافسية اعتمادا على موارد المؤسسة غير الملموسة والأصول الفكرية، وتوضيح تكاملية العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي.

كما استعرضنا واقع تطبيق متطلبات رأس المال الفكري بمجموعة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، وتحليل العلاقة والأثر بين مختلف مكونات رأس المال الفكري وتحسين الأداء وتعزيز المركز

التنافسي، بالإضافة إلى تحليل وساطة تحسين الأداء لتأثير رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي مع تحديد نوعية الوساطة، وعليه توصلنا إلى الاجابة على فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية المتمثلة في: الانحدار البسيط، الانحدار التدريجي، طريقة (Baron & Keney, 1986)، واختبار (Sobel)، وذلك بعد تحديد المتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية)، والمتغير الوسيط تحسين الأداء بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، والمتغير التابع تعزيز المركز التنافسي بأبعاده (الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة)، ثم في الخطوة الموالية تحليل وتفسير النماذج المتوصل إليها وتحديد نوعية العلاقة والأثر بين مختلف متغيرات الدراسة، وتمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

أولاً- النتائج

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات، ووفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الاشكالية، وفي ضوء الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- ◀ أظهرت النتائج المتوصل إليها الموافقة المتوسطة لإطارات المؤسسات محل الدراسة على وجود إدراك ووعي بأهمية رأس المال الفكري وكيفية إدارته وتطويره، حيث بيّنت النتائج وجود إهتمام مرتفع برأس المال البشري الذي يميّز بالقدرات المعرفية وبروح التعاون والعمل الجماعي، كما بيّنت النتائج موافقة مرتفعة برأس المال العلاقات خاصة جانب علاقاتها مع الموردين ومع العملاء، كذلك إهتمام المؤسسات بالأصول الفكرية حقق مستوى مرتفع خاصة جانبي توفر التكنولوجيات الحديثة وإهتمامها بالتصميمات الهندسية والتطوير، في حين رأس المال الهيكلي والملكية الفكرية حققت مستويات متوسطة، ويجب العمل أكثر لتحقيق مستويات أفضل خاصة وأنّ رأس المال الهيكلي هو الداعم والقوة الداخلية للمؤسسة لبقائها واستمرارها. وتفسر الباحثة هذه النتائج إلى أنّ التغيّر المتسارع في البيئة الاقتصادية وخاصة القطاع الصناعي أثر على إستراتيجيات المؤسسات وفرض عليها توجهات إدارية حديثة تقوم على المهارات والخبرات والأفكار الابداعية التي تعطي لها صفة التفوق في الأداء والتميّز في المزايا التنافسية.
- ◀ لقد بيّنت نتائج الدراسة الموافقة المتوسطة للإطارات على إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحسين الأداء من خلال وضعها للخطط والبرامج وتحسين أساليب العمل لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، حيث أظهرت النتائج إهتمام المؤسسات خاصة بجانب العملاء وحقق مستوى مرتفع، في حين الأبعاد الأخرى حققت

مستويات متوسطة والتي لا ترقى للمستوى المطلوب بالنسبة للمؤسسة الصناعية التي تسعى لتحقيق الأداء المتفوق، وأخص بالذكر بعد التعلم والنمو الذي له تأثير إستراتيجي وديناميكي طويل المدى في بقاء واستمرارية المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة حول تعزيز المركز التنافسي تسجيل مستويات موافقة متفاوتة من بعد إلى آخر، حيث سجلت الأبعاد (الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة المتفوقة) درجة موافقة متوسطة في حين بعد الابداع المتفوق فقد سجل مستوى موافقة منخفض، وهذا راجع لعدم إعطاء المؤسسات الصناعية محل الدراسة الابداع والابتكار مكانته الحقيقية سواء على مستوى العمليات أو المنتجات أو الخدمات المقدمة.

أشارت النتائج المتوصل إليها بالنسبة **للفرضية الفرعية الأولى** للفرضية الرئيسية الثانية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعود لمتغير طبيعة المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري" **محقة**، وتعود هذه الفروق إلى أن المؤسسات الخاصة تولي أهمية للموجودات الفكرية المتمثلة في رأس المال الفكري، عكس المؤسسات العامة التي مازالت تتعامل في إدارتها على أساليب تسييرية تقليدية وعلى منطق الأصول المادية.

بالنسبة **للفرضية الفرعية الثانية** للفرضية الرئيسية الثانية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعود لمتغير حجم المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري" **غير محقة**، حيث لا توجد فروق ذات أهمية في تطبيق متطلبات رأس المال الفكري بين المؤسسات المتوسطة والكبيرة، ويعود ذلك إلى ضرورة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري ومكوناتها الأساسية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث رأس المال الفكري مهم في تسيير أنشطة المؤسسة وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية مهما كان حجمها .

وبالنسبة **للفرضية الفرعية الثالثة** للفرضية الرئيسية الثانية " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% تعود لمتغير عمر المؤسسة في تطبيق إدارة رأس المال الفكري" **غير محقة**، لأن المؤسسات الصناعية تحتاج لإدارة رأس المال الفكري في كل مراحل نشاطها وحياتها.

تشير نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية بنسبة 38%، كما يوجد تأثير لمكونات رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات، حيث: - يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 34.3%، وعلاقة طردية وموجبة قدرت بنسبة 58.5%.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 23.5%، وعلاقة طردية وموجبة قدرت بنسبة 48.5%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 25%، وعلاقة طردية قدرت بنسبة 50%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بنسبة للأصول الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة 32.1%، وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 56.7%.
- يوجد تأثير إيجابي للملكية الفكرية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 13.8%، وعلاقة قوية وموجبة قدرت نسبتها بـ 37.2%.

وعليه إنطلاقاً من النتائج السابقة فإنّ الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنّه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير رأس المال الفكري على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية محل الدراسة" محققة.

- كما أظهرت النتائج أنّ مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً في تحسين أداء المؤسسات الصناعية محل الدراسة والتي لها معنوية إحصائية هي رأس المال البشري والأصول الفكرية.

◀ تشير نتائج الدراسة أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 69.5%، كما يوجد تأثير لمكونات رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات، حيث:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 31.6% وعلاقة طردية قدرت بـ 56.2%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 56.3% وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 75%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقات في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 51.2% وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 71.6%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للأصول الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 62.5% وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 79.1%.
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للملكية الفكرية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 47.6% وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 69%.

وعليه إنطلاقاً من النتائج السابقة فإنّ الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة" محققة.

- كما تبين أنّ مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة والتي لها معنوية إحصائية هي رأس المال الهيكلي، الأصول الفكرية والملكية الفكرية. < تشير نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 36.8%، كما يوجد تأثير لأبعاد تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي، حيث:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد المالي في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 5.7%. وعلاقة طردية قدرت بـ 23.9%.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد العملاء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 29.8%. وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 54.6%.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الداخلية في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 36.9%. وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 60.7%.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم والنمو في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بنسبة 48.2%. وعلاقة طردية وقوية قدرت نسبتها بـ 69.4%.

وعليه إنطلاقاً من النتائج السابقة فإنّ الفرضية الخامسة التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة" محققة.

- كما تبين أنّ أبعاد تحسين الأداء الأكثر تأثيراً في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية محل الدراسة والتي لها معنوية إحصائية هي بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية.

< أظهرت نتائج الدراسة الدور الوسيط لتحسين الأداء في العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي، حيث تحققت شروط الوساطة حسب طريقة (Baron & Kenny, 1986)، وكذلك حسب اختبار (Sobel) والتي كانت قيمته 2.01 بمستوى معنوية أقل من المستوى المعتمد 5%، والتي أشارت إلى أنّ تحسين الأداء يزيد جزئياً من العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي بنسبة 11.55% في حين التأثير المباشر لرأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي كان بنسبة 88.45%.

وهذه النتائج تؤكد نظرة (Barney, 1991) الذي يفترض أنّ وجود أصول يصعب تقليدها تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وكذلك من بين الباحثين الذين يؤكدون هذه النتيجة (Marr & Schium, 2001) الذين أكدوا على أنّ رأس المال الفكري هو مجموعة الأصول غير الملموسة الموجودة في المؤسسة، والتي تؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمؤسسة وأدائها، وتؤكد النتائج السابقة أنّ وجود تحسين الأداء يُشكل قناة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي.

ثانيا-الاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها فإن الباحثة تقدم بعض الاقتراحات التي يمكنها أن تساهم في إعطاء الاهتمام اللازم لرأس المال الفكري بمكوناته في المؤسسات محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي كما يلي:

- ◀ ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال إعطاء فرصة للأفراد من أجل إبداء آرائهم و إقتراحاتهم حول تطوير وتحسين إجراءات العمل وخلق بيئة إبداعية.
- ◀ ضرورة قيام المؤسسات الصناعية الجزائرية بالإهتمام بالعنصر البشري الذي يُعتبر أساس الفلسفة الادارية الحديثة.
- ◀ ضرورة إهتمام المؤسسات الصناعية برأس المال الفكري ممثلا في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية، التنظيمية، الإبداعية والابتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج أفكار جديدة التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية من خلال تحسين الأداء، وإقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية.
- ◀ العمل على اعتماد مجموعة متوازنة ومتكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقيس مختلف أبعاد الأداء؛ البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.
- ◀ وضع أليات لإستغلال رأس المال الفكري في تحقيق معايير الجودة للصناعة الجزائرية وتعزيز تنافسيتها محليا وعالميا.
- ◀ وضع إطار محاسبي للإفصاح عن رأس المال الفكري والتقرير عنه في المؤسسة الصناعية الجزائرية لإدارته بفعالية أكثر.

ثالثا-أفاق البحث:

في ضوء نتائج الدراسة فإنّ الباحثة تقترح مجموعة من الدراسات المستقبلية، التي يمكن دراستها والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وهي:

- ◀ أثر رأس المال الفكري في الإبداعي التنظيمي باستخدام التكنولوجيات الحديثة على مستوى الجامعة الجزائرية.
- ◀ واقع إدارة رأس المال الفكري في المؤسسة الصناعية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والماليزية.
- ◀ دور رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية الجامعة الجزائرية.
- ◀ نموذج مقترح لقياس والتقارير عن رأس المال الفكري في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

الكتب

1. أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
2. بلال خلف السكارنة، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
3. تامر محمد أحمد خليل: "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية"، منشورات المنظمة العربية للتتمية الإدارية، مصر، 2018.
4. تامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. جاب بابو وآخرون، "إدارة الموارد البشرية والأداء: التحديات والانجازات"، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
6. حميد الطائي وآخرون، "إدارة الجدارات والمواهب: مدخل شمولي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
7. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
9. رشا الغول، "المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي"، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
10. روبرت. أ. بتس. ديفيد. لي، "الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، تعريب: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008.
11. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
13. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. سعد علي حمود العنزي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، العدد 124، أبو ظبي، الإمارات، 2007.

16. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
17. سمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
18. سيد محمد جاد الرب، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013.
19. شار لزهل، جارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل"، تعريب: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2008.
20. صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2005.
21. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
22. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الإداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية، مصر، 2008.
24. عادل زايد، "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
25. عاطف جابر طه، "فضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية"، الدار الأكاديمية للعلوم، الطبعة الأولى، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2013.
26. عائشة شتاتحة، "الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
27. عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
28. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات "الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
29. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، "الإدارة الإستراتيجية في القرن الواحد والعشرين: النظرية والتطبيق"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
30. عبد الله إبراهيم الدرهمي، حسن صالح الظافري، "إدارة الجودة الشاملة: الموارد البشرية والأداء المؤسسي"، تعريب: نهي مطر خميس، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الامارات العربية المتحدة، 2017.
31. عبد الرحمان كساب عامر، "رأس المال المعرفي"، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
32. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.
33. علم الدين بانقا، محمد عمر باطويح، "تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة"، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دراسات تنمية، العدد 61، الكويت، 2018.
34. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

35. علي فلاح الزعبي، عادل عبد الله العنزي، "الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
37. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
38. عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
39. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
40. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، "المقدرات الجوهريّة للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
41. كريس أشتون، "تقييم الأداء الإستراتيجي"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2001.
42. لونجمان، "إدارة المعرفة"، الشركة العالمية للنشر، مكتبة لبنان ناشرون، مصر، 2005.
43. مجدي عبد الله شراره، "الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، بدون دار نشر، 2019.
44. مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
45. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، "أساسيات إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
46. محمد سمير أحمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
47. محمد كمال مصطفى، "تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014.
48. محمد ناصر وآخرون، "إدارة العمليات"، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2012.
49. محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق: مدخل معاصر"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
50. محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
51. مدحت محمد أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2010.
52. مفيدة عيسى يحيوي وآخرون، "المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
53. نبيل خليل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
54. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
55. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.

