الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة فرحـــات عبـاس / سطيـــــف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Gestion

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
التخصص: علوم التسيير

العنـــــــــوان:

أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق للمؤسسة
دراسة على مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

إعداد الطالب:
بلبال حسناوي

المشرف:
د. خبابة حسان

لجنـــة المناقشـــة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
قطاف ليلى	أستـــــــــــاذ	جامعة سطيف1	رئيسا
خبابة حسان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف1	مشرفا ومقررا
بن سالم فاروق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف1	ممتحـــنا
لرادي سفيان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بليدة2	ممتحـــنا
لعجالي عادل	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الأغواط	ممتحـــنا
مرزوقي ياسر	أستاذ محاضر (أ)	المركز الجامعي ميلة	ممتحـــنا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بسم الله الرحمن الرحيم

تشكرات

الحمد لله أولا وآخرا على فضله وآلائه حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، أحمدك ربي على أن وفقتني في إنجاز هذا العمل المتواضع، أمّا بعد:

من باب من لم يشكر النّاس لم يشكر الله، أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الدكتور حسان خبابة، الأستاذ الذي تفضل بقبوله الإشراف على هذه الرسالة، وتوجيهاته القيمة خلال فترة إنجازها، وكذلك للأساذ الدكتور فوزي عبد الرزاق،

والشكر موصول إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأساتذة أ.د. عبد الوهاب بلمهدي، د. فاروق بن سالم، د. سمير بلبال، أ.ضياء الدين زواو، والأساتذة الأفاضل المحكمين لاستبيان الدراسة.

كما أعرب عن امتناني إلى السادة مسؤولي المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد...

شكرا وجزاكم الله عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى منبع الحب والحنان، إليك أمي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى رمز العطاء والبذل، إليك أبي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى رفيقة الدرب زوجتي، وأولادي: يعقوب عبد الرحمان، آلاء الرحمان وريحانة.

إلى أختي وزوجها وبناتها: آية، هبة الرّحمان، جمانة.

إلى أخي سمير وزوجته.

إلى أخي حمزة وزوجته وأولاده: عبد الجليل، هيثم، لجين وإياد.

إلى أخي عادل وزوجته وأولاده: لؤي وسيدرة.

إلى أخي عماد وزوجته.

إلى عائلة زوجتي وبالأخص عمي جلول جبّار رحمه الله تعالى.

إلى كل الأخوال والخالات والأعمام والعمات.

إلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي من الإبتدائي إلى مرحلة ما بعد التدرج في الجامعة.

إلى كل الأصدقاء: قدور، فاروق، ضياء، عبد العزيز، نصير، عماد، حداد، بوزيد، وليد، .....

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم رسالتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

حسناوي

مقدمة

مـقدمة:

فـــي ظـــل التطـــورات الكبيـــرة التـــي مســـت شـــتى مجـــالات الحيـــاة الاقتصـــادية والاجتماعيـة والتكنولوجيـة، تبـذل المؤسسـات الاقتصـادية جهـدا مضـاعفا مـن أجـل القـدرة علـى التـأقلم مـع التغيـرات الحاصـلة سـواء فـي بيئتهـا الداخليـة أو الخارجيـة، ويعتبـر العنصـر البشـري مـوردا جـد هـام بالنسـبة لهـا، نظـرا لـدوره الفعـال فـي تطـوير وتحسـين صـورتها أمـام جميـع الأطـراف ذات المصـلحة مـن خـلال اسـتغلاله لكافـة طاقاتـه ومعارفـه مـن جهـة، وكـذا لقدرتـه علـى مواكبـة التطـور التكنولـوجي فـي المجـالات التسـييرية والإدارية.

ولمواكبـة هـذه التحـولات والتغيـرات أولـت المؤسسـات عنايـة كبيـرة بمواردهـا البشـرية، وذلـك إيمانـا منهـا بـأن القيمـة الحقيقيـة لهـا تتمثـل فيمـا تمتلكـه مـن مـوارد غيـر ملموسـة لـدى عنصـرها البشـري، ولـيس مـا تمتلكـه مـن رأس مـال مـادي الـذي إن لـم تسـتثمر فيـه جيـدا خسـرت مكانتهـا فـي السـوق، وهـذا مـا دفـع هـذه المؤسسـات إلـى الاسـتثمار فـي الأصـول الفكريـة غيـر الملموسـة واعتبارهـا ركيـزة أساسـية تسـاهم بشـكل كبيـر فـي تحقيـق قيمـة مضـافة ونقلـة نوعيـة لهـا، ولقـد تعـددت مسـميات المـوارد غيـر الماديـة ولعـل مـن أبـرز أسـمائها: المـوارد غيـر الملموسـة، الأصـول غيـر الملموسـة، رأس المال غير الملموس، رأس المال المعرفي، رأس المال الفكري.

لقـد حظـي مفهـوم رأس المـال الفكـري باهتمـام كبيـر ومتزايـد مـن طـرف العديـد مـن البـاحثين فـي المجـال الإداري لكونـه يمثـل المكنونـات والقـدرات المتميـزة لـدى العنصـر البشـري مـن جهـة، ومـا تمتلكـه المؤسسـة مـن هياكـل وبـرامج وإجـراءات مـن جهـة ثانيـة، دون أن ننسى العلاقات التي تربطها بزبائنها.

وتعـد المعرفـة الدقيقـة لحاجـات ورغبـات الزبـائن أمـرا ضـروريا بالنسـبة للمؤسسـة لأنـه يسـاعدها فـي مواجهـة المنافسـين والحصـول علـى ميـزة تنافسـية، وتتكفـل بهـذه العمليـة مصـلحة أو قسـم فـي المؤسسـة يعـرف بقسـم التسـويق الـذي توكـل إليـه هـذه المهمـة، ولقـد

مر الفكر التسويقي بالعديد من المراحل إنطلاقا من التوجه الإنتاجي ثم البيعي وصولا إلى مرحلة التوجه نحو السوق في بداية التسعينيات.

ويعد التوجه نحو السوق من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة التي ينبغي على المؤسسة تبنيها، فهذا المفهوم يعبر عن نظرة شاملة تقوم على توحيد الجهود في جميع المستويات، والتأثير على سلوكيات الأفراد بهدف توجيههم لتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم أفضل من المنافسين.

أولا- **إشكالية الدراسة**

نظرا للأهمية البالغة لكل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق بالنسبة للمؤسسة، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها الساحة الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، تبلورت معالم إشكالية دراستنا هذه، والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق لمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف؟

ومن خلال السؤال الرئيسي السابق، يمكننا صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق بالمؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروق للمتغيرات العامة والشخصية على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق بالمؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق وفق المقاربة الثقافية بالمؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق وفق المقاربة السلوكية بالمؤسسات محل الدراسة؟

ثانيا – فرضيات الدراسة

سيتم الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية لهذه الدراسة، من خلال عملية اختبار الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة.

2- **الفرضية الأولى:** مستوى رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة متوسط. ويندرج ضمنها فرضيتين فرعيتن:

- مستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة متوسط.
- مستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

3- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي، أقدمية العمل) على كل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة. ويندرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع المؤسسة على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أقدمية العمل على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة.

4- **الفرضية الثالثة:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو السوق وفق المقاربة الثقافية في المؤسسات محل الدراسة. ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية:

- لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة.
- لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة.

- لـرأس المـال الفكـري أثـر فـي تفعيـل التنسـيق بـين المهـام فـي المؤسسـات محل الدراسة.

5- **الفرضـية الرابعـة:** لـرأس المـال الفكـري أثـر فـي تفعيـل التوجـه نحـو السـوق وفـق المقاربـة السـلوكية فـي المؤسسـات محـل الدراسـة. وينـدرج ضـمن هـذه الفرضـية ثلاث فرضية فرعية:

- لـرأس المـال الفكـري أثـر فـي تفعيـل جمـع المعلومـات فـي المؤسسـات محـل الدراسة.
- لـرأس المـال الفكـري أثـر فـي تفعيـل نشـر المعلومـات فـي المؤسسـات محـل الدراسة.
- لـرأس المـال الفكـري أثـر فـي تفعيـل الاسـتجابة للمعلومـات فـي المؤسسـات محل الدراسة.

ثالثا- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في:

- التعـرف علـى مفهـوم التوجـه نحـو السـوق ورأس المـال الفكـري والوقـوف علـى أهم أبعادهما؛ والسعي لتقديم قيمة مضافة؛
- التعـرف علـى واقـع ومـدى اهتمـام مؤسسـات الاتصـالات بولايـة سـطيف بكـل مـن التوجه نحو السوق ورأس المال الفكري؛
- إبـراز أثـر رأس المـال الفكـري فـي تفعيـل المقاربـة الثقافيـة للتوجـه نحـو السـوق بمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف؛
- إبـراز أثـر رأس المـال الفكـري فـي تفعيـل المقاربـة السـلوكية للتوجـه نحـو السـوق بمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف؛
- تقـديم مجموعـة مـن التوصـيات والاقتراحـات التـي تسـاعد المؤسسـات محـل الدراسة في تبني التوجه نحو السوق من خلال تنمية رأسمالها الفكري.

رابعا- أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المفهومين الذين تناولتهما، خاصة في ظل الواقع الذي تعيشه المؤسسات اليوم، مما يحتم عليها إيجاد السبل وتبني المفاهيم الكفيلة بتحسين كفاءتها والحفاظ على مكانتها في السوق، ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالموجودات الفكرية (غير الملموسة) على حساب الموارد المادية من جهة، وسعي المؤسسات إلى الاحتفاظ بالزبائن وتحسين صورتها لديهم لضمان تطورها واستمرارها من جهة ثانية؛
- محاولة هذه الدراسة تسليط الضوء على المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري والتوجه نحو السوق من الناحية النظرية؛
- التعرف على حقيقة اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري بمختلف مكوناته؛
- معرفة مدى الاهتمام الذي يلقاه التوجه نحو السوق بمختلف مقارباته في المؤسسات الاقتصادية؛
- تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا الموضوع، أو لأحد متغيراته؛

خامسا- دوافع اختيار موضوع الدراسة

توجد مجموعة من المبررات والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، والتي من أبزها:

- الميول الشخصي والرغبة في إجراء دراسة حول المواضيع التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية، خاصة بحكم مجال التخصص في إدارة الأعمال.
- الرغبة في مواصلة الدراسة حول مواضيع رأس المال الفكري، وذلك تكملة للدراسة التي قمنا بها في رسالة الماجستير، والتي كانت حول دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام.

– تزايد الوعي بأن المستقبل للمعرفة والموجودات الفكرية، وأن الاستثمار الحقيقي اليوم هو في رأس المال الفكري، خاصة ما تعلق برأس المال البشري.

– الوعي بأهمية توجه المؤسسات نحو السوق للمؤسسات خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة؛

سادسا– منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، وبهدف إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بالوقوف على بعض المفاهيم التي لها صلة بالموضوع، واستيعاب الإطار النظري لموضوع الدراسة في الجانب النظري، عن طريق تجميع المادة العلمية من مصادرها المختلفة ثم تصنيفها وتبويبها، بينما في الجزء التطبيقي فسيتم إجراء دراسة على مجموعة من مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، باستعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم معالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

سابعا– الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها دراستنا هذه، ومن أهمها:

1– الدراسات باللغة العربية:

– **الدراسة الأولى:** دراسة **عاطف جابر طه عبد الرحيم**، بعنوان: **أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية – دراسة ميدانية تطبيقية على مجموعة من الشركات المصرية**، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد10، المجلد05، 2012.

وتمحورت إشكالية هذه الدراسة في السؤال التالي: ما دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التوجه نحو السوق، واعتمدت على مصادر

أولية وأخرى ثانوية في عملية جمع البيانات، بالنسبة للمصادر الثانوية فتمثلت في البيانات المالية المنشورة في دليل البورصة المصرية وتم اعتمادها في جمع البيانات الخاصة بالمتغيرات التنظيمية (عدد العاملين، سنوات الخبرة، نوعية القطاع والأداء) للموسسات المدروسة، أما بالنسبة للمصادر الأولية فتمثلت في استمارة استبيان تحتوي على أبعاد التوجه نحو السوق كاملة من جهة وأبعاد رأس المال البشري من جهة ثانية، وتم توزيع هذا الاستبيان على جميع المؤسسات (مديرو التسويق) المدرجة في البورصة والبالغ عددها 130 مؤسسة، وتم استرجاع 95 استبيان صالح للدراسة، وتم تحليل المعلومات باستحدام اختبار مربع كاي الناتج عن توظيف أسلوب التحليل التمايزي، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- الاختلاف في مستوى التوجه نحو السوق للمؤسسات المصرية محل الدراسة له علاقة بتصنيف هذه المؤسسات حسب القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العلمية أو الأداء المؤسسي، بينما لا توجد أية علاقة إذا تم تصنيفها حسب الحجم.
- الاختلاف في مستوى التوجه نحو السوق لدى المؤسسات المصرية محل الدراسة له علاقة ذات أهمية إذا ما تم تصنيف هذه المؤسسات على أساس الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته بالنسبة لمديري التسويق فيها، بينما لا توجد أية علاقة إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

– **الدراسة الثانية:** دراسة **معراج هواري**، بعنوان: **دور رأس المال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية – دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء مؤسسة أنابيب لولاية غرداية – الجزائر**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، العددج الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.