56. نجم عبود نجم، " الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
57. نجم عبود نجم، " إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
58. هيثم علي حجازي، " المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز المنظمي في الألفية الثالثة"، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
59. ياسر الصاوي، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
60. يونس عواد وأخرون، "الإدارة الإستراتيجية"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2016.
61. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

الرسائل العلمية

62. أحمد غازي محمد مهنا، "بناء نموذج وصفي جديد لقياس رأس المال الفكري: النموذج النوعي المقارن: نحو إطار ناظم لعملية القياس"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.
63. إلهام نعيم، "إستخدام نموذج البرمجة بالأهداف في نمذجة النظم الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016.
64. حياة قري، "دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة -دراسة حالة مجمع صيدالال-"، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
65. زلماط مريم، " دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة: دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس، مؤسسة عزوز، مؤسسة حسناوي، CMA، ENIE"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
66. سليم مخضار، "دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.
67. سمير مسعي، "إقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع ومتطلبات التحول: دراسة تحليلية لواقع إقتصاد المعرفة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015.
68. لويذة فرحاتي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
69. فراس عبد الغفير، "دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاعات الصناعات الغذائية"، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2019.
70. محيا بن خلف عيد المطيري، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته في ضوء التحولات المعاصرة: تصور مقترح"، أطروحة الدكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
71. نادية حماش، "مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.

72. هاني محمد عبده، "إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السويس، مصر، 2006.

المقالات

73. أيمن أبو سويرح، "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية-"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، غزة، فلسطين، 2015.
74. السعيد بريكة، نور الهدى عمارة، "إستثمار العوائد النفطية لتطوير قطاع الصناعة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
75. إلهام يحياي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2007.
76. إلهام يحياي، "دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.
77. الهاشمي عباس، عبد الحميد عوفي، "رأس المال الفكري: إشكالية مفهوم"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 20، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
78. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2010.
79. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، المجلد 5، العدد 5، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2007.
80. جميل حسن النجار، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 29، فلسطين، 2013.
81. جمال سالم، "سبل إدماج الجزائر في إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.
82. سعد عبد الكريم الساكني، "رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 18، جامعة بغداد، العراق، 2008.
83. سليمان بوفاسة، "اقتصاد المعرفة وأهمية رأس المال الفكري فيه"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2009.
84. سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بني طه، " أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2014.
85. سالم محمد سعيد بافقير، "قياس أثر رأس المال الفكري والإفصاح عنه على أداء منشآت الأعمال (دراسة تطبيقية)"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، 2014.
86. سليم مخضار، "واقع تنافسية الصادرات الصناعية خارج المحروقات في الجزائر مقارنة بكل من تونس والمغرب"، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 4، العدد 7، الجزائر، 2018.

87. صالح عبد الرضا رشيد، حسين شناوة الزباد، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2014.
88. علي رزكار، علي مرادي أفسر، " قياس أثر رأس المال الفكري محاسبيا في تنمية القدرات لدى طلبة الجامعات: البحث الميداني في جامعة بوبكان"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، جامعة الكوفة، العراق، 2018.
89. عمران الزين، عثمانى أحسين، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSC3: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos المديرية العامة-تبسة-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 1، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2018.
90. مراد كواشي، "آليات لنجاح عملية تقييم أداء المؤسسة: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2013.
91. مراد كواشي، "إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقويم أداء المؤسسات"، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2015.
92. محمد بن عبد الله العبيشي، "تمودج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية"، مجلة جامعة القصيم، المجلد 10، العدد 3، المملكة العربية السعودية، 2011.
93. محمد فوزي شبيطة، حسن محمد الشطناوي، "أثر خصائص لجان التدقيق على كفاءة رأس المال الفكري في البنوك التجارية الأردنية: دراسة تطبيقية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2020.
94. محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، " أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، الأردن، 2010.
95. مصطفى بودرامة، الطيب قصاب، "المشاكل التي تواجه القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة رؤى الإقتصادية، العدد 12، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
96. مصطفى بودرامة، "سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 14، جامعة سطيف، الجزائر، 2015.
97. وفاء سلامة ، وردة ولهة، "واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
98. يحمضية سملاي، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، 2004.

الملتقيات

99. أسعد كاظم نايف، أصفاد مرتضى سعيد، " أثر إدارة المواهب في الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنظومات"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، الجزء الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.

100. جمال داود الديلمي، كمال النقيب، "الاستثمار في رأس المال الفكري والطرق المحاسبية لقياسه وأثره على الميزة التنافسية"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، الجزء الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، 2013.
101. حسين يوسف عبد الستار، "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-28 أبريل 2005.
102. حميد بن نية، سفيان فكارشة، "دور القطاع الصناعي في تحقيق الإستقرار الإقتصادي في الجزائر"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول "إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر"، جامعة البلدة 2، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2018.
103. سامي العزاوي، "إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري للمؤسسات وآليات تنفيذها، استكشاف كفي وتصور مقترح"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، سلطنة عمان، أبريل 2013.
104. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005.
105. عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري العربي: نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، أبريل 2013.
106. عبد الله بن محمد الصارمي وآخرون، "تأهيل الموارد البشرية كأداة لبناء رأس المال الفكري: إستراتيجيات وزارة التعليم العالي"، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "رأس المال الفكري نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزء الثاني، عمان، أبريل 2013.
107. عبد الملك مزهدة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005.
108. عبد العزيز طيبة، محمد خثير، "دور رأس المال البشري في صنع سياسات وبرامج التطوير الإداري في منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
109. عمر أيت مختار، معمر حمدي، "طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري"، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الشلف، الجزائر، 13 و 14 ديسمبر، 2011.
110. عادل رزق، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، بحوث وأوراق "الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
111. عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011.
112. فيصل صالح محمد، عبد الرحمان محمد سالم، "الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية: مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول "موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية"، دمشق، سوريا، 25-27 يوليو، 2004.
113. كريمو دراجي، عبد الناصر حسيني، "واقع وأفاق الصناعة التحويلية في الجزائر: دراسة حالة الصناعة البتروكيماوية"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول "إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الإقتصادي في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 2، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2018.

114. محمد عبد الوهاب العزاوي، " تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول "رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، كتاب الأبحاث العلمية، الجزء الأول، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزينونة، الأردن، 2013.
115. محمد فلاق، جنات بوقجاني، " تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر، 2011.
116. معاذ خلف إبراهيم الجنابي، "تأثير التكامل بين التقنيات المتجددة في محاسبة التكاليف وترابطها في خدمة منظمات الأعمال"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر حول "إدارة منظمات الأعمال والتحديات العالمية المعاصرة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، عمان، الأردن، 2014.
117. يحضية سمالي، "تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس، 2005.

التقارير

118. التقرير العالمي للملكية الفكرية، "رأس المال غير الملموس في سلاسل القيمة العالمية"، WIPO، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، جنيف، 2017.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب

119. Al-Ali Nermien, «**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-Step**», John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003.
120. Armstrong Michael, «**Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**», 3rd Edition, Kogan Page Ltd, London, 2006.
121. Autissier David, et al., «**Mesurer la Performance de la Fonction Qualité**», Editions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, 2010.
122. Baker J. Ronald, «**Mind over Matter: Why Intellectual Capital is the Chief Source of Wealth**», John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2007.
123. Bartholomew David, «**Building on Knowledge: Developing Expertise, Creativity and Intellectual Capital in the Construction Professions**», 1st edition, John Wiley and Sons Ltd, 2008.
124. Brooking Annie, «**intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**», An International Thomson, Business Press, London, 1996.
125. Choo Chun Wie, Bontis Nick, «**The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**», Oxford University Press, New York, 2002.
126. Cokins Gary, «**Performance Management: Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence GAP)**», John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2004.
127. Courtois Alain et al., «**Gestion de Production**», 4^{ème} Editions, Editions D'organisation, France, 2003.
128. Despers Charles, Chauvel Daniele, «**knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management**», 1st Edition, Butterworth, Heinemann, New York, 2000.

129. Edvinsson Leif, Micheal Malone, « **Intellectual Capital Realizing Your Company True Value By Finding Its Hidden Brainpower** », Harper Business, New York, 1997.
130. Fiorenzo Franceschini et al., « **Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Systems** », Springer Berlin Heidelberg, New York, 2007.
131. Giraud Françoise et al., « **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance** », 2^{ème} Edition, Gualino Editeur, Paris, 2004.
132. Gallaire Jean-Marc, « **Les Outils de la Performance Industrielle** », Editions d'organisation, Eyrolles, Paris, 2008.
133. Grimm Curtis M, et al, « **Strategy as Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage** », Oxford University Press, New York, USA, 2006.
134. Kelly Anthony, « **The Intellectual Capital Of Schools: Measuring and Managing Knowledge, Responsibility and Reward (Lessons From The Commercial Sector)** », Kluwer Academic Publishers, New York, 2004.
135. Klein A. David, « **The Strategic Management of Intellectual Capital** », 1st Edition, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998.
136. Lindsay Moore, Lesley Craig, « **Intellectual Capital in Enterprise Success: Strategy Revisited** », 1st Edition, John Wiley, Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2008.
137. Lusthaus Charles et al., « **Evaluation Organisationnelle: Cadre Pour L'amélioration de la Performance** », Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 2003.
138. Lusthaus Charles et al., « **Améliorer la Performance Organisationnelle: Manuel D'Auto-évaluation** », Les Presses de l'Université Laval, CRDI, Canada, 1998.
139. Lytras Miltiadis D, Ordonez De Palos Patricia, « **knowledge Ecology in Global Business: Managing Intellectual Capital** », Information Science Reference, New York, 2009.
140. Porter Micheal, « **L'avantage Concurrentiel-Comment Devancer Ses Concurrents et Maintenir Son Avance** », Edition Dunod, Paris, 1999.
141. Pitts A. Robert, Lei David, « **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage** », South Westerss College Pub, New York, USA, 1996.
142. Ricceri Federica, « **Intellectual Capital and Knowledge Management: Strategic Management of knowledge Resource** », 1st Edition, Rutledge, London, 2008.
143. Thorpe Richard, Holloway Jacky, « **Performance Management: Multidisciplinary Perspectives** », Palgrave Macmillan, London, 2008.
144. Ulrich Dave, « **A New Mandata for Human Resources** », Harvard Business Review, Volume 76, 1998.
145. Voyer Pierre, « **Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance** », 2^{ème} Edition, Presses de L'université du Québec, Canada, 2000.
146. Wall Anthony et al, « **Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable** », CIMA Publishing, Oxford, 2003.
147. Winand Mathieu, Zintz Thierry, « **Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations sportives, Management & Sport Giuliano** », 1^{ière} Edition, Boeck Supérieur Édition, Paris, 2014.

الرسائل العلمية

148. FJ Herbst, « **Intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage** », Magister, Faculty of management, university of johannsburg, 2006.
149. kok Andrew, « **Intellectual Capital Management at Universities** », Thesis, Johannesburg, 2006.
150. Moulai Ali, « **La Performance de L'industrie National de Ciments a la Lumière des Théories Contractuelles des Organisations** », Thèse Doctorat en Sciences Economiques, université d'Oran 1 Ahmed Ben Bella, Alger, 2012.

151. Seidu Yakubu, « **Human Resource Management and Organizational Performance** », Thesis Doctoral, Aston University, 2011.