وجاءت إشكالية هذه الدراسة حول وجود حاجة لاستثمار رأس المال الفكري في منظمات الأعمال وكذا علاقته بعمليات القيادة الإدارية، حيث تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وذلك باختيار عينة عشوائية من مدراء الأقسام والشعب

بالمؤسسة محل الدراسة بلغ عددها 30 مديرا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يساهم تبني وتشجيع القيادة إدارية في المؤسسة لثقافة الإبداع والابتكار في زيادة شعور العاملين بالانتماء لها، وسعيهم لتحقيق أهدافها؛
- وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري (رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني).

– **الدراسة الثالثة:** دراسة **ياسين بوناب والهادي بوقلقول**، بعنوان: **تأثير سوابق التوجه نحو السوق في مستوى توجه المؤسسات المصرفية نحو السوق– دراسة استطلاعية على عينة من وكالات البنوك العمومية الجزائرية بالشرق**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جوان 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: هل تؤثر سوابق التوجه نحو السوق في مستوى توجه وكالات البنوك العمومية الجزائرية نحو السوق، كيف يؤثر رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات، وذلك من خلال التحقق من وجود تأثير لسوابق التوجه نحو السوق (التنظيمية والبيئية) على مستوى التوجه نحو السوق في مجموعة من وكالات البنوك العمومية، وذلك بالقيام بدراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا (مدراء، رؤساء مصالح، موظفين مختصين) في 30 وكالة بنكية عمومية في كل من ولايات سكيكدة، قسنطينة وعنابة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للقياس بتوزيع 60 استمارة وتم استرجاع 49 منها 41 صالحة للتحليل، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- وجود علاقة تأثير لسوابق التوجه نحو السوق على مستوى التوجه نحو السوق في الوكالات المدروسة.
- مستوى التوجه نحو السوق في الوكالات المدروسة متوسط ولا يرقى للمستوى المطلوب، وهذا بسبب أن السوابق التنظيمة (أحد أبعاد سوابق التوجه نحو السوق) لا تساعد على زيادة التوجه نحو السوق.

- **الدراسة الرابعة:** دراسة **جوان فاضل مهدي**، بعنوان: **صناعة راس المال الفكري والاداء الوظيفي – العلاقة والتأثير – دراسة تطبيقية في المعهد التقني /بابل**، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 1، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين صناعة رأس المال الفكري والأداء الوظيفي، من خلال التعرف على مدى تأثير صناعة رأس المال الفكري على مستوى الأداء الوظيفي في المعهد التقني ببابل، واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية مع العاملين، حيث تم توزيع 150 استمارة وتم استرجاع 122، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم معرفة إدارة المؤسسة محل الدراسة بمفهوم صناعة رأس المال الفكري وأهميته بالرغم من توفرها على هذا المورد.
- وجود توجه ضعيف من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة لاستقطاب وتنشيط رأس المال الفكري.

2- الدراسات باللغة الأجنبية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة (**John C. Narver and Stanley F. Slater**) بعنوان:

The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol 54, N° 4, Oct, 1990.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس صالح للتوجه نحو السوق وتحليل تأثيره على الأداء، حيث قام الباحثان بتوزيع 400 استمارة استبيان على 140 وحدة عمل، ولكن تم استرجاع 371 استبيان صالحا للدراسة ممثلا لـ 113 وحدة عمل، ويتكون الاستبيان من (21) عبارة تمثل (05) عناصرهي: التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف، التركيز طويل الأجل والربحية يتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت السباعي (7)، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هو تطوير نمذج لقياس التوجه نحو السوق من ثلاثة عناصر أساسية هي: نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف، أما العنصرين الأخيرين فكانا أقل من المستوى المقبول.

- **الدراسة الثانية:** دراسة (**Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar**) بعنوان:

MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, Vol 30, N° 4, Nov 1993.

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس التوجه نحو السوق، بعد الدراسات السابقة من أجل وضع هذا المفهوم، وأهم نتيجة توصلت إليها هذه الدراسة هي بناء نموذج لقياس التوجه نحو السوق بعد القيام بثلاثة اختبارات مسبقة، ويعتمد ثلاثة عناصر أساسية هي: جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات، وأطلق عليه اسم MARKOR.

– **الدراسة الثالثة:** دراسة (**Nick Bontis, William Chua Chong Keow, Stanley Richardson**) بعنوان:

Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N°1, 2000.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من عناصر رأس المال الفكري التي تتمثل في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، والعلاقة المتبادلة بينهم في قطاعين بماليزيا، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، واحتوى الاستبيان الموزع 63 فقرة وسؤالا تم الإجابة عليها من طرف 107 من المبحوثين (طلبة دراسات عليا بدوام جزئي) يبدون درجة موافقتهم على مقياس ليكرت السباعي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يعتبر رأس المال البشري عنصرا مهما مهما كان نوع القطاع، ولرأس المال الفكري تأثير أكبر على هيكلة الأعمال التجارية في القطاع الخدمي مقارنة بالقطاع الصناعي؛
- وجود تأثير لرأس المال الزبائني على رأس المال الهيكلي.

– **الدراسة الرابعة:** دراسة (**Jean-Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz Cacers**) بعنوان:

L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?, Recherche et Applications en Marketing, vol 21, N° 2, 2006.

هدفت هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة: ماذا يعني التوجه نحو السوق بالنسبة للمؤسسة؟؛ هل يختلف هذا المفهوم عن مفهوم التسويق التقليدي؟؛ كيف يتم قياس درجة توجه المؤسسة نحو السوق؟؛ هل توجد علاقة بين درجة توجه

المؤسسة نحو السوق مستوى أدائها التجاري والمالي؟؛ ما هو تأثير الاضطرابات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافسية على العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء المالي والتجاري؟؛ هل تمتلك مؤسسات من دول أوروبا الشرقية التي انضمت إلى الاتحاد الأوروبي فهما جيدا لمفهوم التوجه نحو السوق؟.

وتم إجراء هذه الدراسة على عينة من 365 مديرا ومديرا تنفيذيا لمجموعة من المؤسسات في 5 دول من الاتحاد الأوروبي منها دولتين من أوروبا الشرقية، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- التمييز بين العديد من التوجهات الفرعية للتوجه نحو السوق؛
- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توجه التوجه نحو السوق للمؤسسات وأدائها المالي والتجاري.

– **الدراسة الخامسة:** دراسة (**Natasja Steenkamp and Varsha Kashyap**) بعنوان:

Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, Journal of Intellectual Capital, Vol, N° 11, 2010.

تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة أوكلاند بدولة نيوزيلندا، حيث تم اختيار 300 مؤسسة من 28 نشاطا مختلفا، وتم ارسال 290 استبيانا إليها عن طريق البريد، ولكن نسبة الاسترجاع كانت ضعيفة، ويضم الاستبيان العناصر التالية: معلومات جغرافية حول المؤسسات، تقييم مدى معرفة المبحوثين لرأس المال الفكري واستخداماته، تقييم تصورات المبحوثين حول أهمية الأصول غير الملموسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في عملية قياس درجة الموافقة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- تعتبر مكونات الأصول غير الملموسة ضرورية ومهمة من أجل نجاح الأعمال من وجهة نظر مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة أوكلاند.
- أهم المكونات التي تعتبر أساسية حسب المبحوثين هي: رضا الزبائن، ولاء الزبائن، سمعة المؤسسة وسمعة المنتج.

- **الدراسة السادسة:** دراسة (**Emmanuel Arthur and Nana Owusu-Frimpong**) بعنوان:

Market Orientation: A Comparative Assessment of Operators and Subscribers in Ghana's Mobile Telecommunications Industry, Conference: The Magic in Marketing, University of Limerick, Ireland 7-9 July 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة التقييم الذاتي للتوجه نحو السوق من طرف العاملين، وتقييم المشتركين لتوجهات مقدمي خدمات الاتصالات الهاتف النقال في دولة غانا، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من المشتركين والعاملين في مؤسسات الاتصالات المتنقلة في غانا، باعتبارهم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 275 استبيانا على العاملين، في المقابل تم توزيع 302 استبيانا للمشتركين في خدمات الاتصالات المتنقلة لدوولة غانا (06 مؤسسات). ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المكونات التالية للتوجه نحو السوق: التركيز على الزبائن، توليد المعلومات الاستخبارية، نشر المعلومات والاستجابة الاستخبارية.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى نتيجة مهمة مفادها: عندما يقوم العاملون في المؤسسات محل الدراسة بتقييم مستويات توجههم نحو السوق تكون عالية، بينما تقييم المشتركين لتوجه هذه المؤسسات نحو السوق يكون بدرجة أقل.

- **الدراسة السابعة:** دراسة (**Reza Sepahvand, Seyyed Najmeddin Mousavi and Neda Shahsiah**) بعنوان:

The Effect Of Intellectual Capital On Market Orientation According To The Role Of Knowledge Sharing Mediator Variable (Supervision Of Insurance Companies In Lorestan Province), I J A B E R, Vol 13, N° 8, Part 2, 2015.

ودراسة (**Hojjat Vahdati, Neda Shahsiah and Seyed Hadi Mousavi Nejad**) بعنوان:

The Effect Of Intellectual Capital On Market Orientation For Insurance Companies In Lorestan, Iran: An Empirical Study, IJMS 23 (1), 2016.

الهدف من هاتين الدراستين هو دراسة أثر رأس المال الفكري على التوجه نحو وفقا لدور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسات التأمين في محافظة لورستان، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم

استعمال مقياس (Bontis 1998) بالنسبة لرأس المال الفكري، مقياس (Narver and Slater 1990) بالنسبة للتوجه نحو السوق ومقياس (Buck et al 2005) بالنسبة لمشاركة المعرفة، وتم استهداف 121 عاملا. ولقد تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية للتحقق من الفرضيات المطروحة، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها نجد:

- لرأس المال الفكري تأثير إيجابي وهام على التوجه نحو السوق.
- لمشاركة المعرفة تأثير على التوجه نحو السوق.
- لرأس المال الفكري تأثير على مشاركة المعرفة.
- لرأس المال الفكري أثر إيجابي على التوجه نحو السوق من خلال مشاركة المعرفة.

ثامنا– مساهمة الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة

من خلال ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة نجد أن معظم الدراسات السابقة تناولت متغيرا من متغيري دراستنا وحاولت ربطه بمتغيرات أخرى خاصة متغير الأداء، وتتوافق دراستنا مع هذه الدراسات في تحديد أغلب مكونات رأس المال الفكري وكذا مقاربات التوجه نحو السوق وعمليات قياسهما، كما أن دراسة عاطف جابر طه عبد الرحيم التي تناولت المتغيرين معا (رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق) لم تركز على أثر رأس المال الفكري على التوجه نحو السوق بشكل مباشر بل حاولت البحث في وجود فروق في مستوى التوجه نحو السوق مقارنة بمجموعة من المتغيرات التي تتعلق بالمؤسسات والأفراد المسيرين لها (القطاع، الحجم "عدد العاملين"، سنوات العمل "الخبرة"، الأداء "معدل عائد الاستثمار"، الخبرة لدى مديري التسويق، مستوى التعليم لدى مديري التسويق، وغيرها)، وكذلك دراسة كل من Reza Sepahvand et al ودراسة Hojjat Vahdati et al، التي حاولت الربط بين متغيري الدراسة مع وجود مشاركة المعرفة كمتغير وسيط ولكن بالتركيز على مقاربة واحدة للتوجه نحو السوق وهي المقاربة السلوكية.

وتختلف دراستنا هذه عن الدراسات السابقة من حيث بيئة الدراسة وقطاعها، حيث تتميز الدراسة الحالية بكونها أجريت على عينة من أفراد مؤسسات قطاع الاتصالات بولاية سطيف (الجزائر)، وحاولت دراستنا قياس أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) على التوجه نحو السوق (المقاربة الثقافية والمقاربة السلوكية) بالإضافة إلى قياس مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة وكذا مدى وجود فروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي وأقدمية العمل).

تاسعا- صعوبات الدراسة

لقد تلقينا وواجهنا العديد من الصعوبات التي كانت سببا في الحيلولة دون إنجاز هذا العمل بالشكل المرغوب فيه، والتي من أهمها:

- رفض وعدم تعاون مسيري مؤسسة أوريدو في الإجابة على الاستبيان بالرغم من تنقلنا إلى المؤسسة الجهوية بقسنطينة ثم المؤسسة الأم بالجزائر العاصمة، وتم استعمال كل الطرق لكن دون جدوى. وهذا أدى بنا إلى الاعتماد والاقتصار في دراستنا على مؤسستي موبيليس وجيزي فقط.

- صعوبة الحصول على بعض الوثائق والمعلومات المهمة في الدراسة، والتي من خلالها يمكننا الخروج بتوصيات ونتائج أفضل تخص قطاع الاتصالات في ولاية سطيف.

صعوبة الالتقاء مع مسيري وإطارات المؤسسات خاصة بسبب الإجراءات المتخذة للحد من انتشار جائحة كورنا (Covid 19)، بالإضافة إلى صعوبة استرجاع الاستمارات الموزعة في وقت قصير مما أخر إكمال هذه الدراسة.

عاشرا- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، وتم التطرق إليها على النحو الآتي:

المقدمـــة: تـم فيهـا صـياغة الإشـكالية بالإضـافة إلـى الأسـئلة الفرعيـة والفرضـيات، كمـا تـم التطـرق لأهميـة وأهـداف الدراسـة، أسـباب اختيـار الموضـوع، المـنهج المتبـع، الدراسـات السـابقة، أخيـرا تـم ذكـر أهـم الصـعوبات التـي واجهـت الباحـث فـي إنجـاز هـذه الدراسـة وتقسيماتها.

الفصـل الأول: الإطـار النظـري لـرأس المـال الفكـري، تـم تقسـيمه إلـى ثلاثـة مباحـث، تـم التطـرق فيهـا إلـى كـل مـن مراحـل تطـور رأس المـال الفكـري، مفهومـه، خصائصـه، مداخله وإدارته، بالإضافة إلى مكوناته وطرق قياسه.

الفصـل الثـاني: الإطـار النظـري للتوجـه نحـو السـوق، وتـم تقسـمه إلـى ثلاثـة مباحـث، حاولنـا مـن خلالهـا رفـع الغمـوض عـن تطـور ومفهـوم التوجـه نحـو السـوق، خصائصـه وأهميتـه، كمـا تطرقنـا إلـى أهـم محدداتـه ومرتكزاتـه، بالإضـافة إلـى مقارباتـه ونمـاذج قياسه.

الفصـل الثالـث: الدراسـة الميدانيـة لأثـر رأس المـال الفكـري علـى التوجـه نحـو السـوق فـي مؤسسـات الاتصـالات بولايـة سـطيف، حيـث تـم تقسـيمه إلـى ثلاثـة مباحـث، تناولنـا فـي بـدايتها تقـديم لقطـاع الاتصـالات، ثـم منهجيـة الدراسـة، أدوات الدراسـة الميدانيـة، وفـي الأخير اختبار الفرضيات من خلال عرض وتحليل البيانات.

الخاتمـــة: سـنلخص فيهـا مـا تضـمنته هـذه الدراسـة، بالإضـافة إلـى النتـائج العامـة وتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لرأس المال الفكري

تمـهيد:

إن التحـول الكبيـر فـي النظـرة الاقتصـادية القائمـة علـى المـوارد الماديـة باتجـاه المـوارد المعرفيـة غيـر الملموسـة فـي الفتـرة الأخيـرة، كـان مـن أبـرز أسـبابها هـو ظهـور العولمـة والتغيـرات السـريعة فـي جميـع المجـالات خاصـة المجـال التكنولـوجي، فأصـبحت المؤسسـات اليـوم تركـز بشـكل كبيـر علـى العنصـر البشـري باعتبـاره الركيـزة الأساسـية التـي يقـوم عليهـا اقتصـاد المعرفـة، فهـذا العنصـر يعتبـر مـوردا ثمينـا يسـاهم فـي خلـق قيمـة مضـافة للمؤسسـة تكسـبها ميـزة تنافسـية تمكنهـا مـن الحفـاظ علـى مكانتهـا فـي السـوق واستمرارها، وذلك لما يمتلكه من كفاءات ومهارات وخبرات.

ويعتبـر رأس المـال الفكـري بجميـع مكوناتـه مـوردا اسـتراتيجيا غيـر ملمـوس بالنسـبة للمؤسسـة، وسـنحاول فـي هـذا الفصـل التطـرق إلـى هـذا المفهـوم بنـوع مـن التفصـيل مـن خـلال التطـرق إلـى مراحـل ظهـوره وتطـوره، التعـرف علـى مفهومـه، خصائصـه، إدارتـه وأسـاليب المحافظـة عليـه ومكوناتـه بالإضـافة إلـى كيفيـة ونمـاذج قياسـه. وقـد تـم تقسـيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

- **المبحث الأول:** بعنوان مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري.
- **المبحث الثاني:** بعنوان آليات بناء رأس المال الفكري وإدارته
- **المبحث الثالث:** بعنوان مكونات رأس المال الفكري وقياسه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

لرأس المال الفكر دور كبير في نجاح المنظمات واستمرارها، وكذا المحافظة على مكانتها في السوق، لقدرته على تقديم ونشر الأفكار الجديدة التي تواكب التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى نشوء وتطور مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه.

المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

مع بداية التسعينيات زاد الاهتمام بشكل كبير حول الموجودات غير الملموسة بشكل عام ورأس المال الفكري بشكل خاص، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى نشأة وتطور رأس المال الفكري، وكذا مختلف الأدلة والتوجهات الخاصة بهذا المفهوم.

تم استخدام مصطلح رأس المال الفكري من طرف الباحث Edvinsson سنة 1993 في أحد كتبه، وفي عام 1994 نشرت مجلة Forbs تحقيقا عن قيام الدول الاسكندنافية بمعالجة أصولها الفكرية، ويعتبر الكتاب المعنون بـ " رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات " الصادر سنة 1997 والعائد لصاحبه توماس ستيوارت من أوائل الكتب التي بحثت في هذا المفهوم[1].

أولا- مراحل تطور رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل أساسية مهدت لظهور رأس المال الفكري، وكان لها الدور البارز في تطوره، وهذه المراحل تتمثل في[2]:

[1] حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، ط1، دار طيبة الخضراء للنشر والتووزيع، 2017، ص 17.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 157-160.

1- المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

في البداية كان التركيز بشكل كبير على رأس المال المادي وأهميته في النشاط الاقتصادي، فكانت النظريات والأفكار الاقتصادية تركز على الثروة المادية وتهمل، فركزوا على تعظيم الناتج القومي الإجمالي بدلا من توسيع الفرص أمام الناس، وزيادة قدراتهم، وتحسين مهاراتهم[1].

وكان امتداد هذه المرحلة من القرن السابع عشر وإلى غاية نهاية سبعينيات القرن العشرين، حيث أكد الاقتصادي (William Petty) على فكرة مهمة وهي اختلاف العمالة، وذلك من خلال طرحه لموضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، لتستمر بعدها جهود الباحثين، ولقد أشار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى وجود تأثير لمهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، مطالبا بتحديد الأجور على وفق ما يبذل من جهد ووقت وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، ليدخل سنة 1906 (Irving Fisher) رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وفي نهاية الخمسينيات توسع كل من (Schultz & Mincer) في نظرية رأس المال البشري، من خلال اعتباره يمثل فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، ووفقا لمعيار المساهمة في خلق وتراكم الثروة فقد ظهرت أربع تصنيفات لرؤوس الأموال[2]:

- **رأس المال الطبيعي:** وهو الذي يتكون ويتوافر من الموارد الطبيعية الموجودة في الطبيعة، مثل الثروات الباطنية (تحت الأرض)، ثروات المناجم ومصدر المياه وغيرها.
- **رأس المال المادي:** ومصدره زيادة القدرة التصديرية للدولة مقارنة بالواردات، مما يحقق لها فائضا والذي يتم توجيهه نحو مجالات استثمارية جديدة.

[1] إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية(الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

[2] حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، 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 168.

- **رأس المال الاجتماعي:** ويمثل مجموعة القيم المشتركة التي تساهم في تعزيز التعاون الاجتماعي.
- **رأس المال البشري:** ويمثل مجموعة المعارف والخبرات والكفاءات التي تميز الأفراد والتي تسمح لهم بالإبداع وزيادة الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

حيث لم يعد لرأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري، أدت إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي.

في الستينيات، شدد شولتز (1961)، وبيكر (1962)، ومينسر (1969) ونيلسون وفيلبس (1966) على الأهمية الكبرى "للاستثمار في البشر". في عام 1962، في الولايات المتحدة، قدم إي دينيسون، من أجل في المرة الأولى، التعليم ليعكس تحسن عامل العمل وبالانتقال، الزيادة في إنتاجيته بمرور الوقت. في الأساس، كانت الفكرة هي أن التعليم يشكل الاستثمار الرئيسي في رأس المال البشري، وبالتالي، فإن إدخاله في وظيفة الإنتاج جعل من الممكن مراعاة التباين في جودة مدخلات العمل. حاول العمل في السنوات التالية، بقيادة (Arrow 1962) و (1967 Sheshinski)، تقديم حل للنمو طويل الأجل، من خلال اقتراح نظرية التقدم التقني. ثم اقترحوا نماذج كانت الاكتشافات فيها تداعيات من الإنتاج أو الاستثمار (آلية توصف بالتعلم). كل اكتشاف له تأثير مباشر على الاقتصاد (الانتشار السريع)[1].

ليؤكد من بعده الاقتصادي (Alfred Marshal) في عام 1980 على الأهمية البالغة للاستثمار في البشر بقوله "إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر".

[1] Sanae HANINE, Capital immatériel: un imbrigo épistémologique, Revue CREMA, N° 2017, PP 174-175.

من كل ما سبق يلاحظ أن هذه المرحلة قد أكدت على القابليات الفكرية والجسدية للعنصر البشري، والتي يتم التعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، مما جعل المؤسسة اليوم تولي أهمية بالغة للمورد البشري باعتباره عاملا مكملا لرأس المال المادي، وفي الأخير يمكننا القول أن رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز ومؤشر منطقي لدراسة رأس المال الفكري.

2- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

وامتدت المرحلة الثانية من بداية الثمانينات إلى تسعينيات القرن العشرين، وتم التركيز في هذه المرحلة من طرف الباحثين والمفكرين على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء واستمرار المؤسسات والمنظمات ونموها وزيادة عوائدها، كما شهدت ولادة مفهوم جديد برز عام 1991 وهو "رأس المال الفكري"، الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره(Stewart) عندما قال: " أن رأس المال الفكري- بمعنى آخر – هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة ".

3- المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

تزايد الاهتمام بشكل كبير بموضوع رأس المال الفكري مع منتصف التسعينيات من القرن العشرين من طرف العديد من الممارسين والأكاديميين، وذلك في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك وموحد، ففي سنة 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت لهذا الغرض السيد(Gordon Petrast) كأقدم مدير للموجودات الفكرية. وفي عام 1994 اتفق كل من(Edvisson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، للكشف عن منظور تلك المؤسسات لمفهوم رأس المال الفكري وطريقة إدارته، وتم عقد هذا الاجتماع عام 1995، وحضرته ثماني مؤسسات من أصل اثنتي عشر مؤسسة،

وعرف باسم " إدارة رأس المال الفكري " (Intellectual Capital Management) ويرمز له اختصارا ICM، وتضمن جدول الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف موحد لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، والتي تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرق قياسه، وكذا مستوياته وأبعاده وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري، ثم جاء عام 2003 ليشهد انعقاد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته في مدينة نيويورك، بعد المؤتمر الذي عقد بنفس المدينة سنة 2000.