المجالات

152. Al-Manni Ahmad, Jaradat Nasser, « **Impact of Human Capital on The Organization Performance** », Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, volume 2, Issue 4, 2010.
153. Abaysekera Indra, Guthrie James, « **An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Srilanka** », Critical Perspectives on Accounting, Volume 16, Issue 3, 2005.
154. Bhasin Madan Lal, « **Disclosure of Intellectual Capital in Annual Reports: An Empirical Study of The Indian it Corporation** », Modern Economy, Issue 2, 2011.
155. Bontis Nick, « **Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measure and Models** », Management Decision, volume 36, Issue 2, MCB University Press, 1998.
156. Bontis Nick, « **Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing The State of The Field** », International Journal of Technology Management, Volume 18, Issue (5-8), Inderscience Enterprise Ltd, 1999.
157. Bontis Nick, « **Assesing Knowledge Assets: A Review of the Model Used to Measure Intellectual Capital** », International Journal of Management Reviews, Volume 3, Issue 1, Blackwell Publishers, 2001.
158. Bollen Lury et al., « **Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance** », Management Decisions, volume 43, Issue 9, 2005.
159. Boudreau John w., Ramstad Peter M, « **Measuring Intellectual Capital: Learning From Financial History** », Human Resource Management, Volume 36, Issue 3, 1997.
160. Dadashinasab Majid, Sofian Saudah, « **The Impact of Intellectual Capital on Firm Financial Performance by Moderating Capability** », Asian Social Science, volume 10, Issue 17, Published by Canadian Centre of Science and Education, 2014.
161. Engstrom E.J Truls et al., « **Evaluating Intellectual Capital in the hotel industry** », Journal of Intellectual Capital, Volume 4, issue 3, MCB up limited, 2003.
162. Edvinsson Leif, « **Developing Intellectual Capital at Skandia** », Long Range Planning, Volume 30, Issue 3, Elsevier Science LTD, 1997.
163. Edvinsson Leif, « **Developing Intellectual Capital at Skandia** », Long Range Planning, Volume 3, Issue 30, Elsevier Science, 1997.
164. Epstein Marc J, Manzoni Jean-Francois, « **Improving Organization and Society: The Role of Performance Measurement and Management Control** », Studies in Managerial and Financial Accounting, volume 16, Science Elsevier, USA, 2006.
165. Goh Pek Chen, « **Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia** », Journal of Intellectual Capital, Volume 6, Issue 3, Emerald Group Publishing Limited, 2005,
166. Harrison Suzanne, Sullivan H. Patrick, « **Profiting From Intellectual Capital: Learning From Leading Companies** », Journal of Intellectual Capital, Volume 1, Issue 1, MCB University Press, 2000.
167. Herbert W. Synder, Jennifer Burek Pierce, « **Intellectual Capital** », Annual Review of Information Science and Technology, Volume 36, Issue 1, 2005.
168. Jeffrey R. Williams, « **How Sustainable is Your Competitive Advantage?** », California Management Review, volume 34, Issue 3, 1992.
169. Kaplan S. Robert, Norton P. David, « **Putting the Balanced Scorecard to work** », Harvard Business Review 2, 1993.
170. Kaplan S. Robert, Norton P. David, , « **Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 1** », Accounting Horizon, , Volume 15, Issue1, American Accounting Association, 2001.

171. Kaplan S. Robert, Norton P. David, « **Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 2** », Accounting Horizon, Volume 15, Issue 2, American Accounting Association, 2001.
172. kocoglu Ipek et al, « **The Relationship Between Firm Intellectual capital and The Competitive Advantage** », Journal of Global Strategic Management, Volume 3, Issue 2, 2009
173. kamukama Nixon , « **Intellectual Capital : Company's Invisible Source of Competitive Advantage** », Competitiveness Review, An International Business Journal, Volume 23, Issue 3, Emerald Group Publishing Limited, 2013.
174. Kamukama Nixon et al., « **Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital and Performance** », Journal of Intellectual Capital, Volume 12, Issue 1, Emerald Group Publishing Limited, 2011.
175. Kannan Gopika, Aulbur Wilfried G, « **Intellectual Capital: Measurement Effectiveness** », Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Issue 3, 2004.
176. Karchegani Mohmmad Rahmani et al., « **The Relationship between Intellectual Capital and Innovation; A review** », International Journal of Business and Management Studies, Volume 2, Issue 1, 2013.
177. Lopez-Gamero D. Maria et al., « **Sustainable Development and Intangibles: Building Sustainable Intellectual capital** », Business Strategy and The Environment, Volume 20, Issue 1, John Wiley, Sonc, Ltd, 2011.
178. Marr Bernard et al., « **intellectual capital and knowledge management effectiveness** », Management Decision, volume 41, issue 8, MCB up limited, London, 2003.
179. Marr Bernard, « **Measuring and Benchmarking Intellectual Capital** », Benchmarking: An International Journal, Volume 11, Issue 6, Emerlad Group Publishing Limited, 2004.
180. Meles Antonio et al., « **The Impact of the Intellectual Capital Efficiency on Commercial Banks Performance: Evidence From The US** », Journal of Multinational Financial Management, volume 36, Issue C, 2016.
181. Mohamed Buallay Amina, « **The Relationship between Intellectual Capital and Firm Performance** », Corporate Governance and Organizational Bahavior Review, Volume 1, Issue 1, 2017.
182. Ordonez de Pablos Patricia, « **Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons From European Learning Firm** », Journal of Intellectual Capital, Volume 5, Issue 4, Emerald Group Publishing Limited, 2004.
183. Phusavat Kongkiti et al., « **Interrelationships Between Intellectual Capital and Performance: Empirical Examination** », Industrial Management, Data System, volume 111, Issue 6, 2011.
184. Palacios-Marqués Daniel, José Garrigos-Simon, « **Validating and Measuring IC in The Biotechnology and Telecommunication Industries** », Journal of Intellectual Capital, volume 4, Issue 3, 2003.
185. Petty Richard, Guthrie James, « **Intellectual Capital Literature review : Measurement, Reporting and Management** », Journal of Intellectual Capital, Volume 1, Issue 2, MCB Unversity Press, 2000.
186. Phusavat Kongkiti et al., « **Interrelationships Between Intellectual Capital and Performance: Empirical Examination** », Industrial Management, Data System, volume 111, Issue 6, 2011.
187. Royal Carol, O'Donnell Loretta, « **Differentiation In Financial Markets: The human Capital Approach** », Journal of intellectual capital, volume 9, issue 4, 2008.
188. Sveiby Karl-Erik, « **Intellectual capital: Thinking Ahead** », Australian Accountant, Volume 68, Issue 5, 1998.
189. Sveiby Karl-Erik, « **Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard** », Internet Version, 1998.
190. Stewart A. Thomas, « **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization** », Performance Improvement, Volume 37 issue 7, Publisher Information, 1998.
191. Uliana Enrico et al., « **Towards Reporting Human Capital** », Meditari Accountancy Research, Volume 23, Issue 2, 2005.

192. Vidma Marti Joseph Maria, « **In Search Of an Intellectual Capital Comprehensive Theory** », Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, Academic Conferences Ltd, 2007.
193. Youndt A. Mark et al., « **Human Resources Management, Manufacturing Strategy, And Firm Performance**», Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 4, 1996.
194. Youndt A. Mark, Snell Scott A, «**Human Resource Configuration, Intellectual Capital and Organizational Performance** », Journal of Managerial Issues, volume 16, Issue 3, 2004.
195. Yaseen G Saad et al., «**The Impact of Intellectual Capital on the Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies** », Computer in Human Behavior, Volume 62, Elsevier LTD, 2016.

الملتقيات

196. Boujelbene Mohamed Ali, Affes Habib, « **Perceptions du Capital Intellectuel Par Les Managers Etude Empirique Dans le Contexte Tunisien** », 34^{ème}, Congrès de L'association Francophone de Coptabilite (AFC), Montereal, Canada, 2013.
197. Gannon Catherine et al., « **Managing Intellectual Capital for a Sustained Competitive Advantage in the Irish Tourism Industry** », In "The Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC)", 16-17 June 2009.
198. Lorino Philippe, « **le Balanced Scorecard Revisite : Dynamique Stratégique et Pilotage de Performance : Exemple d'Une Entreprise Energétique**», publié dans : 22^{ème} congrès de AFC, France, 2001.
199. Mitchell Williams, « **Is A Company's Intellectual Capital Disclosure Practices Related? Evidence From Publicly Listed Companies From The FTSE 100** », MC Masters Intellectual Capital Conference, 2001.
200. Malhotra Yogesh, « **Knowledge Management in Inquiring Organization** », Proceedings Of 3rd Americas Conference on Information Systems, 1997.
201. Renaud Angèle, Berland Nicolas, « **Mesure de la Performance Globale des Entreprise** », 28^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France, 2007.
202. Salicru Sebastian et al., « **Intellectual Capital and Company Performance: Literature Review and Research Opportunities in Australia** », 21st ANZAM Conference, Australian and New Zealand Academy of Management, Sydney, Australia, 2007.
203. Viedma Marti Joseph Maria, « **IICBS Innovation Intellectual Capital Benchmarking System** », 4th World Congress on Intellectual Capital de Groot Business School-Mc Master University, 17-19 January, 2001.

المواقع الالكترونية

204. <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/445703.html>
205. [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital\(1\).pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/intellectualcapital(1).pdf)[1 March 2020]
206. <https://faculty.psan.edu.sa/n.arafa/en/article/al0000000793>

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستثمار

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

الاستثمار موجهة للإطارات العليا في المؤسسات الصناعية الجزائرية محل الدراسة من المدير إلى رؤساء المصالح.

تحية طيبة وبعد:

تعد الاستثمار التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان: "دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية" - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف - ونهدف من خلال هذه الاستثمار الوصول إلى واقع رأس المال الفكري وتأثيره على الأداء والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

ونظرا لما لديكم من معرفة علمية وخبرة عملية حول موضوع البحث، نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة الدقيقة والموضوعية على محاور هذه الاستثمار بما يعزز تحقيق النفع لمؤسساتنا ولاقتصادنا، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: أمعوش جهيدة

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: معلومات عامة

أولاً: بيانات خاصة بالمؤسسة

1- طبيعة الملكية:

1	عامة
2	خاصة

2- عمر المؤسسة بالسنوات:

1	سنوات 5 أقل من
2	سنوات 10 إلى 5 من
3	سنوات 10 أكثر من

3- عدد العمال

1	عامل 249 عامل إلى 1 من
2	عامل 249 أكثر من

ثانياً: بيانات شخصية

1- المؤهل العلمي

1	ثانوي
2	جامعي
3	مهني

2- الخبرة المهنية:

1	سنوات 5 أقل من
2	سنوات 10 إلى 5 من
3	سنوات 10 أكثر من

3- الوظيفة:

1	مدير
2	رئيس قسم
3	رئيس مصلحة

--	--

الجزء الثاني: رأس المال الفكري

هذا الجزء يتضمن مجموعة من المحاور الهدف منها التعرف على واقع رأس المال الفكري بالمؤسسة التي تعمل بها، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة وضع دائرة في الخانة المناسبة التي تعكس درجة إجابتك على مختلف العبارات:

المحور الأول: رأس المال البشري					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
البعد الأول: القدرات المعرفية المتميزة					
1	2	3	4	5	1 يتوفر لدى موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
1	2	3	4	5	2 تتناسب معارف ومؤهلات الموظفين مع الوظائف الموكلة بهم.
1	2	3	4	5	3 يمتلك موظفي مؤسستكم المعرفة اللازمة عن أنشطة وخدمات المؤسسة.
البعد الثاني: الخبرات الفكرية					
1	2	3	4	5	4 يمتلك الموظفون في مؤسستكم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
1	2	3	4	5	5 تمتلك مؤسستكم العدد المطلوب من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.
1	2	3	4	5	6 تسهم الخبرة المتراكمة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة لمشكلات العمل.
البعد الثالث: المهارات والقدرات					
1	2	3	4	5	7 يتوفر لدى موظفي مؤسستكم القدرات المطلوبة لأداء مهامهم بشكل متميز.
1	2	3	4	5	8 يوجد تناسب بين مهارات الموظفين والعمل المطلوب إنجازه.
1	2	3	4	5	9 يتميز موظفي مؤسستكم بمهارات عالية في التعامل مع الحالات الطارئة والاستثنائية.
البعد الرابع: العمل الجماعي					
1	2	3	4	5	10 يسود روح التعاون بين موظفي مؤسستكم بين الأقسام وبين الدوائر في إنجاز الأعمال.
1	2	3	4	5	11 توجد مشاركة جماعية بين الموظفين في حل مشكلات العمل.
1	2	3	4	5	12 تحصل مؤسستكم على أفضل النتائج من موظفيها عندما يعملون معا كفريق عمل.
البعد الخامس: الابتكار والإبداع					
1	2	3	4	5	13 يتميز الموظفون بالإبداع في أداء أعمالهم.
1	2	3	4	5	14 يقدم موظفي مؤسستكم أفكار جديدة تسهم في تطوير أدايتهم.