ثانيا- الأدلة النظرية لرأس المال الفكري

اعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من طرف العديد من الكتاب المعروفين والباحثين الاقتصاديين، وسنقوم فيما يلي باستعراض الأدلة نظرية رأس المال الفكري[1]:

1- تحديد المفهوم: اتفقت الشركات المهتمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، والمشاركة في اجتماع "إدارة رأس المال الفكري" على تحديد المفهوم الأساسي لرأس المال الفكري، والذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح "، ويعد هذا المؤشر دلالة لاستنباط المفاهيم والتعاريف الجديدة. لكن لا يوجد اتفاق بين جميع الباحثين والمفكرين على وجود تعريف واحد وموحد، وذلك راجع إلى الأسباب التالية[2]:

- الحداثة النسبية لمفهوم رأس المال الفكري.
- تعدد أبعاد رأس المال الفكري.
- تعدد مجالات اهتمام الباحثين في دراستهم لرأس المال الفكري.
- اختلاف الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري.

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-166.
[2] ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة - مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري، ط7، 2016، ص ص 52-53.

- اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين حول رأس المال الفكري.

2- صياغة الفرضيات: صيغت مختلف الفرضيات النظرية لرأس المال الفكري من طرف العديد من الباحثين الاقتصاديين على النحو التالي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الملموسات بعدة مرات؛
- يعتبر رأس المال الفكري المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- يمثل المقياس المالي لرأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛
- يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- تراكم المعرفة المكونة لرأس المال الفكري يزيد من إنتاجية المنظمات.

3- مبادئ النظرية: حددت مبادئ النظرية من قبل(April, 2002)، (Kakabadase, 2003) و(Marti, 2003) كما يلي:

أ- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

ب- **الأداء الواقعي:** تكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.

ج- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.

د- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا جوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

هـ- **الفائدة المتعددة:** يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

و- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

والجدول الموالي يوضح أهم معالم تطور ونشأة مفهوم رأس المال الفكري.

الجدول رقم 1: معالم تطور ونشأة رأس المال الفكري

السنة	الباحث/المنظمة	حجة أو مساهمة
1836	Senior	يرى بأن رأس المال الفكري لبريطانيا العظمى يفوق كل رأس المال المادي الاقتصادي، ليس فقط في الأهمية، ولكن في الإنتاجية.
1890	Marshall	الإدعاء بأن المعرفة مورد مهم ومحرك قوي للإنتاج.
1904	Veblen	المعرفة هي القوة التي تبعث على التنمية الاقتصادية، وأسهمت زيادته ونشره في تكنولوجيا الآلات، وبالتالي فإن الإدارة هي عامل محدد للنمو في الشركات.
1959	Drucker	يؤكد أن مؤسسة الأعمال التجارية في الوقت الحاضر هي منظمة تضم مهنيين ذوي معارف عالية التخصص يمارسون حكما مستقلا ومسؤولا، وتعتبر المعارف مورد هام من مصادر التنمية المستدامة للمنظمات، ونحن بحاجة إلى فهم الموارد المتاحة، ولا سيما الموارد البشرية، والتعرف على قدراتها وقيودها.
1959	Penrose	تقول في كتابها إن الشركات هي مجموعة من الموارد ترتبط معا بإطار إداري، وتنقسم الموارد إلى أصول مادية ورأس مال بشري، مثل المهارات والدراية الفنية.
1962-1981	Machlup	بدأ تحقيقاته الاقتصادية حول الإبداع والمعرفة في عام 1950، مما أدى إلى إصدار العديد من المنشورات

		(المراجعة الاقتصادية لنظام براءات الاختراع، 1958، إنتاج المعرفة وتوزيعها في الولايات المتحدة 1962) ونظرات ثاقبة حول الأهمية الاقتصادية للمعرفة، كما أنهى أول 3 مجلدات من سلسلة المجلدات العشرة حول المعرفة: إنشاؤها وتوزيعها وأهميتها الاقتصادية.
1964	Becker	يرى بأن الاستثمار في رأس المال البشري، مثل تعليم الفرد وتدريبه، مماثل للاستثمارات التجارية في المعدات.
1970	Accounting Principles Board	نشرت الهيئة الرأي رقم 17 – الأصول غير الملموسة، الذي أتاح التعرف على الأصول غير الملموسة المحددة على نحو منفصل، ولكن يتعين صرف جميع التكاليف لتطوير أصول غير ملموسة لا يمكن تحديدها.
1980	Hiroyuki Itami	تنشر "تعبئة الأصول غير المرئية في اليابان"
1981	Teece	يرى بأن الدراية الفنية هي مورد للشركات وتلعب دورا مهما في نقل التكنولوجيا
1984 1984 1991	Wernerfelt; Rumelt; Barney	صيغت وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد لتحدي النموذج القائم على السوق، ويقول مؤيدوها إن الشركات تكتسب ميزة تنافسية نتيجة لصعوبة امتلاكها لتكرار الموارد، التي تشمل الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري.
1985	Flamholtz	طورت فكرة محاسبة الموارد البشرية كطريقة لتقدير تأثيرات استراتيجيات الموارد البشرية وطريقة جديدة للنظر في قضايا الموارد البشرية.
1986	Karl Erik Sveiby	ينشر بشأن دراية المؤسسة في كيفية إدارة الأصول غير

		الملموسة.
1987	David Teece	ينشر ورقته عن استخلاص القيمة من الابتكار.
1988	Sveiby	نشر التقرير السنوي الجديد الذي يقدم "رأس المال المعرفي".
1989	Sveiby	نشر الميزانية العمومية غير المرئية.
1990	Stewart	نشر أول مقال بعنوان "قوة العقل" في مجلة فورتشن (Fortune).
1991	Leif Edvinsson	تسميه شركة سكاندیا كأول مدير من نوعه لرأس المال الفكري وتنظم أول وظيفة لرأس المال الفكري.
1993	Hubert Saint-Onge of the Canadian Bank of Industry and Commerce	يحدد ويؤسس لمفهوم رأس مال العميل.
1994	Mill Valley Group	الاجتماع الأول لمجموعة Mill Valley (The Gathering)
1994	Thomas Stewart	يكتب مقال "رأس المال الفكري" في غلاف مجلة فورتشن (Fortune)
1995	Skandia public supplemental report	التقرير التكميلي العام الأول لـ Skandia عن رأس المال الفكري.
1996	The SEC symposium	قياس رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة.
1997	Baruch Lev	يؤسس مشروع البحوث غير الملموسة في جامعة نيويورك.
1997	Sveiby	تم نشر العديد من الكتب والبحوث:

	Stewart Edvinsson Malone Brookings	– الثـــــــــــروة التنظيميـــــــــــــة الجديـــــــــــــدة – رأس المـــــــــــــــــال الفكـــــــــــــــــري – رأس المال الفكري – رأس المال الفكري
1998	Patrick Sullivan	نشر كتاب: الانتفاع من رأس المال الفكري (Intellectual Capital Profiting from)
2000	The Brookings Institution	ينشـر "الثـروة غيـر المرئيـة " تقريـر فريـق عمـل بروكينغـز حول فهم المصادر غير الملموسة للقيمة.
2000	Sullivan	تـــوفير مجموعـــة مـــن الأدوات والممارســـات العمليـــة لإدارة الموجـودات والملكيـة الفكريـة غيـر الملموسـة، مثـل الأسـرار التجارية أو براءات الاختراع.
2000	Teece	قـال إن جـوهر الشـركة فـي الاقتصـاد الجديـد هـو قـدرتها علـى إنشـاء أصـول سياسـة المعرفـة وتحويلهـا وتجميعهـا ودمجهـا وحمايتهـا واسـتغلالها، كمـا قـام بعـرض ومناقشـة الأبعـاد التنظيمية والاستراتيجية والسياسية لإدارة رأس المال الفكري.
	Lev 2001	زعـم أن الأصـول غيـر الملموسـة تشـكل مصـادر مهمـة غيـر ماديـة للقيمـة (المطالبـات بالفوائـد المسـتقبلية) تولـدها الإبـداع (الاكتشـاف)، أو التصـاميم التنظيميـة الفريـدة، أو ممارسـات المـوارد البشـرية، كمـا يـرى تفاعـل الممتلكـات غيـر الملموسـة مـع الأصـول الماديـة والماليـة لخلـق قيمـة الشـركات والنمـو الاقتصادي.
2002	Edvinsson Low and Kalafut	وقـدم أفكـارا عمليـة وأمثلـة حالـة بشـأن أهميـة رأس المـال الفكري وتطويره وإدارته.

2003	Chatzkel	مجموعة مختارة من الحوارات مع كبار المفكرين والممارسين بشأن إدارة رأس المال المعرفي في الشركات.
2004	Andriessen	واستنادا إلى أبحاث الدكتوراه، يتضمن الكتاب استعراضا شاملا للأدوات والنهج لقياس رأس المال الفكري وقيمته، ووفر هذا التصنيف تصنيفا للأدوات اللازمة لتضييق الخناق على النماذج المتنوعة العديدة، وطرح نهجا جديدا لتقييم الأصول غير الملموسة.
2004	Kaplan and Norton	الخرائط الاستراتيجية المقترحة كأدوات لقياس مدى استعداد الأصول غير الملموسة، التي تنقسم إلى رأس مال بشري، ورأس مال إعلامي، ورأس مال تنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Jay Chatzkel, Intellectual Capital, Capstone Publishing (a Wiley company), 2002, PP20-21.
- Bernard Marr, The Evolution and Convergence of Intellectual Capital as a Theme, Hend book edited by: Bernard marr, Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, PP 214-219.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

لقد ازداد في الآونة الاخيرة الاهتمام بشكل كبير بالموجودات غير الملموسة، حيث لا يوجد اتفاق على هذه الموجودات، وفي تسعينيات القرن العشرين اصطلح عليها برأس المال الفكري، والذي يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم وجهات النظر حول هذا المفهوم، وأهميته.

أولا- مفهوم رأس المال الفكري

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين والمفكرين على مفهوم واحد شامل لرأس المال الفكري، فنجد كل باحث يعرف رأس المال الفكري من وجهة نظر معينة، وسنحاول هنا تقديم مجموعة من التعاريف ووجهات النظر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: بعض التعاريف الخاصة برأس المال الفكري

الباحث	المفهوم
Galbraith (1969)	الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية.
Bontis (1996)	الفرق بين القيمة السوقية للشركة وتكلفة استبدال الأصول.
Brooking (1996)	مزيج من أصول السوق والأصول التي تركز على الإنسان وأصول الملكية الفكرية وأصول البنية التحتية.
Sveiby (1997)	الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة.
Edvinsson and Malone (1997)	الفجوة بين القيمة السوقية للشركة ورأس مالها المالي (القيمة الدفترية لأسهم الشركة).
Stewart (1997)	المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها في تكوين الثروة.
Bueno (1998)	مجموعة من الأصول غير الملموسة، غير المرئية أو غير الملموسة، غير المتوازنة، مما يسمح للشركة بالعمل، وخلق قيمة لها.
Nahapiet and Ghoshal (1998)	المعرفة والقدرة المعرفية للجماعة الاجتماعية.
Granstrand (1999)	يشمل بشكل أساسي جميع الموارد غير المادية التي يمكن اعتبارها أصولا، والتي يمكن الحصول عليها والجمع بينها وتحويلها واستغلالها، والتي يمكن من حيث المبدأ تخصيص قيمة رأسمالية لها
Dzinkowski (2000)	إجمالي رصيد الأصول الفكرية، الأصول المعرفية أو إجمالي مخزون حقوق الملكية الفكرية القائمة على المعرفة التي تمتلكها المؤسسة.

Teece (2000)	يشمل المعرفة، الكفاءة والملكية الفكرية، كما يشمل أيضا الأصول غير الملموسة الأخرى مثل العلامات التجارية، السمعة والعلاقات مع الزبائن.
Bontis et al. (2002)	يمثل مخزون المعرفة الموجود في المؤسسة في وقت معين.
CIC (2003)	مجموعة من الأصول غير الملموسة وغير المرئية خارج التوازن، تسمح للمؤسسة بالعمل وخلق قيمة لها، وتشمل رأس المال البشري، رأس المال التكنولوجي، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلائقي ورأس المال الاجتماعي.
Subramanian and Youndt (2005)	مجموع المعرفة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية.
Martínez-Torres (2006)	يشمل الأصول غير الملموسة للمؤسسة، والتي لم يتم تسجيلها في البيانات المالية لها، ولكنها قد تشكل 80% من القيمة السوقية للمؤسسة.
Reed et al. (2006)	الكفاءات الأساسية ذات الطابع غير الملموس، والتي تسمح بالحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
Alama Salazar (2008)	مجموعة من الموارد والقدرات غير الملموسة التي تمتلكها أو تتحكم فيها المؤسسة.
Cabrita and Bontis (2008)	أصول المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، من خلال إنشاء ودعم الاتصال بين مجموعة من الخبرات، التجارب والكفاءات داخل وخارج المؤسسة.
Chang et al. (2008)	يمثل الأصول غير الملموسة المتعلقة بالمعرفة الضمنية في المؤسسة.
Hsu and Fang (2009)	مجموع القدرات المعرفية، الثقافية، الاستراتيجية، العلمية والملكية الفكرية وكذا الشبكات العلائقية للمؤسسة، التي تخلق قيمة أو ميزة

	تنافسية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

Source: Gregorio Martin de Castro et al, Technological Innovation An Intellectual Capital-Based View, Palgrave Macmillan, 2010, PP 29-30.

ومن خلال الجدول السابق يتبن لنا بأن لرأس المال الفكري العديد من التعاريف، حيث تطرق كل باحث ومفكر لرأس المال الفكري من وجهة نظر معينة، ويمكن إجمال ذلك في خمسة مجموعات وهي:

– المجموعة الأولى من التعاريف والتي ركزت على أن رأس المال الفكري هو عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للأصول المتعلقة بالأفراد والملكية الفكرية.

– المجموعة الثانية ترى بأن رأس المال الفكري يمثل كل من المعرفة، الخبرة، المعلومات والملكية الفكرية التي يمتلكها العنصر البشري، وهي غير ملموسة والتي تساهم في تكوين الثروة.

– المجموعة الثالثة والتي ربطت رأس المال الفكري بتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسة.

– المجموعة الرابعة والتي قدمت مكونات رأس المال الفكري المختلفة وخاصة رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

– المجموعة الخامسة والتي قدمت تعريفا لرأس المال الفكري على أنه يمثل الأصول غير الملموسة (غير مادية) في المؤسسة. والجدول التالي يتضمن الفرق بين رأس المال المادي (التقليدي) ورأس المال الفكري.

الجدول رقم 3: الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التسمية الأساسية	مادي – ملموس – ومنظور	معنوي " أثيري " – غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل المنظمة	في رؤوس (عقول) الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة مع الوقت	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الإدارة[1]	عن طريق الرقابة	عن طريق التعلم والتدريب
تكاليف الإنتاج	التكاليف الثابتة والمتغيرة موزعة بالتساوي على دورة الحياة	تكاليف ثابتة عالية قبل إنشاء السوق، وتكاليف الاستنساخ ضئيلة
الملكية	فقط مع شخص (أشخاص) طبيعيين أو كيان (كيانات) قانوني واحد / عدد قليل	المشاكل المتعلقة بحماية الملكية الفكرية، التي يمكن أن يملكها ويشترك فيها الكثيرون
آليات تحديد الأسعار	أسواق معروفة تعمل بشكل جيد،	فقط الأسواق المعروفة جزئيا،

[1] Manfred Bornemann and al, Holistic Measurement Of Intellectual Capital, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, Technical Meeting, Amsterdam, 9-10 June 1999, P 13.

	ويمكن تحديدها	غير المحددة (بشكل كامل)، التي تفشل أو الناشئة فقط
النظريات الأساسية	النظريات المحاسبية والنظريات الكلاسيكية الجديدة	نظرية المعلومات ومختلف النظريات السلوكية، والعجز في التنفيذ والأدلة العملية
الاستخدام	الاستخدام من قبل طرف يمنع الاستخدام المتزامن من قبل طرف آخر	لا يحتاج الاستخدام من قبل طرف إلى منع الاستخدام من قبل طرف آخر
الاستهلاك – القيمة	تبلى قد تنخفض بسرعة أو ببطء	لا "تبلى" ولكنها تنخفض عادة بسرعة
تكاليف التحويل	سهل القياس (الاعتماد على النقل والتكاليف ذات الصلة)	من الصعب قياسها (تزداد مع الجزء الضمني)
حقوق الملكية	بشكل عام شامل وأوضح، على الأقل في البلدان المتقدمة	محدودة (براءات الاختراع والأسرار التجارية، محدودة (براءات الاختراع والأسرار التجارية، وغيرها) ومبهمة في البلدان المتقدمة
تطبيق حقوق الملكية	سهل نسبيا	صعب نسبيا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

– عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص47.

- Mie Augier, David J. Teece, An Economics Perspective on Intellectual Capital, Bernard Marr, Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, P15.

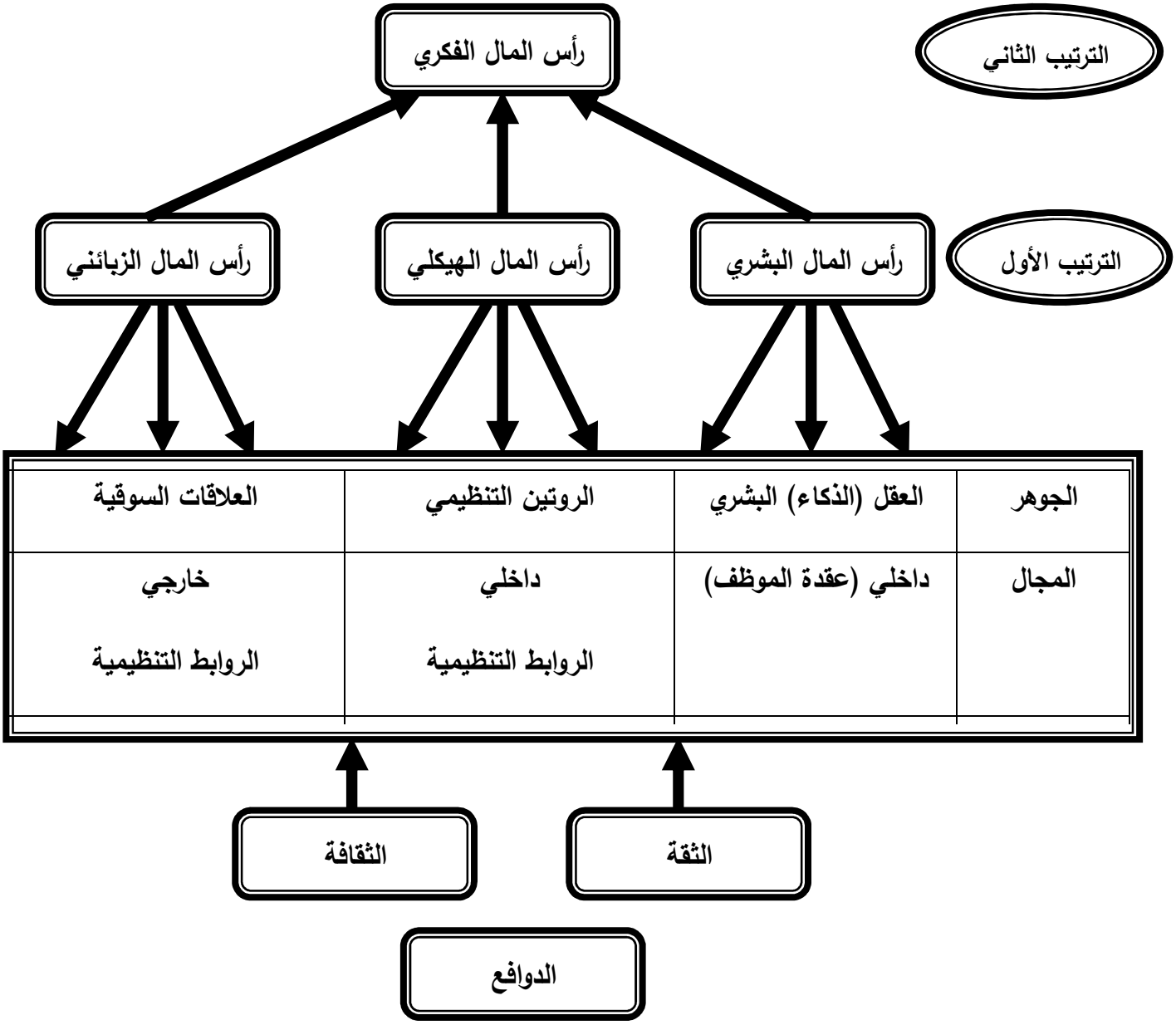
يتبين لنا من خلال الجدول(03) أنه توجد العديد من الفروقات والاختلافات بين الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) والموجودات المادية (رأس المال المادي)، حيث يعتبر رأس المال الفكري جزء لا يتجزأ من المؤسسة وفاعل رئيسي في تحقيق أهدافها مثله مثل رأس المال المادي، لكن توجد فروق جوهرية بينهما من حيث مكان التواجد فرأس المال الفكري يمثل الأفكار، المهارات والخبرات الموجودة في عقول الأفراد وهي شيء غير ملموس، وعادة ما تكون عوائده متزايدة، ولكن من الصعب قياسه، بينما رأس المال المادي فهو موجود داخل المؤسسة وهو ملموس ولكن عوائده عادة ما تكون متناقصة.

ويشتمل رأس المال الفكري على رأس المال البشري كأحد الأبعاد المهمة، ويختلف عن رأس المال المادي[1].

مما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات القادرة على إنتاج وتطوير أفكار جديدة وإبداعية، وهو يعبر عن المهارات والخبرات والطاقات غير الملموسة لدى العاملين في المؤسسة، والتي تسعى إلى توظيفها من خلال ما تمتلكه من هياكل وبرامج وأنظمة بهدف تلبية احتياجات ورغبات زبائنها وتحسين أدائها مقارنة بمنافسيها.. والشكل رقم (01) يوضح مفهوم رأس المال الفكري من وجهة نظر الباحث Nick Bontis.

[1] ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد العاشر، 2008، ص 75.

الشكل رقم 1: مخطط توضيحي لمفهوم رأس المال الفكري



الجوهر	العقل (الذكاء) البشري	الروتين التنظيمي	العلاقات السوقية
المجال	داخلي (عقدة الموظف)	داخلي الروابط التنظيمية	خارجي الروابط التنظيمية

Source: Nick Bontis, Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision, N°36/2, 1998, P 66.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن الباحث (Nick Bontis) قد وضع تصورا متعدد الأبعاد لرأس المال الفكري، ويشمل مستووين حيث:

- **المستوى الأول:** ويتمثل في كل من:

- **رأس المال البشري:** ويمثل مختلف الأفكار، المهارات والخبرات المتراكمة، والتي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تمكنها من الاستفادة منها في تحقيق أهدافها، ومن الصعب جدا قياسه.

- **رأس المال الهيكلي:** ويمثل الأجهزة، البرامج، شبكات الاتصالات، نظم المعلومات، الهياكل وثقافة المؤسسة، فهو يعبر عن البنى التحتية وكل ما يبقى في المؤسسة عند مغادرة العاملين.

- **رأس المال الزبائني:** ويتجلى من خلال علاقات المؤسسة الخارجية خاصة مع الزبائن، بهدف تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

- **المستوى الثاني:** ويمثل رأس المال الفكري في المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الشكل أنه لاكتمال هذا التصور لابد من وجود الثقة المرتبطة برأس المال البشري من جهة، والثقافة التنظيمية المرتبطة برأس المال الهيكلي والزبائني من جهة أخرى، كدافعين وداعمين أساسيين لتوجيه رأس المال الفكري نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا- أهمية رأس المال الفكري

وعلى وجه التحديد، يتم التأكيد على أهمية رأس المال الفكري في[1]:

- الثورة في تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات؛
- تزايد أهمية المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة؛
- الأنماط المتغيرة لأنشطة العلاقات الشخصية والمجتمع الشبكي؛
- ظهور الابتكار والإبداع بوصفهما العامل الرئيسي المحدد للقدرة التنافسية؛
- يعتبر أحد أهم المتغيرات التي تساعد في تحقيق البقاء للمؤسسة واستمرارها، لمساهمته في تحفيز وتطوير الأفكار القديمة من جهة، وإنتاج الأفكار الجديدة

[1] James Guthrie, The management, measurement and the reporting of intellectual capital, CIMA Visiting Professor for 2000, London, 5 July 2000.

من جهة أخرى، وذلك بالتركيز على اكتشاف الطاقات الإبداعية والابتكارية الموجودة لدى العاملين في المؤسسة واستثمارها[1].