1	2	3	4	5	يقدم الموظفون حلول مبتكرة وجديدة للمشاكل التي تواجههم في العمل.	15
---	---	---	---	---	---	----

المحور الثاني: رأس المال الهيكلي						
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا		
البعد الأول: أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
1	2	3	4	5	قواعد البيانات في مؤسستكم متكاملة ومتاحة للوحدات والدوائر المختلفة.	16
1	2	3	4	5	تزود نظم المعلومات المطبقة في المؤسسة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة.	17
1	2	3	4	5	تهتم إدارة مؤسستكم بتطوير نظم المعلومات ومواكبتها لكل ما هو جديد في مجال تخصصها	18
البعد الثاني: الأنشطة والعمليات الإدارية						
1	2	3	4	5	يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخل مؤسستكم.	19
1	2	3	4	5	تركز خطط وبرامج التطوير بمؤسستكم على التحسين المستمر للعمليات.	20
1	2	3	4	5	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسينها.	21
البعد الثالث: دليل السياسات والإجراءات						
1	2	3	4	5	يُدمج دليل سياسات وإجراءات العمل بمؤسستكم عملية تدفق ونشر المعرفة بصفة مستمرة.	22
1	2	3	4	5	تعمل مؤسستكم على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والخبرات المتميزة.	23
1	2	3	4	5	توثق مؤسستكم سياساتها وإجراءات العمل اللازمة لتنفيذ المهام في كتيبات خاصة بكل قسم.	24
البعد الرابع: البرامج						
1	2	3	4	5	توفر مؤسستكم الميزانية الكافية لتدريب وتطوير كفاءات العاملين فيها.	25
1	2	3	4	5	تشجع مؤسستكم تنمية مهارات العاملين من خلال البرامج التدريبية الحديثة.	26
1	2	3	4	5	توفر مؤسستكم برامج للحوافز والمكافآت التي تعزز الإبداع والتميز لدى الموظفين.	27
البعد الخامس: الهيكل التنظيمي						
1	2	3	4	5	يتميز الهيكل التنظيمي بمؤسستكم بدرجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.	28
1	2	3	4	5	يتميز الهيكل التنظيمي بالمؤسسة بالمرونة بشكل يمكن الموظفين من أداء مهامهم بشكل متميز.	29
1	2	3	4	5	تدعم مؤسستكم اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.	30

المحور الثالث: رأس مال العلاقات					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق	
البعد الأول: العلاقة مع الزبائن					
1	2	3	4	5	31 تقوم مؤسستكم بدراسات استطلاعية للتعرف على متطلبات واحتياجات زبائنكم والعمل على تلبيتها.
1	2	3	4	5	32 تهتم المؤسسة بمعرفة آراء ومقترحات زبائنكم وحل مشاكلهم بأسرع وقت.
1	2	3	4	5	33 تخصص مؤسستكم ميزانية كافية لتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن.
البعد الثاني: العلاقة مع الموردين					
1	2	3	4	5	34 تخصص مؤسستكم وقتا كافيا لاختيار الموردين بهدف المحافظة على علاقات طويلة معهم
1	2	3	4	5	35 تتوفر مؤسستكم على قاعدة بيانات كاملة حول مورديها تعمل على تحيينها باستمرار.
1	2	3	4	5	36 تهتم المؤسسة بمقترحات ومشاكل مورديها والعمل على حلها.
البعد الثالث: التحالفات الإستراتيجية					
1	2	3	4	5	37 تشارك مؤسستكم في التحالفات الإستراتيجية مع المؤسسات الأخرى من أجل انجاز أعمالها
1	2	3	4	5	38 تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات المقدمة من المنافسين بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها.
1	2	3	4	5	39 تركز مؤسستكم على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية.

المحور الرابع: الأصول الفكرية					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
البعد الأول: التكنولوجيات الحديثة					
1	2	3	4	5	40 تتفقد مؤسستكم مختلف الأعمال بطريقة الكترونية.
1	2	3	4	5	41 تركز خطط وبرامج التطوير بمؤسستكم على التوسع في استخدام التكنولوجيات الحديثة في العمل.
1	2	3	4	5	42 يتم تنمية مهارات الموظفين باستخدام البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة.
البعد الثاني: الخطط الإستراتيجية					
1	2	3	4	5	43 تعمل إدارة مؤسستكم على صياغة خطة إستراتيجية بأهداف قصيرة وطويلة المدى لمختلف المجالات والأنشطة.
1	2	3	4	5	44 تعمل مؤسستكم على توفير متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية من برامج وإجراءات وموازنات تقديرية.
1	2	3	4	5	45 تعمل المؤسسة على التقييم الدقيق لنتائج الخطة الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات التصحيحية

الملاحق

البعد الثالث: التصميمات الهندسية والتطوير						
1	2	3	4	5	46	تلبية تصميمات منتجاتكم رغبات الزبون.
1	2	3	4	5	47	توفر مؤسستكم برامج البحوث والتطوير لتصميم منتجات جديدة.
1	2	3	4	5	48	تعمل مؤسستكم على دراسة اتجاهات المنافسين فيما يتعلق بتصميم وتطوير منتجاتهم المماثلة أو المشابهة.

المحور الخامس: الملكية الفكرية						
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا		
البعد الأول: براءات الاختراع						
1	2	3	4	5	49	توفر مؤسستكم المتطلبات والآليات اللازمة للحصول على براءات الاختراع.
1	2	3	4	5	50	توجه المؤسسة أبحاثها للحصول على براءات اختراع أخرى.
البعد الثاني: العلامات التجارية وحقوق النشر						
1	2	3	4	5	51	تتوفر مؤسستكم على علامات تجارية متنوعة.
1	2	3	4	5	52	تعمل المؤسسة على نشر كل الأعمال والأنشطة والقوانين الخاصة بها.
1	2	3	4	5	53	تزايد مستمر لعدد المنشورات والمؤلفات التي تصدرها مؤسستكم.

الجزء الثالث: أداء المؤسسة					
هذا الجزء يعبر عن مجموعة من المحاور تهدف إلى معرفة مستوى الأداء في مؤسستكم، نرجو من سيادتكم المحترمة أن تعبر عن رأيك بوضع دائرة في الخانة المناسبة.					

المحور الأول: البعد المالي						
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا		
1	2	3	4	5	54	زيادة معدل ربحية مؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	55	تحسن في القيمة المضافة للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	56	زيادة رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	57	انخفاض قيمة التكاليف الكلية للمؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	58	تحسن في معدل العائد على الاستثمار لمؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
المحور الثاني: بعد العملاء						
1	2	3	4	5	59	زيادة عدد عملاء مؤسستكم خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	60	تزايد في الحصة السوقية بشكل مستمر للمؤسسة.
1	2	3	4	5	61	تحسن في جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
1	2	3	4	5	62	تراجع عدد شكاوي العملاء المقدمة للمؤسسة.
1	2	3	4	5	63	سرعة تلبية طلبات العملاء من طرف المؤسسة.

المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
1	2	3	4	5	64 زيادة معدلات إنتاجية العاملين في المؤسسة خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
1	2	3	4	5	65 تقليل زمن انجاز الأنشطة والعمليات في مؤسستكم.
1	2	3	4	5	66 تنوع وتعدد طرق العمل في المؤسسة.
1	2	3	4	5	67 تراجع في نسب عيوب وأخطاء العمل بشكل مستمر.
1	2	3	4	5	68 تحسن الظروف العامة للعمل.
المحور الرابع: بعد التعلم والنمو					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
1	2	3	4	5	69 تحسن أسلوب العمل في مؤسستكم.
1	2	3	4	5	70 زيادة قدرة المؤسسة على استقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات والمهارات العالية.
1	2	3	4	5	71 تزايد مبادرات ومقترحات الموظفين لتحسين أداء المؤسسة.
1	2	3	4	5	72 تراجع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى مؤسسات أخرى.

الجزء الرابع: أبعاد المركز التنافسي

فيما يلي مجموعة من المحاور تهدف إلى معرفة أبعاد المركز التنافسي في المؤسسة، نرجو منك التعبير عن رأيك بوضع دائرة في الخانة المناسبة.

المحور الأول: بعد الجودة المتفوقة					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
1	2	3	4	5	73 يتوفر في مؤسستكم نظام متكامل لضمان الجودة.
1	2	3	4	5	74 تتميز المنتجات التي تقدمها مؤسستكم بكونها ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها.
1	2	3	4	5	75 تعمل المؤسسة على تقديم منتجات تستجيب لمعايير الجودة العالمية.
1	2	3	4	5	76 تقوم مؤسستكم بتقييم آراء العملاء للجودة من أجل تحسينها باستمرار.
المحور الثاني: بعد الإبداع المتفوق					
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	
1	2	3	4	5	77 تخصص مؤسستكم ميزانيات مالية خاصة بالإبداع.
1	2	3	4	5	78 تعطي مؤسستكم اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفين.
1	2	3	4	5	79 تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الإبداع في منتجاتها وأساليب عملها.

الملاحق

1	2	3	4	5	لدى مؤسنتكم أهداف وتوجهات لدخول مجالات إبداعية جديدة للمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي.	80
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	المحور الثالث: بعد الاستجابة المتفوقة	
1	2	3	4	5	تتميز مؤسنتكم بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة في رغبات وحاجات العملاء.	81
1	2	3	4	5	تقوم مؤسنتكم بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المتعاملين المتنوعة والاستجابة لها.	82
1	2	3	4	5	تحرص المؤسسة على الاستجابة السريعة في زمن تقديم الخدمة للعملاء.	83
معارض جدا	معارض	إلى حد ما	موافق	موافق جدا	المحور الرابع: بعد الكفاءة المتفوقة	
1	2	3	4	5	تمتلك المؤسسة المقدر على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.	84
1	2	3	4	5	تنتج المؤسسة منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	85
1	2	3	4	5	تتبنى مؤسنتكم الاستراتيجيات المناسبة لتطوير كفاءة العمليات وتمييزها.	86
1	2	3	4	5	تتوفر المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية بكفاءة.	87

" شكرا لكم "

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ
جامعة سطيف 1	إحصاء	أ.د. بن فرحات ساعد
جامعة سطيف 1	إدارة أعمال	أ.د. بورغدة حسين
جامعة سطيف 1	موارد بشرية	أ.د. بلمهدي عبد الوهاب
جامعة سطيف 1	إدارة أعمال	أ.د. بروش زين الدين
جامعة سطيف 1	موارد بشرية	د. ونوغي فتيحة
جامعة سطيف 1	إدارة أعمال	د. خلوطة ريمة
جامعة سطيف 1	إدارة أعمال	د. بوحروود فتيحة
جامعة سطيف 1	موارد بشرية	د. رقام ليندة

الملحق رقم 3: نتائج التحليل الاحصائي

1. قيمة معامل الثبات (Cronbch Alpha) لأداة الدراسة

SCALE(الاستبيان ككل) ALL

RELIABILITY

```

/VARIABLES=QA_1 QA_2 QA_3 QA_4 QA_5 QA_6 QA_7 QA_8 QA_9 QA_10 QA_11
QA_12 QA_13 QA_14 QA_15 QB_16
QB_17 QB_18 QB_19 QB_20 QB_21 QB_22 QB_23 QB_24 QB_25 QB_26 QB_27 QB_28
QB_29 QB_30 QC_31 QC_32
QC_33 QC_34 QC_35 QC_36 QC_37 QC_38 QC_39 QD_40 QD_41 QD_42 QD_43 QD_44
QD_45 QD_46 QD_47 QD_48
QE_49 QE_50 QE_51 QE_52 QE_53 QF_54 QF_55 QF_56 QF_57 QF_58 QG_59 QG_60
QG_61 QG_62 QG_63 QH_64
QH_65 QH_66 QH_67 QH_68 QR_69 QR_70 QR_71 QR_72 QK_73 QK_74 QK_75 QK_76
QL_77 QL_78 QL_79 QL_80
QM_81 QM_82 QM_83 QN_84 QN_85 QN_86 QN_87
/MODEL=ALPHA.
    
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	87

SCALE(رأس المال البشري) ALL

RELIABILITY

```

/VARIABLES=QA_1 QA_2 QA_3 QA_4 QA_5 QA_6 QA_7 QA_8 QA_9 QA_10 QA_11
QA_12 QA_13 QA_14 QA_15
/Model=Alpha
    
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	15

/SCALE(رأس المال الهيكلي) ALL

RELIABILITY
/VARIABLES=QB_16 QB_17 QB_18 QB_19 QB_20 QB_21 QB_22 QB_23 QB_24 QB_25
QB_26 QB_27 QB_28 QB_29 QB_30
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	15

/SCALE(رأس المال العلاقات) ALL

RELIABILITY
/VARIABLES=QC_31 QC_32 QC_33 QC_34 QC_35 QC_36 QC_37 QC_38 QC_39
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	9

/SCALE(الأصول الفكرية) ALL

RELIABILITY

/VARIABLES=QD_40 QD_41 QD_42 QD_43 QD_44 QD_45 QD_46 QD_47 QD_48
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	9