كما تبين العديد من الدراسات الإحصائية والاستقصائية أهمية رأس المال الفكري[2]:

- **استقصاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** (OECD): وشمل على 118 مؤسسة أمريكية متنوعة الأنشطة، حيث كان من أبرز النتائج المتوصل إليها أنه يوجد اتفاق كبير بين مدراء هذه المؤسسات وإدراكهم للأهمية الكبيرة للأصول الفكرية (غير الملموسة)، حيث يرى 82% منهم أن استمرار ونجاح المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة للمعرفة.
- **دراسة الوضع المالي لمؤسسة** IBM: تبين من خلال هذه الدراسة أن القيمة السوقية* للمؤسسة بلغت 70.7 بليون دولار، في حين أن القيمة الدفترية** كانت 16.7 بليون دولار، وذلك سنة 2000، ويرى عديد الباحثين أن الفرق بين القيمتين راجع رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة.
- **دراسة وتحليل القوائم المالية لمؤسسة مايكروسوفت:** حيث وصلت القيمة السوقية لها سنة 2000 إلى 85.5 بليون دولار، وكانت القيمة الدفترية 9.3 بليون دولار، وهو ما يعكس تزايد أهمية رأس المال الفكري.
- **استطلاع للمعهد الكندي للمحاسبين القانونيين** (CICA): تبين من خلال هذا الاتطلاع أن 300 مؤسسة كندية و500 مؤسسة أمريكية يعتبرون أن الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة مثل المعرفة والخبرات، هي العامل

[1] حازم عيسى المومني، فواز ياسين الحراحشة، وليد سليمان هياجنه، درجة توفر رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء بعض المتغيرات، مجلة دراسات، العلوم والتربية، المجلد 45، العدد 4، ملحق 7، 2018، ص 207.

[2] خديجة الحاج نعاس، عاشور مريزق، دورإدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص 4.

* القيمة السوقية: تمثل القيمة الكلية لأسهم للمؤسسة.

** القيمة الدفترية: تمثل مجموعة الأصول والأموال السائلة مطروحة منها الديون.

الرئيسي للنجاح في عصرنا الحالي، كما أن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية سجلت انخفاضا من 58% سنة 1991 إلى 32% سنة 2000.

- **تحليل القوائم المالية لمؤسسة كوكا كولا سنة 2002:** تبين من خلالها أن القيمة الدفترية للمؤسسة تمثل 4% فقط من قيمتها السوقية، وهو ما يفسر تزايد توجه المؤسسات نحو تحويل استثماراتها إلى الأصول المعرفية غير الملموسة، نظرا للعوائد الكبيرة التي تحققها هذه النوعية من الاستثمارات.
- **دراسة معهد Brooking للأبحاث سنة 1996:** توصل من خلالها أن رأس المال المادي للمؤسسة يمثل ما نسبته 62% من قيمتها، وفي سنة 2002 أشارت إحدى الدراسات إلى انخفاض هذه النسبة إلى 38% في بعض المؤسسات، ولا تزال هذه النسبة في الانخفاض كلما زاد اهتمام وإدراك المديرين لأهمية رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: أدوار وخصائص رأس المال الفكري

يلعب رأس المال الفكري دورا بارزا ومهما في بقاء المؤسسة واستمرارها، وهذا بسبب طبيعته غير الملموسة وعوائده المتزايدة، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم الأدوار التي يؤديها رأس المال الفكري، سواء الدفاعية أو الهجومية، وأهم الخصائص المميزة له.

أولا- أدوار رأس المال الفكري

- نظر للدور المحوري الذي يحتله رأس المال الفكري في المؤسسة، خاصة من خلال تفاعل وتشارك أفراد المؤسسة لرسم رؤيتها واستراتيجياتها، فقد حدد (Harrison & Sullivan) دورين أساسين لرأس المال الفكري هما[1]:

1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

[1] Harrison S, Sullivan P, Study:Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N1, 2000, P 38.

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛

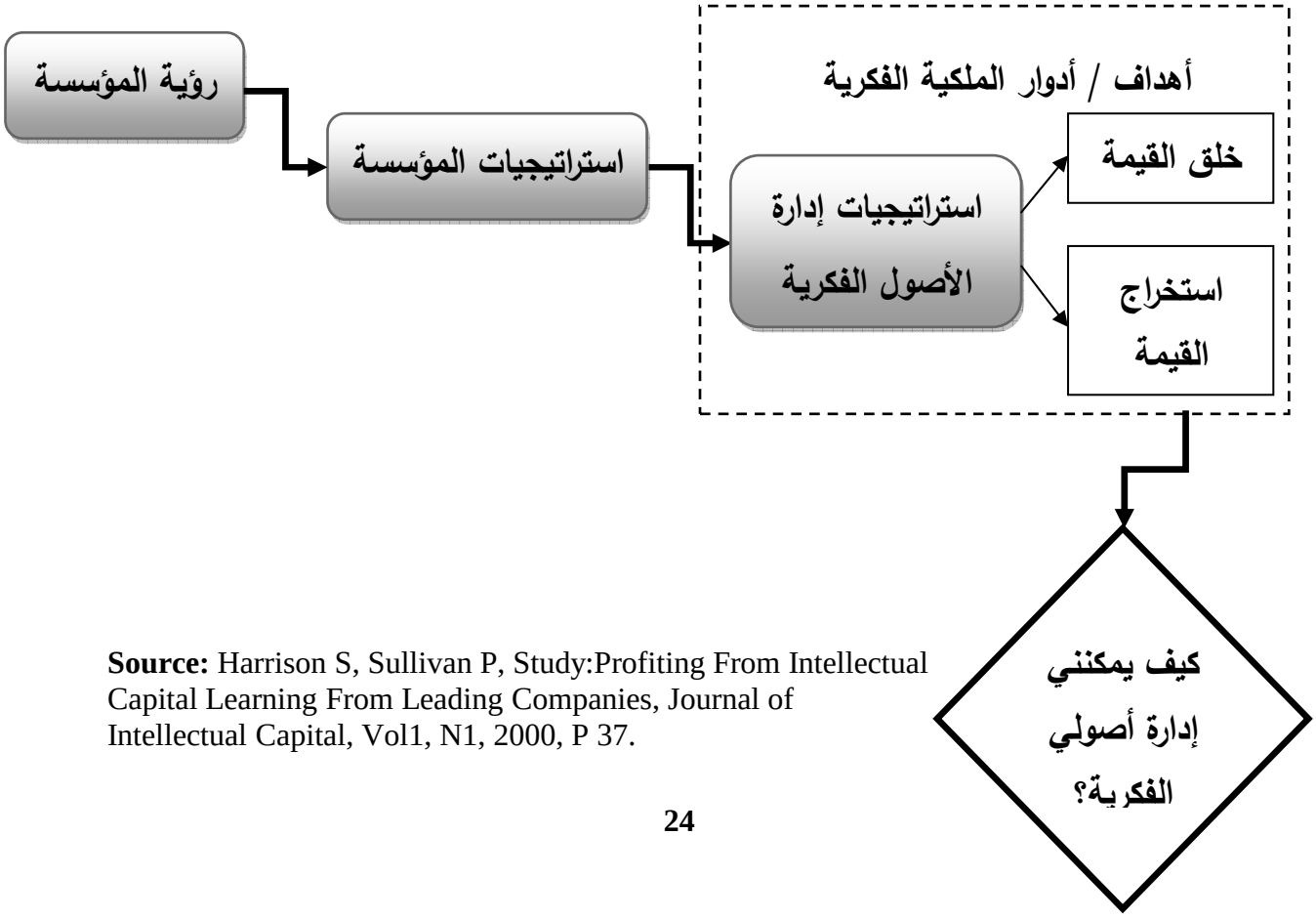
تخفيف حدة الصراع ورفع الدعاوى.

2- **الأدوار الهجومية:** وتشمل الممارسات الآتية:

- توليد العائد عن طريق الإبداعات التي يولدها رأس المال الفكري من خلال تقديم منتجات وخدمات غير معروفة في السوق، الملكية الفكرية للمؤسسة بالإضافة إلى مختلف براءات الاختراعات التي تملكها المؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

والشكل التالي يوضح هذه الأدوار.

الشكل رقم 2: أدوار رأس المال الفكري



Source: Harrison S, Sullivan P, Study:Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N1, 2000, P 37.

نلاحظ من الشكل رقم (2) أن لراس المال الفكري دورا بارزا في رسم رؤية واستراتيجية المؤسسة، وذلك بالتركيز على عنصر مهم جدا وهو عنصر القيمة، حيث يتمثل الدور الرئيسي لرأس المال الفكري في كيفية إنشائها (توليد القيمة) من جهة واستخراجها من جهة أخرى، وذلك عن طريق الإدارة الجيدة للأصول الفكرية وتحويلها إلى ميزة تنافسية تحقق للمؤسسة المزيد من العوائد وتساهم في بقائها واستمرارها.

ثانيا- خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال افكري بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من المفاهيم الأخرى، ويمكن أن نجملها في العناصر التالية[1]:

1- الخصائص الشخصية والسلوكية: يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص الشخصية والسلوكية، والتي توفر درجة كبيرة من الاستقلالية في الفكر والعمل، بالإضافة إلى نسبة عالية من الذكاء، وتقديم المبادرات والاقتراحات لحل مشكلات المؤسسة واتخاذ القرارات الحاسمة، وكذا الاستعداد التام للاستفادة من خبرات الآخرين.

2- الخصائص المهنية: توفر الخبرة والكفاءة المهنية من خلال التدريب والتكوين والتعلم الذاتي، ويمتاز بامتلاك العديد من المهارات النادرة وذات جودة عالية، مما يجعل الحصول على بديل لهذه الالخبرات التراكمية صعبا، كما يوجه اهتمامات المؤسسة نحو استقطاب مختلف الكفاءات.

3- الخصائص التنظيمية: لا يقتصر وجود رأس المال الفكري في مستوى إداري دون غيره، بل يتوفر في جميع المستويات الإدارية ولكن بنسب متفاوتة، وهو يتسم بالبعد عن المركزية، إظهار المواهب والطاقات، كما يتميز بالمرونة التي توفر المناخ الملائم للتجديد والإبداع، ومن هنا يمكننا القول أنه عبارة عن مزيج من الفكر، الخبرة والممارسة.

[1] أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، المجلة التربوية، كلية التربية، العدد 81، ج2، يناير 2021، ص ص15-16.

4- الخصائص الإبداعية: تسعى المؤسسة جاهدة لاكتساب أشياء جديدة وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري بتفجير المواهب والأفكار الإبداعية لدى أفرادها، بالإضافة إلى إدارتهم بشكل جيد مما يحقق لها الريادة والاستمرارية.

ويوجد من الباحثين من يضيف خصائص أخرى لرأس المال الفكري، من أبرزها[1]:

- **قدرة عقلية ذات مستوى معرفي مرتفع:** وتكون في صورة أصول فكرية غير ملموسة، تمتلكها فئة محدودة من العاملين ولها الأثر الكبير في ارتفاع وزيادة الأصول المادية الملموسة.

- **يتميز بطبيعة فردية وجماعية:** يعتبر الفرد الركيزة الأساسية لوجود ونمو رأس المال الفكري من خلال أفكاره ومعرفته وإبداعاته لتحقيق الأفضل بالنسبة للمؤسسة.

- **يتسم بطبيعته التطورية:** رأس المال الفكري الجديد هو نتيجة لتطور وتراكم رأس مال فكري سابق، ويعتبر أساسا لتحقيق رأس مال فكري جديد متطور لاحق، وتتزايد سرعة هذا التطور نتيجة التغيرات السريعة في بئية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **يمتلك طبيعة ضمنية وصريحة:** حيث يمثل رأس المال الصريح في إنتاج رأس المال الضمني، ويتحقق في شكل نتاج مادي سواء ملموس أو غير ملموس، ويأخذ عدة أشكال.

- **يتسم بطبيعته النظرية والتطبيقية معا:** وتأتي طبيعته النظرية من الأساس النظري الذي يكون رأس المال الفكري، وهو: أفكار الفرد، ومعارفه النظرية، والتي يتم تطبيقها، واستخدامها عمليا، والاستفادة منها، حيث أن الأفكار والمعارف التي لا يمكن استخدامها عمليا لا يمكن اعتبارها ضمن رأس المال الفكري.

[1] أفكار سعيد خميس، أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18، يونيو 2018، ص ص 286-288.

- **يقوم على أساس التجربة والحدس:** ويستند في ذلك إلى العقل، والمنطق، كما يستند إلى مؤشرات معيارية، يُستخدم فيها أساليب كمية بشكل محدد، ودقيق، وذلك باستخدام التقنيات، والبرمجيات التي تدعم الجوانب المعيارية لرأس المال الفكري.

- **يعتمد على خلق القيمة:** وذلك من خلال الأداء المتميز الذي ينعكس على الخدمات المقدمة للعملاء، بهدف تحقيق رضاهم عن طبيعة هذه الخدمات.

- **عدم قابلية للتقليد:** وذلك لطبيعة أصحاب رأس المال الفكري، وثقافتهم الغالبة في المؤسسة، وعدم القدرة على قياس مدى مساهمتهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بسبب تداخل الأنشطة والمهام، حتى وإن انتقلت هذه العناصر إلى مؤسسات منافسة؛ فإنها تجد صعوبة في التأقلم.