/SCALE(الملكية الفكرية) ALL

RELIABILITY

/VARIABLES=QE_49 QE_50 QE_51 QE_52 QE_53
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	5

/SCALE(رأس المال الفكري) ALL

RELIABILITY

/VARIABLES=QA_1 QA_2 QA_3 QA_4 QA_5 QA_6 QA_7 QA_8 QA_9 QA_10 QA_11
 QA_12 QA_13 QA_14 QA_15 QB_16
 QB_17 QB_18 QB_19 QB_20 QB_21 QB_22 QB_23 QB_24 QB_25 QB_26 QB_27 QB_28
 QB_29 QB_30 QC_31 QC_32
 QC_33 QC_34 QC_35 QC_36 QC_37 QC_38 QC_39 QD_40 QD_41 QD_42 QD_43 QD_44
 QD_45 QD_46 QD_47 QD_48
 QE_49 QE_50 QE_51 QE_52 QE_53
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	53

/SCALE(تحسين الأداء) ALL

RELIABILITY

/VARIABLES=QF_54 QF_55 QF_56 QF_57 QF_58 QG_59 QG_60 QG_61 QG_62 QG_63
 QH_64 QH_65 QH_66 QH_67
 QH_68 QR_69 QR_70 QR_71 QR_72
/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	19

/SCALE(المركز التنافسي) ALL

RELIABILITY

/VARIABLES=QK_73 QK_74 QK_75 QK_76 QL_77 QL_78 QL_79 QL_80 QM_81 QM_82
QM_83 QN_84 QN_85 QN_86
QN_87

/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	94	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	94	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	15

2. معاملات الارتباط (Pearson)

Corrélations

		IC	HC	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5
IC	Corrélation de Pearson	1	,800	,672	,690	,681	,634	,709
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC	Corrélation de Pearson	,800	1	,838	,866	,887	,760	,888
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC1	Corrélation de Pearson	,672	,838	1	,764	,739	,438	,644
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC2	Corrélation de Pearson	,690	,866	,764	1	,703	,525	,686
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC3	Corrélation de Pearson	,681	,887	,739	,703	1	,562	,784
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC4	Corrélation de Pearson	,634	,760	,438	,525	,562	1	,642
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
HC5	Corrélation de Pearson	,709	,888	,644	,686	,784	,642	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

Corrélations

		IC	SC	SC1	SC2	SC3	SC4	SC5
IC	Corrélation de Pearson	1	,911**	,730**	,678**	,840**	,752**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC	Corrélation de Pearson	,911**	1	,798**	,701**	,933**	,848**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC1	Corrélation de Pearson	,730**	,798**	1	,571**	,665**	,562**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC2	Corrélation de Pearson	,678**	,701**	,571**	1	,626**	,360**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC3	Corrélation de Pearson	,840**	,933**	,665**	,626**	1	,780**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC4	Corrélation de Pearson	,752**	,848**	,562**	,360**	,780**	1	,715**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
SC5	Corrélation de Pearson	,799**	,877**	,579**	,513**	,798**	,715**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		IC	CC	CC1	CC2	CC3
IC	Corrélation de Pearson	1	,808**	,742**	,620**	,607**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94
CC	Corrélation de Pearson	,808**	1	,872**	,786**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94
CC1	Corrélation de Pearson	,742**	,872**	1	,558**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94
CC2	Corrélation de Pearson	,620**	,786**	,558**	1	,355**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94
CC3	Corrélation de Pearson	,607**	,781**	,562**	,355**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		IC	IA	IA1	IA2	IA3
IC	Corrélation de Pearson	1	,853**	,735**	,727**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94
IA	Corrélation de Pearson	,853**	1	,893**	,872**	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000

	N	94	94	94	94	94
IA1	Corrélation de Pearson	,735**	,893**	1	,730**	,578**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94
IA2	Corrélation de Pearson	,727**	,872**	,730**	1	,482**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94
IA3	Corrélation de Pearson	,724**	,800**	,578**	,482**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		IC	IP	IP1	IP2
IC	Corrélation de Pearson	1	,741**	,597**	,687**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94
IP	Corrélation de Pearson	,741**	1	,835**	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94
IP1	Corrélation de Pearson	,597**	,835**	1	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94
IP2	Corrélation de Pearson	,687**	,904**	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		PERF	FP	QF_54	QF_55	QF_56	QF_57	QF_58
PERF	Corrélation de Pearson	1	,803**	,652**	,734**	,719**	,568**	,747**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
FP	Corrélation de Pearson	,803**	1	,884**	,909**	,879**	,675**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QF_54	Corrélation de Pearson	,652**	,884**	1	,830**	,743**	,454**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QF_55	Corrélation de Pearson	,734**	,909**	,830**	1	,799**	,463**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QF_56	Corrélation de Pearson	,719**	,879**	,743**	,799**	1	,401**	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QF_57	Corrélation de Pearson	,568**	,675**	,454**	,463**	,401**	1	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QF_58	Corrélation de Pearson	,747**	,913**	,734**	,758**	,778**	,619**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	94	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		PERF	CP	QG_59	QG_60	QG_61	QG_62	QG_63
PERF	Corrélation de Pearson	1	,904**	,569**	,739**	,714**	,749**	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
CP	Corrélation de Pearson	,904**	1	,662**	,806**	,837**	,777**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QG_59	Corrélation de Pearson	,569**	,662**	1	,651**	,424**	,357**	,075
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,474
	N	94	94	94	94	94	94	94
QG_60	Corrélation de Pearson	,739**	,806**	,651**	1	,625**	,461**	,273**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,008
	N	94	94	94	94	94	94	94
QG_61	Corrélation de Pearson	,714**	,837**	,424**	,625**	1	,562**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QG_62	Corrélation de Pearson	,749**	,777**	,357**	,461**	,562**	1	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QG_63	Corrélation de Pearson	,588**	,632**	,075	,273**	,472**	,502**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,474	,008	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		PERF	Intp	QH_64	QH_65	QH_66	QH_67	QH_68
PERF	Corrélation de Pearson	1	,853**	,632**	,589**	,575**	,652**	,685**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
Intp	Corrélation de Pearson	,853**	1	,733**	,796**	,710**	,688**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QH_64	Corrélation de Pearson	,632**	,733**	1	,618**	,393**	,267**	,361**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,009	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QH_65	Corrélation de Pearson	,589**	,796**	,618**	1	,463**	,428**	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QH_66	Corrélation de Pearson	,575**	,710**	,393**	,463**	1	,326**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,001	,000
	N	94	94	94	94	94	94	94
QH_67	Corrélation de Pearson	,652**	,688**	,267**	,428**	,326**	1	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	,000	,001		,000

	N	94	94	94	94	94	94	94
QH_68	Corrélation de Pearson	,685**	,736**	,361**	,365**	,443**	,549**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		PERF	Innp	QR_69	QR_70	QR_71	QR_72
PERF	Corrélation de Pearson	1	,744**	,715**	,647**	,537**	,473**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
Innp	Corrélation de Pearson	,744**	1	,820**	,870**	,857**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QR_69	Corrélation de Pearson	,715**	,820**	1	,725**	,587**	,304**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,003
	N	94	94	94	94	94	94
QR_70	Corrélation de Pearson	,647**	,870**	,725**	1	,697**	,311**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002
	N	94	94	94	94	94	94
QR_71	Corrélation de Pearson	,537**	,857**	,587**	,697**	1	,434**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94
QR_72	Corrélation de Pearson	,473**	,632**	,304**	,311**	,434**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,002	,000	
	N	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Compp	SQ	QK_73	QK_74	QK_75	QK_76
Compp	Corrélation de Pearson	1	,904**	,839**	,849**	,817**	,762**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
SQ	Corrélation de Pearson	,904**	1	,888**	,923**	,930**	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QK_73	Corrélation de Pearson	,839**	,888**	1	,743**	,777**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QK_74	Corrélation de Pearson	,849**	,923**	,743**	1	,833**	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QK_75	Corrélation de Pearson	,817**	,930**	,777**	,833**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94
QK_76	Corrélation de Pearson	,762**	,876**	,674**	,769**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Compp	SI	QL_77	QL_78	QL_79	QL_80
Compp	Corrélation de Pearson	1	,866**	,685**	,801**	,816**	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
SI	Corrélation de Pearson	,866**	1	,843**	,925**	,939**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QL_77	Corrélation de Pearson	,685**	,843**	1	,749**	,733**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QL_78	Corrélation de Pearson	,801**	,925**	,749**	1	,814**	,762**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QL_79	Corrélation de Pearson	,816**	,939**	,733**	,814**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94
QL_80	Corrélation de Pearson	,813**	,897**	,608**	,762**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		Compp	SR	QM_81	QM_82	QM_83
Compp	Corrélation de Pearson	1	,859**	,804**	,690**	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94
SR	Corrélation de Pearson	,859**	1	,919**	,891**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94
QM_81	Corrélation de Pearson	,804**	,919**	1	,754**	,708**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	94	94	94	94	94
QM_82	Corrélation de Pearson	,690**	,891**	,754**	1	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94
QM_83	Corrélation de Pearson	,811**	,870**	,708**	,629**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	Compp	SE	QN_84	QN_85	QN_86	QN_87
--	-------	----	-------	-------	-------	-------

Compp	Corrélation de Pearson	1	,869**	,811**	,538**	,769**	,737**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
SE	Corrélation de Pearson	,869**	1	,900**	,700**	,883**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QN_84	Corrélation de Pearson	,811**	,900**	1	,590**	,730**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	94	94	94	94	94	94
QN_85	Corrélation de Pearson	,538**	,700**	,590**	1	,520**	,305**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,003
	N	94	94	94	94	94	94
QN_86	Corrélation de Pearson	,769**	,883**	,730**	,520**	1	,648**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	94	94	94	94	94	94
QN_87	Corrélation de Pearson	,737**	,816**	,659**	,305**	,648**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	94	94	94	94	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3. إختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
IC	,077	94	,200 [*]	,979	94	,132
PERF	,083	94	,119	,984	94	,288
Compp	,064	94	,200 [*]	,984	94	,295

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

4. توزيع إطارات المؤسسات محل الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	10	10,6	10,6	10,6
جامعي	75	79,8	79,8	90,4
مهني	9	9,6	9,6	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	25	26,6	26,6	26,6
سنوات 10 إلى 5 من	37	39,4	39,4	66,0

سنوات 10 من أكثر	32	34,0	34,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	4	4,3	4,3	4,3
قسم رئيس	20	21,3	21,3	25,5
مصلحة رئيس	70	74,5	74,5	100,0
Total	94	100,0	100,0	

5. متوسطات وانحرافات إجابات إطارات المؤسسة محل الدراسة

رأس المال البشري

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
HC	94	3,7496	,58009	,05983
HC1	94	3,8652	,65641	,06770
HC2	94	3,7518	,68773	,07093
HC3	94	3,7128	,62905	,06488
HC4	94	4,0106	,74528	,07687
HC5	94	3,4078	,71032	,07326

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
HC	12,529	93	,000	,74965	,6308	,8685
HC1	12,780	93	,000	,86525	,7308	,9997
HC2	10,598	93	,000	,75177	,6109	,8926
HC3	10,986	93	,000	,71277	,5839	,8416
HC4	13,147	93	,000	1,01064	,8580	1,1633
HC5	5,566	93	,000	,40780	,2623	,5533

رأس المال الهيكلي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
SC	94	3,6277	,71425	,07367
SC1	94	3,7730	,78701	,08117
SC2	94	3,8972	,68090	,07023
SC3	94	3,6206	,85173	,08785
SC4	94	3,3617	1,02147	,10536
SC5	94	3,4858	,91798	,09468

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
SC	8,520	93	,000	,62766	,4814	,7740
SC1	9,523	93	,000	,77305	,6119	,9342

SC2	12,775	93	,000	,89716	,7577	1,0366
SC3	7,064	93	,000	,62057	,4461	,7950
SC4	3,433	93	,001	,36170	,1525	,5709
SC5	5,131	93	,000	,48582	,2978	,6738

رأس المال العلاقات

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CC	94	3,7139	,65390	,06744
CC1	94	3,7624	,81887	,08446
CC2	94	3,9681	,80629	,08316
CC3	94	3,4113	,78581	,08105

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
CC	10,586	93	,000	,71395	,5800	,8479
CC1	9,027	93	,000	,76241	,5947	,9301
CC2	11,641	93	,000	,96809	,8029	1,1332
CC3	5,075	93	,000	,41135	,2504	,5723

الأصول الفكرية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
IA	94	3,7246	,70963	,07319
IA1	94	3,7801	,76599	,07901
IA2	94	3,6170	,89863	,09269
IA3	94	3,7766	,82724	,08532

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
IA	9,900	93	,000	,72459	,5792	,8699
IA1	9,874	93	,000	,78014	,6233	,9370
IA2	6,657	93	,000	,61702	,4330	,8011
IA3	9,102	93	,000	,77660	,6072	,9460

الملكية الفكرية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
IP	94	3,2872	,69873	,07207
IP1	94	3,0426	,87270	,09001
IP2	94	3,4504	,75048	,07741

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3					
--------------------	--	--	--	--	--

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
IP	3,986	93	,000	,28723	,1441	,4303
IP1	,473	93	,638	,04255	-,1362	,2213
IP2	5,818	93	,000	,45035	,2966	,6041

أبعاد متغير تحسين الأداء

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
QF_54	94	3,70	,840	,087
QF_55	94	3,73	,918	,095
QF_56	94	3,66	,887	,091
QF_57	94	3,28	,782	,081
QF_58	94	3,50	,889	,092
FP	94	3,5745	,73921	,07624
QG_59	94	3,51	,772	,080
QG_60	94	3,60	,821	,085
QG_61	94	3,86	,875	,090
QG_62	94	3,89	,823	,085
QG_63	94	4,01	,836	,086
CP	94	3,7745	,61468	,06340
QH_64	94	3,78	,869	,090
QH_65	94	3,61	,895	,092
QH_66	94	3,59	,795	,082
QH_67	94	3,55	,771	,079
QH_68	94	3,50	,839	,087
Intp	94	3,6043	,61240	,06316
QR_69	94	3,76	,785	,081
QR_70	94	3,43	,922	,095
QR_71	94	3,52	,839	,087
QR_72	94	3,47	,799	,082
Innp	94	3,5426	,66765	,06886
PERF	94	3,6282	,54439	,05615

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
QF_54	8,102	93	,000	,702	,53	,87
QF_55	7,754	93	,000	,734	,55	,92
QF_56	7,213	93	,000	,660	,48	,84
QF_57	3,431	93	,001	,277	,12	,44
QF_58	5,453	93	,000	,500	,32	,68
FP	7,535	93	,000	,57447	,4231	,7259
QG_59	6,409	93	,000	,511	,35	,67
QG_60	7,038	93	,000	,596	,43	,76
QG_61	9,548	93	,000	,862	,68	1,04
QG_62	10,532	93	,000	,894	,73	1,06
QG_63	11,721	93	,000	1,011	,84	1,18
CP	12,216	93	,000	,77447	,6486	,9004
QH_64	8,660	93	,000	,777	,60	,95
QH_65	6,571	93	,000	,606	,42	,79
QH_66	7,133	93	,000	,585	,42	,75
QH_67	6,959	93	,000	,553	,40	,71
QH_68	5,776	93	,000	,500	,33	,67
Intp	9,566	93	,000	,60426	,4788	,7297
QR_69	9,324	93	,000	,755	,59	,92
QR_70	4,477	93	,000	,426	,24	,61
QR_71	6,024	93	,000	,521	,35	,69
QR_72	5,678	93	,000	,468	,30	,63
Innp	7,879	93	,000	,54255	,4058	,6793

PERF	11,188	93	,000	,62822	,5167	,7397
------	--------	----	------	--------	-------	-------

أبعاد متغير تعزيز المركز التنافسي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
QK_73	94	3,85	,950	,098
QK_74	94	4,01	,886	,091
QK_75	94	3,94	,948	,098
QK_76	94	3,85	,855	,088
SQ	94	3,9122	,82282	,08487
QL_77	94	2,72	,809	,083
QL_78	94	2,88	,993	,102
QL_79	94	2,90	,917	,095
QL_80	94	3,10	,995	,103
SI	94	2,9016	,83860	,08649
QM_81	94	3,68	,907	,094
QM_82	94	3,56	,911	,094
QM_83	94	3,94	,890	,092
SR	94	3,7270	,80613	,08315
QN_84	94	3,78	,832	,086
QN_85	94	3,52	,744	,077
QN_86	94	3,53	,888	,092
QN_87	94	3,54	,969	,100
SE	94	3,5931	,71088	,07332
Compp	94	3,5206	,69539	,07172

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
QK_73	8,687	93	,000	,851	,66	1,05
QK_74	11,060	93	,000	1,011	,83	1,19
QK_75	9,572	93	,000	,936	,74	1,13
QK_76	9,656	93	,000	,851	,68	1,03
SQ	10,749	93	,000	,91223	,7437	1,0808
QL_77	-3,316	93	,001	-,277	-,44	-,11
QL_78	-1,142	93	,256	-,117	-,32	,09
QL_79	-1,013	93	,314	-,096	-,28	,09
QL_80	,933	93	,353	,096	-,11	,30
SI	-1,138	93	,258	-,09840	-,2702	,0734
QM_81	7,282	93	,000	,681	,50	,87
QM_82	6,003	93	,000	,564	,38	,75
QM_83	10,202	93	,000	,936	,75	1,12
SR	8,743	93	,000	,72695	,5618	,8921
QN_84	9,055	93	,000	,777	,61	,95
QN_85	6,794	93	,000	,521	,37	,67
QN_86	5,805	93	,000	,532	,35	,71
QN_87	5,428	93	,000	,543	,34	,74
SE	8,089	93	,000	,59309	,4475	,7387
Compp	7,258	93	,000	,52057	,3781	,6630

6. اختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

Statistiques de groupe

	الملكية طبيعية	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الفكري المال رأس	عامة	20	3,1557	,56670	,12672
	خاصة	74	3,7978	,47152	,05481
البشري المال رأس	عامة	20	3,2533	,65627	,14675
	خاصة	74	3,8838	,48049	,05586
الهيكلية المال رأس	عامة	20	3,1133	,60101	,13439
	خاصة	74	3,7667	,68105	,07917
العلاقات المال رأس	عامة	20	3,1833	,85405	,19097
	خاصة	74	3,8574	,50685	,05892
الفكرية الأصول	عامة	20	3,2000	,81538	,18232
	خاصة	74	3,8664	,61052	,07097
الفكرية الملكية	عامة	20	2,8600	,53153	,11885
	خاصة	74	3,4027	,69636	,08095

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الفكري المال رأس	,201	,655	-5,172	92	,000	,64215	,12417	-	-
								Hypothèse de variances égales	,88875
			-4,651	26,534	,000	,64215	,13806	-	-
								,92566	,35863
البشري المال رأس	1,594	,210	-4,795	92	,000	,63045	,13147	-	-
								Hypothèse de variances égales	,89156
			-4,015	24,769	,000	,63045	,15702	-	-
								,95399	,30691
الهيكلية المال رأس	1,692	,197	-3,897	92	,000	,65333	,16767	-	-
								Hypothèse de variances égales	,98634
			-4,189	33,429	,000	,65333	,15598	-	-
								,97052	,33615
العلاقات المال رأس	11,713	,001	-4,492	92	,000	,67402	,15005	-	-
								Hypothèse de variances égales	,97203
			-3,373	22,736	,003	,67402	,19985	-	-
								1,08772	,26033
الفكرية الأصول	,474	,493	-4,018	92	,000	,66637	,16585	-	-
								Hypothèse de variances égales	,99575
			-3,406	25,044	,002	,66637	,19565	-	-
								1,06928	,26345
الفكرية الملكية	3,166	,078	-3,235	92	,002	,54270	,16776	-	-
								Hypothèse de variances égales	,87589
			-3,774	38,557	,001	,54270	,14380	-	-
								,83368	,25173

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

Statistiques de groupe

	عدد العمال	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
رأس المال الفكري	من 1 إلى 249 عامل	60	3,7274	,52970	,06838
	أكثر من 249 عامل	34	3,5444	,59145	,10143
رأس المال البشري	من 1 إلى 249 عامل	60	3,8467	,55402	,07152
	أكثر من 249 عامل	34	3,5784	,59350	,10179
رأس المال الهيكلي	من 1 إلى 249 عامل	60	3,6689	,74135	,09571
	أكثر من 249 عامل	34	3,5549	,66822	,11460
رأس المال العلاقات	من 1 إلى 249 عامل	60	3,8259	,61792	,07977
	أكثر من 249 عامل	34	3,5163	,67773	,11623
الأصول الفكرية	من 1 إلى 249 عامل	60	3,7833	,66491	,08584
	أكثر من 249 عامل	34	3,6209	,78191	,13410
الملكية الفكرية	من 1 إلى 249 عامل	60	3,2667	,66350	,08566
	أكثر من 249 عامل	34	3,3235	,76596	,13136

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الفكري رأس المال	,589	,445	1,542	92	,126	,18296	,11863	-,05264	,41857
			Hypothèse de variances inégales	1,496	62,584	,140	,18296	,12233	-,06153
البشري رأس المال	,321	,572	2,198	92	,030	,26824	,12203	,02587	,51060
			Hypothèse de variances inégales	2,156	64,798	,035	,26824	,12440	,01977
الهيكلية رأس المال	,548	,461	,742	92	,460	,11399	,15369	-,19126	,41923
			Hypothèse de variances inégales	,763	74,748	,448	,11399	,14931	-,18347
العلاقات رأس المال	,479	,490	2,253	92	,027	,30959	,13739	,03673	,58245
			Hypothèse de variances inégales	2,196	63,528	,032	,30959	,14097	,02792
الأصول الفكرية	,061	,805	1,067	92	,289	,16242	,15222	-,13990	,46473
			Hypothèse de variances inégales	1,020	59,955	,312	,16242	,15922	-,15607
الفكرية الملكية	,040	,841	-,377	92	,707	-,05686	,15068	-,35614	,24241
			Hypothèse de variances inégales	-,363	60,873	,718	-,05686	,15682	-,37046

Caractéristiques

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
IC سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,6038	,00000	,00000	3,6038	3,6038	3,60	3,60
	13	3,3962	,22824	,06330	3,2583	3,5342	3,04	3,79
	79	3,7062	,58965	,06634	3,5742	3,8383	2,42	4,79
	94	3,6612	,55672	,05742	3,5472	3,7752	2,42	4,79
HC سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,4000	,00000	,00000	3,4000	3,4000	3,40	3,40
	13	3,6872	,48943	,13574	3,3914	3,9829	3,13	4,47
	79	3,7688	,60017	,06752	3,6343	3,9032	2,47	5,00
	94	3,7496	,58009	,05983	3,6308	3,8685	2,47	5,00
SC سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,8000	,00000	,00000	3,8000	3,8000	3,80	3,80
	13	3,0051	,33606	,09321	2,8021	3,2082	2,60	3,67
	79	3,7257	,71818	,08080	3,5649	3,8866	2,27	4,80
	94	3,6277	,71425	,07367	3,4814	3,7740	2,27	4,80
CC سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,8889	,00000	,00000	3,8889	3,8889	3,89	3,89
	13	3,6581	,44551	,12356	3,3889	3,9273	2,67	4,33
	79	3,7187	,69134	,07778	3,5639	3,8736	1,89	5,00
	94	3,7139	,65390	,06744	3,5800	3,8479	1,89	5,00
IA سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,5556	,00000	,00000	3,5556	3,5556	3,56	3,56
	13	3,4957	,65517	,18171	3,0998	3,8916	2,67	4,56
	79	3,7665	,72328	,08138	3,6045	3,9285	1,44	5,00
	94	3,7246	,70963	,07319	3,5792	3,8699	1,44	5,00
IP سنوات 5 من أقل سنوات 10 إلى 5 من سنوات 10 من أكثر Total	2	3,2000	,00000	,00000	3,2000	3,2000	3,20	3,20
	13	3,0462	,70311	,19501	2,6213	3,4710	1,80	3,80
	79	3,3291	,70313	,07911	3,1716	3,4866	1,20	4,80
	94	3,2872	,69873	,07207	3,1441	3,4303	1,20	4,80

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الفكري المال رأس	Inter-groupes	1,080	2	,540	1,770	,176
	Intragroupes	27,745	91	,305		
	Total	28,824	93			
البشري المال رأس	Inter-groupes	,324	2	,162	,476	,623
	Intragroupes	30,971	91	,340		
	Total	31,295	93			
الهيكلي المال رأس	Inter-groupes	5,857	2	2,929	6,409	,002
	Intragroupes	41,586	91	,457		
	Total	47,444	93			
العلاقات المال رأس	Inter-groupes	,104	2	,052	,119	,888
	Intragroupes	39,662	91	,436		
	Total	39,765	93			
الفكرية الأصول	Inter-groupes	,877	2	,438	,868	,423
	Intragroupes	45,956	91	,505		
	Total	46,833	93			
الفكرية الملكية	Inter-groupes	,909	2	,455	,930	,398
	Intragroupes	44,495	91	,489		
	Total	45,405	93			

إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,343	,336	,44372

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,447	1	9,447	47,983	,000 ^b
Résidu	18,114	92	,197		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,568	,301		5,211	,000
رأس المال البشري	,549	,079	,585	6,927	,000

a. Variable dépendante : الأداء

إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,485 ^a	,235	,227	,47877

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الهيكلي,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,473	1	6,473	28,240	,000 ^b
Résidu	21,088	92	,229		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الهيكلي,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,288	,257		8,906	,000
رأس المال الهيكلي	,369	,070	,485	5,314	,000

a. Variable dépendante : الأداء

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,506 ^a	,256	,248	,47221

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال العلاقات,

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,047	1	7,047	31,604	,000 ^b
Résidu	20,514	92	,223		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال العلاقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,065	,282		7,313	,000
رأس المال العلاقات	,421	,075	,506	5,622	,000

a. Variable dépendante : الأداء

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,321	,314	,45093

a. Prédicteurs : (Constante), الأصول الفكرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,854	1	8,854	43,544	,000 ^b
Résidu	18,707	92	,203		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الأصول الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,009	,250		8,042	,000
الأصول الفكرية	,435	,066	,567	6,599	,000

a. Variable dépendante : الأداء

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,372 ^a	,138	,129	,50816

a. Prédicteurs : (Constante), الملكية الفكرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,805	1	3,805	14,734	,000 ^b
Résidu	23,757	92	,258		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), الملكية الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,677	,253		10,564	,000
الملكية الفكرية	,289	,075	,372	3,838	,000

a. Variable dépendante : الأداء

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 ^a	,380	,373	,43110

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الفكري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10,463	1	10,463	56,301	,000 ^b
Résidu	17,098	92	,186		
Total	27,561	93			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الفكري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,422	,297		4,784	,000
رأس المال الفكري	,602	,080	,616	7,503	,000

a. Variable dépendante : الأداء

إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,562 ^a	,316	,308	,57843

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	14,190	1	14,190	42,410	,000 ^b
Résidu	30,782	92	,335		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال البشري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,996	,392		2,538	,013

رأس المال البشري	,673	,103	,562	6,512	,000
------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,750 ^a	,563	,558	,46232

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الهيكلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	25,308	1	25,308	118,407	,000 ^b
Résidu	19,664	92	,214		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الهيكلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,871	,248		3,511	,001
رأس المال الهيكلي	,730	,067	,750	10,881	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,716 ^a	,512	,507	,48832

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال العلاقات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	23,033	1	23,033	96,592	,000 ^b
Résidu	21,938	92	,238		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال العلاقات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,694	,292		2,377	,020
رأس المال العلاقات	,761	,077	,716	9,828	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,791 ^a	,625	,621	,42794

a. Prédicteurs : (Constante), الأصول الفكرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	28,123	1	28,123	153,568	,000 ^b
	Résidu	16,848	92	,183		
	Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), الأصول الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,634	,237	2,676	,009
	الأصول الفكرية	,775	,063	,791	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الرابعة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,476	,470	,50617

a. Prédicteurs : (Constante), الملكية الفكرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	21,400	1	21,400	83,524	,000 ^b
	Résidu	23,572	92	,256		
	Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : التنافسي المركز

b. Prédicteurs : (Constante), الملكية الفكرية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,264	,252	5,007	,000
	الملكية الفكرية	,687	,075	,690	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,834 ^a	,695	,692	,38617

a. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الفكري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	31,252	1	31,252	209,565	,000 ^b
Résidu	13,720	92	,149		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي
b. Prédicteurs : (Constante), رأس المال الفكري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,292	,266		-1,095	,276
رأس المال الفكري	1,041	,072	,834	14,476	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,239 ^a	,057	,047	,67895

a. Prédicteurs : (Constante), البعد المالي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,562	1	2,562	5,557	,021 ^b
Résidu	42,410	92	,461		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي
b. Prédicteurs : (Constante), البعد المالي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,718	,348		7,820	,000
البعد المالي	,225	,095	,239	2,357	,021

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,546 ^a	,298	,291	,58561

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العملاء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,421	1	13,421	39,134	,000 ^b
Résidu	31,551	92	,343		
Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي
b. Prédicteurs : (Constante), بعد العملاء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	--	---------------------------	---	------

	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,188	,378		3,145	,002
بعد العملاء	,618	,099	,546	6,256	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,369	,362	,55537

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العمليات الداخلية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,595	1	16,595	53,804	,000 ^b
	Résidu	28,376	92	,308		
	Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد العمليات الداخلية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,034	,344		3,009	,003
	بعد العمليات الداخلية	,690	,094	,607	7,335	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الخامسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,694 ^a	,482	,476	,50333

a. Prédicteurs : (Constante), بعد التعلم والنمو

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,664	1	21,664	85,511	,000 ^b
	Résidu	23,308	92	,253		
	Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

b. Prédicteurs : (Constante), بعد التعلم والنمو

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,960	,282		3,406	,001
	بعد التعلم والنمو	,723	,078	,694	9,247	,000

a. Variable dépendante : المركز التنافسي

إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 ^a	,368	,361	,55581

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	16,550	1	16,550	53,572	,000 ^b
	Résidu	28,421	92	,309		
	Total	44,971	93			

a. Variable dépendante : التنافسي المركز

b. Prédicteurs : (Constante), الأداء

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,709	,388	1,826	,071
	الأداء	,775	,106	,607	,000

a. Variable dépendante : التنافسي المركز

إختبار الفرضية الرئيسية السادسة:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,422	,297	4,784	,000
	IC	,602	,080	,616	,000

a. Variable dépendante : PERF

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,292	,266	-1,095	,276
	IC	1,041	,072	,834	,000

a. Variable dépendante : Comp

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,564	,292	-1,929	,057
	PERF	,192	,092	,150	,040
	IC	,926	,090	,741	,000

a. Variable dépendante : Comp

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مراحل تطور مفهوم رأس المال الفكري	1- 1
11	متضمنات مفهوم رأس المال الفكري	2-1
17	أهمية رأس المال الفكري في إنتاج سلسلة القيمة العالمية	3-1
19	دور رأس المال الفكري في توليد وإستخراج القيمة	4-1
23	مكونات تعريف إدارة المعرفة	5-1
25	العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة	6-1
35	(Edvinsson & Malone, 1997) مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم	7-1
36	(Eustace, 2000) مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم	8-1
38	(Bontis, 1999) مكونات رأس المال الفكري حسب	9-1
39	(Sveiby, 1998) مكونات رأس المال الفكري حسب	10-1
40	(Ordonez, 2004) مكونات رأس المال الفكري حسب	11-1
41	(Sullivan) مكونات رأس المال الفكري حسب	12-1
42	(CIMA) مكونات رأس المال الفكري حسب	13-1
44	(Brooking, 1996) مكونات رأس المال الفكري حسب	14-1
45	(Despers & Chauvel, 2000) مكونات رأس المال الفكري حسب	15-1
51	أبعاد رأس المال البشري	16-1
52	تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري	17-1
62	مكونات رأس المال الفكري	18-1
71	Skandia منظورات نموذج	19-1
79	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	20-1
95	الأداء وعلاقته بالكفاءة والفعالية	1-2
97	العلاقة بين الأداء والملاءة	2-2
98	علاقة الأداء بمختلف المفاهيم	3-2
101	عوامل البيئة الخارجية	4-2
110	المؤشرات الإستراتيجية، التقنية والتشغيلية	5-2
111	التمثيل البياني للتحيز القصير الأجل الناتج عن المؤشرات المالية	6-2
120	الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	7-2
131	أهمية القياس المقارن للمؤسسات	8-2
132	مراحل القياس المقارن	9-2

فهرس الأشكال

141	Hitt et al(تأثير الكفاءات المميزة على الميزة التنافسية حسب نموذج)	10-2
143	أبعاد الميزة التنافسية	11-2
150	مراحل سلسلة القيمة	12-2
158	(Porter) الساعة الإستراتيجية لـ	13-2
165	مراحل إدارة رأس المال الفكري لتوليد، استخراج وتعظيم القيمة	14-2
167	نموذج إدارة الابتكار	15-2
175	العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين الأداء	16-2
278	(حول الوساطة Sobel) وإختبار (Baron& Kenny, 1986) نتائج طريقة)	1-3

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	1-1
26	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	2-1
31	أهم إستراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري	3-1
47	مكونات رأس المال الفكري	4-1
50	أبعاد رأس المال البشري	5-1
56	مكونات رأس المال العلاقات	6-1
75	نماذج القياس المالية لرأس المال الفكري	7-1
76	نماذج القياس غير المالية لرأس المال الفكري	8-1
112	المؤشرات المالية وغير المالية	1-2
170	خصائص الاستراتيجيات الدفاعية والاستراتيجيات الهجومية	2-2
200	للمواد الغذائية والمشروبات والتبغ للفترة ما بين 2010 و2017RCAتطور مؤشر	1-3
200	للصناعات الكيماوية في الجزائر للفترة ما بين 2010 و2017RCAتطور مؤشر	2-3
201	لصناعة منتجات البلاستيك والمطاط للفترة ما بين 2010 و2017RCAتطور مؤشر	3-3
202	لصناعة الجلود والفراء للفترة ما بين 2010 و2017RCAتطور مؤشر	4-3
202	لصناعة المنسوجات للفترة ما بين 2010 و2017RCAتطور مؤشر	5-3
211	الموزع، المستبعد، والصالح للتحليل الإحصائي من الاستبانات	6-3
213	أبعاد متغير رأس المال الفكري	7-3
214	أبعاد متغير تحسين الأداء	8-3
214	أبعاد متغير تعزيز المركز التنافسي	9-3
216	(لكل بعد بالمتغير المستقل رأس المال الفكريPearsonمعاملات إرتباط)	10-3
217	(بكل محور بالمتغير الوسيط تحسين الأداءPearsonمعاملات إرتباط)	11-3
218	(بكل محور بالمتغير التابع تعزيز المركز التنافسيPearsonمعاملات إرتباط)	12-3
220	معاملات ثبات الاستبيان	13-3
221	إختبار التوزيع الطبيعي	14-3
223	توزيع المؤسسات محل الدراسة وفق الخصائص العامة للمؤسسات	15-3
224	توزيع إطارات المؤسسات الصناعية محل الدراسة حسب الخصائص الشخصية	16-3
226	نتائج تحليل أبعاد المحور الأول رأس المال البشري	17-3
227	تحليل نتائج أبعاد المحور الثاني رأس المال الهيكلية	18-3
228	نتائج تحليل أبعاد المحور الثالث رأس المال العلاقات	19-3
229	نتائج تحليل أبعاد المحور الرابع الأصول الفكرية	20-3
230	نتائج تحليل أبعاد المحور الخامس الملكية الفكرية	21-3

231	تحليل أبعاد المتغير تحسين الأداء	22-3
234	تحليل أبعاد متغير تعزيز المركز التنافسي	23-3
238	إتجاه رأي الإطارات حول مستوى تطبيق متطلبات رأس المال الفكري	24-3
240	لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تعزى لمتغير طبيعة الملكية Tإختبار للمؤسسة	25-3
241	لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينتين تعزى لمتغير حجم المؤسسة Tإختبار	26-3
242	لعينتين مستقلتين للمقارنة بين متوسطات العينات تعزى لمتغير عمر ANOVAإختبار المؤسسة.	27-3
244	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري و تحسين الأداء	28-3
245	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلية وتحسين الأداء	29-3
246	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال العلاقات وتحسين الأداء	30-3
247	اختبار الانحدار البسيط بين الأصول الفكرية وتحسين الأداء	31-3
248	اختبار الانحدار البسيط بين الملكية الفكرية وتحسين الأداء	32-3
250	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء	33-3
251	(لتأثير مكونات رأس المال الفكري في تحسين Stepwiseاختبار الإنحدار التدريجي) الأداء	34-3
255	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري و تعزيز المركز التنافسي	35-3
256	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلية وتعزيز المركز التنافسي	36-3
257	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال العلاقات وتحسين الأداء	37-3
258	اختبار الانحدار البسيط بين الأصول الفكرية والمركز التنافسي	38-3
259	اختبار الانحدار البسيط بين الملكية الفكرية وتحسين الأداء	39-3
261	اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي	40-3
262	(لتأثير مكونات رأس المال الفكري في تعزيز Stepwiseاختبار الإنحدار التدريجي) المركز التنافسي	41-3
267	اختبار الانحدار البسيط بين البعد المالي وتعزيز المركز التنافسي	42-3
268	اختبار الانحدار البسيط بين بعد العملاء وتعزيز المركز التنافسي	43-3
269	اختبار الانحدار البسيط بين بعد العمليات الداخلية وتعزيز المركز التنافسي	44-3
270	اختبار الانحدار البسيط بين بعد التعلم والنمو والمركز التنافسي	45-3
272	اختبار الانحدار البسيط بين تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي	46-3
273	(لتأثير أبعاد تحسين الأداء في تعزيز المركز Stepwiseاختبار الإنحدار التدريجي) التنافسي	47-3
277	(Baron& kenney, 1986نتائج إختبار الوساطة باستخدام طريقة)	48-3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