- **عدم قابلية للتبديل:** حيث لا يمكن تعويضه بأي مورد أخر.

- **يتسم بالندرة، والتفرد:** بمعنى أن وجودة في المؤسسة يعني غيابه في المؤسسات الأخرى؛ فاكتساب المؤسسة لهذه الطاقات الفكرية هو تضييع الفرصة على مؤسسات أخرى، والإستفادة منها في زيادة قدراتها التنافسية.

- **لا ينشأ من فراغ:** فهو يحتاج إلى بناء، وصناعة، وإدارة، وتطوير، ومن ثم: المحافظة عليه، وفي حالة حسن إدارته في المؤسسة؛ فإنه يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها، ويضمن لها البقاء في عالم شديد التنافسية.

- **صعوبة وضع معايير لقياسه:** حيث أن الكثير من الأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، باللإضافة إلى مهارات وخبرات وقدرات العاملين، فضلا عن المعلومات المتوافرة لديها عن زبائنها يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية، غير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار. ففي الوقت الذي يستطيع أصحاب القرار متابعة رأس المال المادي وقياسه، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة لمتابعة حركة رأس المال الفكري وقياسه.

ثالثا- مخاطر رأس المال الفكري

من بين أبرز المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري وتؤثر على الأداء نذكر مايلي[1]:

1- **الإحباط النفسي:** يمكن تعريف الاحباط بفشل الفرد في الحصول على مبتغاه وعلى ما كان يتوقعه، وله آثار حركية ووجدانية نتيجة الشعور بالهزيمة والخيبة. كما يمكن القول على اعتبار الاحباط الوظيفي حالة انفعالية غير سارة ومن نتائجها الشعور بالفشل وخيبة الأمل، كما تتضمن إدراك العامل لوجود عوائق وعقبات تحول دون بلوغ مسعاه وأهدافه.

2- **الاغتراب الوظيفي:** هو حالة الانفصال بين الفرد العامل والوظيفة التي يؤديها داخل المؤسسة التي يعمل بها، ولعل من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي: المكننة، ضعف الفعالية الإدارية، ضعف نظام الحوافز، العمل في مواقع منفصلة، عدم ظهور دور الفرد والمنافسة الشديدة.

3- **التقادم الوظيفي:** ويشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وقدراته وخبراته باستمرار، وقد يكون بسبب تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الفنية من جهة أو التقادم الثقافي الذي يكون تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات المجتمعية للفرد من جهة ثانية.

4- **ضغوط العمل:** ويقصد بها الفعل أو الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ووظيفته، أو بينه وبين متطلباته مما يخلق حالة عدم التوازن النفسي والجسماني داخل الفرد. فكلما زادت ضغوط العمل (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل،...) كلما كان التأثير سلبيا على أداء الأفراد.

[1] باسم الجهني، لقواق عبد الرزاق، تهاني الميلبي، أثر مخاطر رأس المال الفكري على أداء أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2020، ص ص 181-182.

5- التحفيز: وتتشكل الحوافز بصفة عامة من حوافز مادية ومعنوية، والحوافز هي مثيرات خارجية تحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله إشباع لحاجاته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة اخرى، وبالتالي لابد من تحديد حاجات الفرد لأنها هي من تحدد نوع الحوافز المطلوبة التي يمكنها اشباع تلك الحاجات.

المبحث الثاني: بناء رأس المال الفكري وإدارته

نظرا للأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري تسعى جل المؤسسات إلى البحث عن اكتسابه من جهة والعمل على ترسيخه وبنائه كلبنة أساسية وجزء لا يتجزء من مكوناتها، كما تعمل على اتباع الخطوات والإجراءات الصحيحة في عملية البناء بالدرجة الأولى، ومن ثم السعي إلى إدارته بالطريقة الصحيحة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الخطوات والآليات لبناء رأس المال الفكري وكذا نماذج وأساليب إدارته.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

قبل بدء عملية البناء لابد من توفر المواد والإجراءات والخطوات اللازمة لهذه العملية في ظل الموارد الملموسة، ولكن نظرا للطبيعة غير الملموسة لرأس المال الفكري فإنه من الصعب التحكم في عملية بنائه إذا لم تتوفر الخطوات والشروط اللازمة.

أولا- خطوات بناء رأس المال الفكري

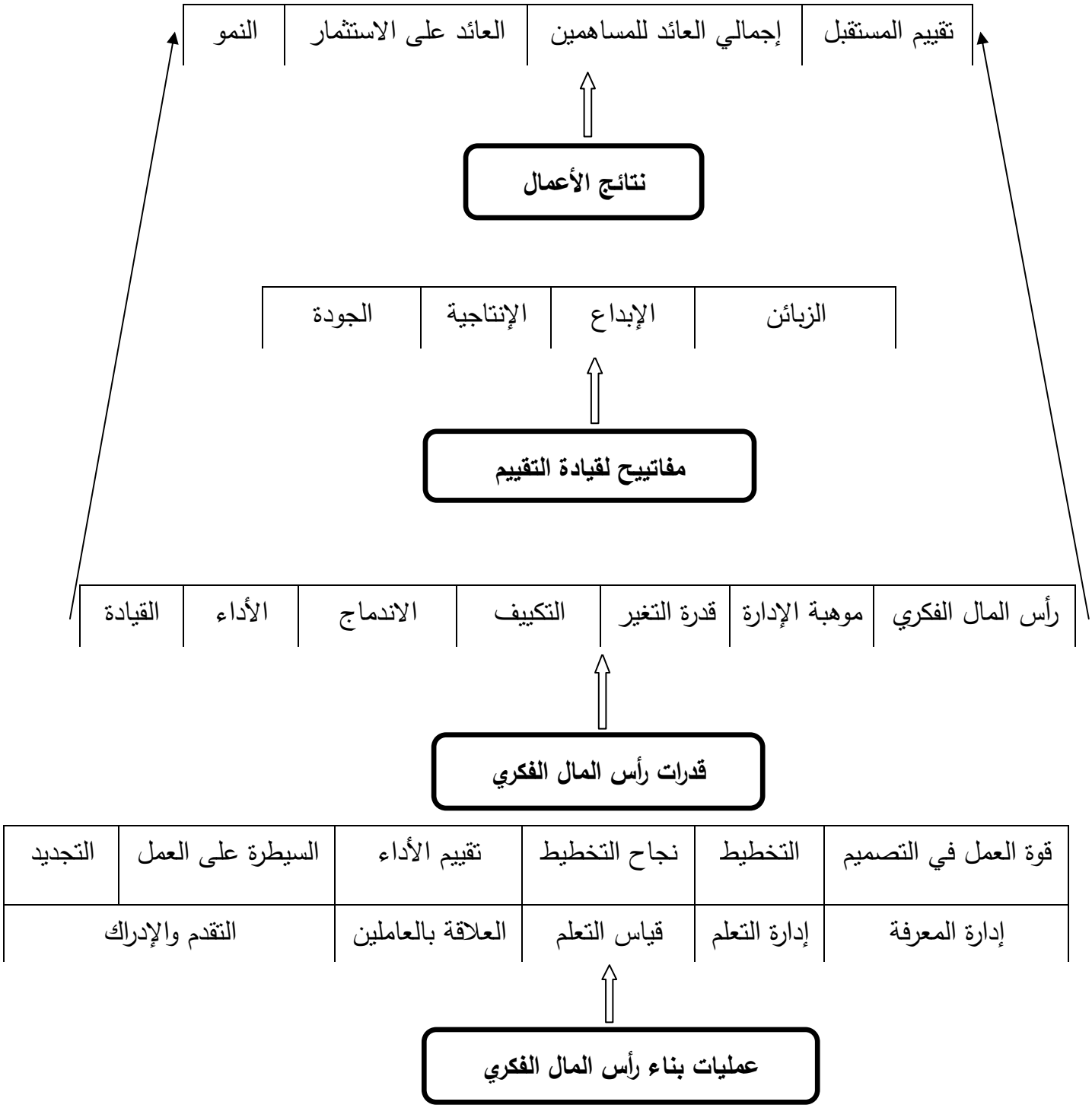
ليس من السهل بناء رأس المال الفكري بناء صحيحا، ولكي يتم ذلك لابد من اتباع خطوات وإجراءات ممنهجة، من أبرزها[1]:

[1] عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008، ص 66.

- عدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء، وتطبيق معايير أداء عالية على جميع العاملين؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وذلك بملأ المناصب الشاغرة بالعاملين المؤهلين جيدا؛
- وضع سياسات واضحة فيم يخص الترقيات وتقلد المناصب؛
- القيام بعمليات التدوير الوظيفي خاصة للعاملين من ذوي الكفاءات العالية؛
- تقديم وإدخال التحسينات في مجال المهارات بشكل مستمر ودائم؛
- إجراء التغييرات المناسبة في كل من هيكل وثقافة وسياسة المؤسسة؛
- التخلي عن الهياكل الهرمية واتباع هياكل أخرى أكثر مرونة.

والشكل الموالي يوضح أدوات تقييم بناء رأس المال الفكري.

الشكل رقم 3: أدوات تقييم وبناء رأس المال الفكري



المصدر: ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص 15.

ولكي يتحقق بناء رأس المال الفكري انطلاقا من عمليات البناء ومرورا بقدرات رأس المال الفكري على التكيف والإندماج، ووصولا إلى تحقيق العوائد اللازمة سواء كأرباح للمساهمين أو كعوائد يعاد استثمارها من أجل تطوير المؤسسة ونموها، فلابد أن تتوفر مفاتيح لهذه العملية في وجود الزبائن منها[1]:

- العمل على زيادة وعي أفراد المؤسسة بأهمية المعرفة ورأس المال الفكري؛
- استعمال لغة تواصل واضحة ومشركة بين الأفراد العاملين من أجل تحقيق توافق وانسجام باتجاه توليد أفكار جديدة وإبداعية عبر عمليات العصف الذهني؛
- تحديد مجموعة من المؤشرات التي يمتلكها العنصر البشري والتركيز عليها باعتبارها قدوة لعمل الآخرين في المؤسسة؛

ولبناء قاعدة رصينة ومتينة من المدخلات الفكرية لابد من[2]:

- **توسيع الذكاء:** باعتباره مجموعة من العمليات الذهنية التي تستخدم لتحقيق النجاح، ويعزى الذكاء الإنساني حسب بعض علماء علم النفس إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي: العلم؛ التسبيب ومعالجة الرموز.
- **تشجيع الابتكار والتجديد:** ويتم ذلك من خلال:
  - إعادة تحديد المشكلة وتعريفها، وعدم الاكتفاء بالبديهيات والمسلمات السائدة؛
  - التفريق بين الأفكار الجيدة والرديئة وغربلتها؛
  - تقبل المخاطر والصبر عند مواجهة الصعاب والعقبات؛
  - تحليل البيئة الداخلية من خلال التركيز على نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف؛
  - التفكير في طرق جديدة لم تكن موجودة من قبل، والنظر إلى الأمور من زوايا أخرى؛
  - الإيمان الراسخ بأن المشكلة ليست في البيئة وإنما في نظرتها لتلك البيئة.

[1] ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012، ص 9.

[2] عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد 05، 2007، ص 22.

- **ممارسة التكامل في العلاقات:** من أجل بناء جيد لرأس المال الفكري لابد من تظافر الجهود بين جميع الأطراف الإدارية في الأسفل من خلال تكاملها أفقيا وعموديا، مع استقطاب لقادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق وأساليب جديدة تتوافق والتغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

ثانيا- آليات بناء رأس المال الفكري وتنشيطه

1- آليات بناء رأس المال الفكري: يرى العديد من الباحثين أنه توجد آليتين أساسيتين لبناء رأس المال الفكري في المؤسسات، ترتكزان أولا على الاستقطاب ومن عملية التصنيع، وسنحاول التطرق إليها بنوع من التفصيل فيما يلي[1]:

أ- **استقطاب رأس المال الفكري:** بعد تغير النظرة العامة للموارد البشرية خاصة الكفؤة منها من عامل الكلفة (التكلفة) إلى عامل نجاح، أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى استقطاب والحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد، ولكن في الحقيقة الكثير من المؤسسات تجهل مكان تواجد رأس المال الفكري من جهة وكذا طريقة البحث والحصول عليه من جهة أخرى، لذا يجب وضع استراتيجيات واضحة لاستقطاب عناصر بشرية كفؤة، ومنها:

- **شراء العقول من سوق العمل:** يعتبر رأس المال الفكري دعامة أساسية لازدهار وتطور المؤسسة، كما يمثل ميزة تنافسية لها، لذا لابد على إدارة الموارد البشرية البحث عن العقول النادرة والكفاءت من أجل جذبها واستقطابها، بغرض الاستفادة من خبراتها ومهاراتها لزيادة الرصيد المعرفي للمؤسسة، مما ينجر عنه زيادة عمليات الإبداع والابتكار. ويمكن الاستفادة في عملية الاستقطاب والبحث عن الكفاءات من استراتيجية استخدام الخبراء الأجانب (شراء العقول).