كلمة شكر

الاهداء

الفهرس

أ.....	مقدمة:
1.....	الفصل الأول: المقاربة الفكرية والاستراتيجية لرأس المال الفكري
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
3.....	المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري ومفهومه وأهميته
3.....	الفرع الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري
8.....	الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري
14.....	الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري
17.....	المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري، مداخل دراسته وعلاقته بإدارة المعرفة
17.....	الفرع الأول: دور إدارة رأس المال الفكري
19.....	الفرع الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري
20.....	الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
25.....	المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري، تنشيطه، إستراتيجيات المحافظة عليه
25.....	الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
28.....	الفرع الثاني: تنشيط رأس المال الفكري
29.....	الفرع الثالث: إستراتيجيات المحافظة على رأس المال الفكري
32.....	المبحث الثاني: تصنيفات رأس المال الفكري، مكوناته، إدارته
32.....	المطلب الأول: تصنيفات رأس المال الفكري
32.....	الفرع الأول: التصنيف الثنائي لرأس المال الفكري
35.....	الفرع الثاني: التصنيف الثلاثي لرأس المال الفكري
41.....	الفرع الثالث: التصنيف الرباعي لرأس المال الفكري
44.....	المطلب الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري
45.....	الفرع الأول: رأس المال البشري القوة الكامنة لرأس المال الفكري
50.....	الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي القوة الداعمة الداخلية لرأس المال الفكري
53.....	الفرع الثالث: رأس المال العلاقات القوة الداعمة الخارجية لرأس المال الفكري

55.....	الفرع الرابع: الأصول الفكرية القوة الإبتكارية لرأس المال الفكري
56.....	الفرع الخامس: الملكية الفكرية، القوة القانونية لرأس المال الفكري
60.....	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري
60.....	الفرع الأول: ماهية إدارة رأس المال الفكري
61.....	الفرع الثاني: خطوات إدارة رأس المال الفكري
62.....	الفرع الثالث: النماذج العملية لإدارة رأس المال الفكري
64.....	المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري والإفصاح عنه في المؤسسة
64.....	المطلب الأول: عموميات حول قياس رأس المال الفكري
65.....	الفرع الأول: دوافع وأهمية قياس رأس المال الفكري
66.....	الفرع الثاني: تطور الفكر المحاسبي في مجال القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري
68.....	الفرع الثالث: صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري
68.....	المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري
69.....	الفرع الأول: تصنيف نماذج القياس
70.....	الفرع الثاني: نماذج القياس المالية وغير المالية
75.....	الفرع الثالث: نقد نماذج قياس رأس المال الفكري
76.....	المطلب الثالث: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري
77.....	الفرع الأول: مفهوم عملية الإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري
78.....	الفرع الثاني: الأسباب التي جعلت المؤسسات تقوم بالإفصاح المحاسبي
79.....	الفرع الثالث: الأساس المحاسبي والاقتصادي لرأس المال الفكري
81.....	خلاصة
82.....	الفصل الثاني:
83.....	تمهيد
84.....	المبحث الأول: المنظور الإستراتيجي لأداء المؤسسة
84.....	المطلب الأول: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء
84.....	الفرع الأول: مراحل تطوّر مفهوم الأداء
86.....	الفرع الثاني: مفهوم الأداء والتوجهات المتعددة في طرّحه
88.....	الفرع الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء
95.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء، أنواعه وإدارته
95.....	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء
98.....	الفرع الثاني: تصنيفات أداء المؤسسة

100.....	الفرع الثالث: إدارة الأداء في المؤسسة
102.....	المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي لقياس أداء المؤسسة
102.....	الفرع الأول: ماهية قياس الأداء
105.....	الفرع الثاني: مؤشرات قياس أداء المؤسسة
111.....	الفرع الثالث: القياس المتوازن للأداء
120.....	المطلب الرابع: تحسين أداء المؤسسة
120.....	الفرع الأول: ماهية تحسين الأداء
123.....	الفرع الثاني: دوافع التحسين المستمر للأداء
124.....	الفرع الثالث: نماذج تحسين الأداء
130.....	المبحث الثاني: المنظور الاستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة
130.....	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية، معايير جودتها والعوامل المؤثرة فيها
131.....	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية
133.....	الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
134.....	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
138.....	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية
139.....	الفرع الأول: الكفاءة المتفوقة
140.....	الفرع الثاني: الجودة المتفوقة
141.....	الفرع الثالث: الإبداع المتفوق
142.....	الفرع الرابع: الاستجابة المتفوقة
144.....	المطلب الثالث: المداخل الفكرية للميزة التنافسية
144.....	الفرع الأول: المدخل الفكري للميزة التنافسية المستند على القيمة
147.....	الفرع الثاني: المدخل الفكري للميزة التنافسية المستند إلى الموارد
150.....	المطلب الرابع: استدامة الميزة التنافسية من خلال تعزيز المركز التنافسي
150.....	الفرع الأول: مفهوم المركز التنافسي
151.....	الفرع الثاني: تعزيز المركز التنافسي اعتمادا على إستراتيجيات Porter و Kotler
155.....	الفرع الثالث: الميزة التنافسية المستدامة
158.....	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز القدرات التنافسية المؤسسة
158.....	المطلب الأول: مساهمة رأس المال الفكري في توليد، استخراج وتعظيم القيمة
160.....	الفرع الأول: مساهمة رأس المال الفكري في توليد القيمة (إدارة المعرفة)

161.....	الفرع الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في استخراج القيمة (إدارة الابتكار)
163.....	الفرع الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في تعظيم القيمة (إدارة الملكية الفكرية)
166.....	المطلب الثاني: مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء
166.....	الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء
167.....	الفرع الثاني: دور مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء
170.....	الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري بأبعاد تحسين الأداء
173.....	المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري وتحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي
173.....	الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
176.....	الفرع الثاني: مساهمة تحسين الأداء في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة
177.....	الفرع الثالث: تكامل العلاقة بين رأس المال الفكري و تحسين الأداء والميزة التنافسية
180.....	خلاصة
181.....	الفصل الثالث:
182.....	تمهيد
183.....	المبحث الأول: تحليل الأداء والميزة التنافسية للقطاع الصناعي الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة
183.....	المطلب الأول: واقع القطاع الصناعي في الجزائر
183.....	الفرع الأول: بنية القطاع الصناعي وتصنيف الصناعات
186.....	الفرع الثاني: خصائص القطاع الصناعي في الجزائر
188.....	الفرع الثالث: ركائز الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر
190.....	المطلب الثاني: تحليل أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية
190.....	الفرع الأول: الأداء البشري للمؤسسة الصناعية الجزائرية
191.....	الفرع الثاني: الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية
191.....	الفرع الثالث: الأداء التسويقي والمالي للمؤسسة الصناعية الجزائرية
194.....	المطلب الثالث: تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر
194.....	الفرع الأول: مكانة الصناعة الجزائرية في بعض مؤشرات التنافسية
198.....	الفرع الثاني: أهم أسباب ضعف القدرة التنافسية للقطاع الصناعي في الجزائر
199.....	الفرع الثالث: سبل تحسين تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر
201.....	المطلب الرابع: المؤسسة الصناعية الجزائرية ورأس المال الفكري
201.....	الفرع الأول: إقتصاد المعرفة أساسه المعرفة ورأس المال الفكري
202.....	الفرع الثاني: واقع إندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة
203.....	الفرع الثالث: سبل إندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة

204	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
204	المطلب الأول: منهج الدراسة المستخدم، عينة الدراسة وحدودها.....
205	الفرع الأول: منهج الدراسة المعتمد.....
205	الفرع الثاني: المؤسسات محل الدراسة.....
206	الفرع الثالث: حدود الدراسة.....
207	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.....
207	الفرع الأول: أداة الدراسة (الاستبيان).....
216	الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي.....
217	المطلب الثالث: عرض ووصف البيانات.....
217	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات العامة.....
220	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات الإطارات حول متغير رأس المال الفكري.....
225	الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات الإطارات حول متغير تحسين الأداء.....
228	الفرع الرابع: عرض وتحليل إجابات الإطارات حول متغير تعزيز المركز التنافسي.....
231	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.....
232	المطلب الأول: مستوى تطبيق رأس المال الفكري في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.....
232	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
233	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
237	المطلب الثاني: دراسة أثر تطبيق إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.....
237	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
245	الفرع الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيرا في تحسين الأداء.....
248	المطلب الثالث: دراسة أثر تطبيق إدارة رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية.....
248	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....
255	الفرع الثاني: تحليل مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي.....
259	المطلب الرابع: دراسة أثر تحسين الأداء في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الصناعية.....
260	الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة.....
266	الفرع الثاني: تحليل أبعاد تحسين الأداء الأكثر تأثيرا في تعزيز المركز التنافسي.....
269	المطلب الخامس: دراسة أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي بوجود الوسيط تحسين الأداء.....
269	الفرع الأول: نظرة عن المتغير الوسيط والوساطة.....

فهرس المحتويات

270.....	الفرع الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية السادسة
274.....	خلاصة
276.....	خاتمة
284.....	قائمة المراجع
297.....	الملاحق
332.....	فهرس الأشكال:
335.....	فهرس الجداول:
338.....	فهرس المحتويات:
344.....	الملخص:

الملخص:

في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية برزت أهمية رأس المال الفكري كمورد استراتيجي، وكأحد الأصول غير المادية المساهمة في توليد القيمة للمؤسسة، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي والديناميكي لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، حيث تم استخدام استبيان وجه لـ 94 إطار في 40 مؤسسة صناعية بولاية سطيف، واعتمد في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات المطروحة برنامج (SPSS) وطريقة (Baron and Kenny) واختبار (Sobel).

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا ومعنويا لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي، أيضا هناك تأثير إيجابي ومعنوي لتحسين الأداء بأبعاده في تعزيز المركز التنافسي، كما أكدت نتائج الدراسة أن تحسين الأداء يُعد وسيطا مهما في العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي، وأن هذه الوساطة جزئية بين المتغيرات. أما أهم التوصيات فتتبلور بضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار أي أصل مادي آخر، لكونه مصدرا مهما للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية الحديثة، وهذا باستغلال القدرات والأفكار الابتكارية وتوظيفها بفعالية.

الكلمات المفتاحية: الأصول غير الملموسة، رأس المال الفكري، تحسين الأداء، المركز التنافسي، المؤسسة الصناعية.

Abstract:

Within a global economy based on knowledge and human competencies, the importance of intellectual capital has emerged as a strategic resource, and as one of the intangible assets that contribute to generating value for the enterprise. This study aims to identify the strategic and dynamic dimension of the intellectual capital's role in improving performance and strengthening the competitive position of the Algerian industrial enterprise. To this end, a questionnaire was addressed for 94 executives in 40 industrial companies in the state of Setif. As far as the data analysis and hypotheses' testing, the (SPSS) program, the (Baron and Kenny) method and the (Sobel) test have been utilized.

The researcher concluded through this study that the industrial companies being studied adopt the management of intellectual capital at a medium level. Additionally, the results have shown a positive and moral impact of intellectual capital with its components in improving performance and strengthening the competitive position, also there is a positive and moral impact to improve performance in its dimensions in strengthening the competitive position. Moreover, the results of the study also confirmed that improving performance is an important mediator in the relationship between intellectual capital and strengthening the competitive position, and that this mediation is partial between the variables.

As for the most important recommendations, this study strongly suggest increasing interest in intellectual capital and its management just as any other material asset is managed, for it is an important source for the strategic orientation of the modern industrial entities. This can be performed by exploiting innovative capabilities and ideas and employing them effectively.

Keywords: Intangible assets, Intellectual capital, Improving performance, Competitive positions, Industrial enterprise.