[1] الزهرة فلاحي، الحاج نوي، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص ص 7-9.

- **شـــجرة الكفايـــات:** للكفايـــة مكـــونين أساســـيين همـــا المكـــون الســـلوكي والمكـــون المعرفي:
  - **المكـــون الســـلوكي:** ويمثـل مجمـوع مـا يقـوم بـه الفـرد أثنـاء تأديتـه لمهامـه، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.
  - **المكـــون المعرفـــي:** ويمثـل المفـاهيم النظريـة، المعلومـات، المهـارات والخبـرات المتصلة بجدارة الفرد.

وتعتبـر شـجرة الكفايـات إحـدى أهـم تقنيـات إدارة المـوارد البشـرية الإلكترونيـة، وهـي عبـارة عـن مخطـط يوضـح المهـارت والخبـرات والمعـارف المطلوبـة للمؤسسـة، بالإضـافة إلـى السـير الذاتيـة للأفـراد، وذلـك بهـدف تحديـد المـزيج الصـحيح مـن الكفـاءات المطلوبـة، ويمكـن هنـا اسـتخدام شـبكة الانترنيـت فـي عمليـة التوظيـف، وهـو مـا يطلـق عليـه التوظيـف الإلكتروني، ويتم ذلك من خلال[1]:

- وضع ملخصات إلكترونية للموراد البشرية في شبكة الانترنيت؛
- عرض قدرات وقابليات الموارد البشرية في شبكة الانترنيت؛
- عـرض مختلـف أنشـطة المـوارد البشـرية وخاصـة المتميـزة منهـا عبـر شـبكة الانترنيت؛
- سهولة وإمكانية المحادثة والمراسلة بين طالب الوظيفة والمؤسسة؛
- سهولة تحديد المؤسسة للأفراد المناسبين بسرعة كبيرة.

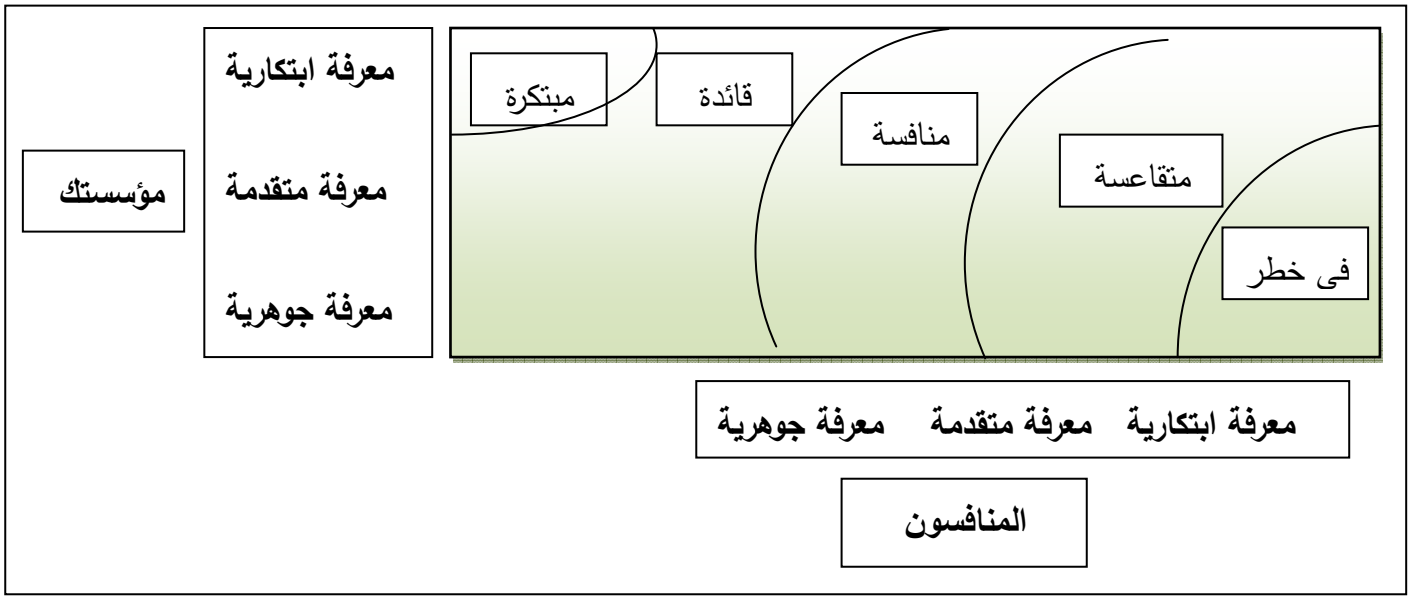
- **مراجعـــة منظمـــات المعرفـــة والـــتعلم:** تعتبـر المنظمـات التعليميـة مصـدرا مهمـا لاكتشـاف المواهـب واسـتقطابهم، ويطلـب التركيـز هنـا بشـكل كبيـر علـى الاسـتقطاب مـن الجامعـات والمعاهـد المتخصصـة بـدلا مـن التركيـز علـى التوظيف من المؤسسات المؤسسات الأخرى.

[1] ريـاض بـن صوشـة، ناديـة خريـف، أهميـة إدارة رأس المـال الفكـري بالمؤسسـة الوطنيـة للجيوفيزيـاء، بحـث مقـدم للملتقـى الـدولي الخـامس: رأس المـال الفكـري فـي منظمـات الأعمـال العربيـة فـي ظـل الاقتصـاديات الحديثـة، جامعـة حسـيبة بـن بـوعلي، الشـلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص 8.

ب- صناعة رأس المال الفكري: وتمثل قدرة المؤسسة على البحث عن خبرات ومهارات نادرة والسعي لجذبها للعمل فيها، من خلال تصميم نظام معلومات بتقنيات حديثة يسهل مهمة الاستقطاب والجذب[1]. وتوجد استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال الفكري منها:

- **خريطة المعرفة:** وتؤكد هذه الاستراتيجية أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، إنما لا يمكن التعبير عنها في غالب الأحيان، حيث أننا في كثير من الأحيان نعرف أكثر مما يمكننا التحدث به، وأن للمعرفة نوعان صريحة وضمنية موجودة في رؤوس الأفراد، وخرائط المعرفة تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها. والهدف من استخدام خريطة المعرفة هو التعرف على المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 4: المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة



المصدر: أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 220.

[1] عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14، ص 12.

من خلال الشكل رقم (4) يتبين لنا أنه توجد ثلاثة أنواع رئيسية من المعرفة تلعب دورا مهما في تحديد ومعرفة المركز المعرفي للمؤسسة، وذلك في ظل وجود منافسة حرة، وسنتطرق إلى كل نوع من الأنواع فيما يلي[1]:

- **المعرفة الجوهرية:** ويعتبر هذا النوع من المعرفة أقل حجما ومستوى من الذي يمتلكه المنافسون، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من التعرف على قواعد اللعبة في القطاع والمجال الذي تنشط وتعمل فيه، لكن لا يكسبها هذا النوع ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- **المعرفة المتقدمة:** وتساعد المؤسسة على اكتساب قدرات كبيرة على المنافسة، خاصة إذا كانت هذه المنافسة مبنية على أسس معرفية.
- **المعرفة الابتكارية:** وتعطي المؤسسة الريادة والقدرة على قيادة القطاع والمجال الذي تنشط فيه، وتكسبها تمايزا واضحا مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهذا ما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والوقت الذي تحدده. ولعل من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق:
  - تعزيز قابليات الأفراد في حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة الموجودة في الأنظمة والبرمجيات، وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها وتقديمها للمتخصصين وأصحاب القرار لرسم سيناريوهات مناسبة تساهم في زيادة خبرة المؤسسة.
  - تمكين الأفراد من العمل مع أصحاب العقول الذكية أو ما يعرف بالياقات، نظرا لمساهمتهم الكبيرة في نجاح مؤسساتهم، وذلك من أجل التعلم واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة.
  - **بناء الأنسجة الفكرية:** وتمثل تشكيل فرق عمل تشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض، وبعد نهاية المشروع

[1] أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص ص 220-221.

الذي تشكلت من أجله يتم حلها، ويتم تشكيل فرق أخرى عند بداية مشروع جديد.

- **القيادة الذكية:** بغية صناعة المعرفة والتعامل مع الأفراد الأذكياء لتكوين رأس المال الفكري، لابد على المؤسسة أن تمتلك قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم بجميع أنواعه خاصة المنظمي، فدوره يكون مساعدا للتعلم أكثر منه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر، والمدير الذكي قادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها: الاستمرار، الفورية، المتاع، الشمول والدستور.

ومن الآليات الأخرى التي لها دور ومساهمة في بناء رأس المال الفكري نجد[1]:

- **وضع برامج التدريب والتعلم:** وذلك لأجل ضمان تحسين المهارات والخبرات ونقلها إلى أماكن العمل، وهنا لابد من التركيز بشكل كبير على المؤسسات العمومية لأنها في كثير من الأحيان تجبر على تعيين أفراد لا يمتلكون مؤهلات عالية خاصة في دول العالم الثالث، نظرا للسياسات الاجتماعية اتجاه المواطنين، حيث ينظر البعض للوظيفة في القطاع العمومي على أن وسيلة لإعادة توزيع الدخل على أفراد المجتمع، لذا لابد على المؤسسات سواء عمومية أو خاصة لها من وضع برامج تدريب وتعلم بالإضافة إلى إشراك العاملين في فرق العمل وتشجيع انتقال وتناقل المعرفة بين أفرادها.

- **استثمار الطاقات والمهارت بشكل مناسب:** ويتم ذلك بتشجيع الكفاءات الموجودة في المؤسسة من خلال مشاركة المهارات والطاقات بين الأفراد العاملين، باعتبار أن المهارات والمواهب التي يمتلكها الأفراد هي سر نجاح المؤسسة في ظل التنافسية الشديدة، لذا من الواجب على المؤسسة زيادة الاستثمار في العنصر البشري من أجل

[1] علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة - بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، أكتوبر 2015، ص ص 38-40.

تطوير مهاراته نظرا لدورها الكبير في بناء رأس المال الفكري والمحافظة عليه. وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال[1]:

- تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات وتحسين إنتاجيتها وزيادة أرباحها؛
- العمل على تحسين العلاقات مع الموردين والزبائن، وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة تساعدها على التفوق والإبداع؛
- **توفير مناخ مناسب لرأس المال الفكري:** ويتم ذلك بتشجيع العاملين من ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وصقل مواهبهم، بالإضافة إلى تحفيزهم ماديا ومعنويا لدفعهم نحو الإبداع والابتكار مع منحهم حرية مشاركة وطرح الأفكار فيما بينهم من أجل تحقيق روح الفريق الواحد.
- **تطوير مقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري:** لابد من توفر مقاييس دقيقة لقياس وتحديد قيمة رأس المال الفكري، وذلك من خلال بذل الجهود لتطوير مقاييس وتقنيات إدارية لمساعدة المؤسسات على تعريف وقياس ورقابة مصادر القيمة غير الملموسة من أجل تنميتها والمحافظة عليها.

2- أساليب تنشيط على رأس المال الفكري:

تتطلب عملية تنشيط رأس المال الفكري وتطويره العديد من الأساليب والطرق، يمكن التطرق إليها في النقاط التالية[2]:

أ- **العصف الذهني (عصف الأفكار):** وهو محاولة لإنشاء العديد من الأفكار عن طريق التفكير الجماعي بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية، والتي لا يمكن الوصول إليها بصفة فردية. وتتمثل أهمية العصف الذهني فيمايلي:

- يقلل حالات فقدان الثقة بالنفس والشعور بالخوف؛
- يشجع أعضاء فريق العمل على تقديم أفكار إبداعية لمعالجة مشاكل العمل؛
- تنمية وتطوير روح المنافسة لجميع أعضاء فريق العمل.

[1] أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، ديسمبر 2009، ص 99.

[2] عروب فتيحة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، دراسات اقتصادية، العدد 18، 2011، ص ص 106-108.

ب- السينكتيك (تآلف الأشتات أو المترابطات): وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها هو معالجة المشكلات من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات ميكانيكية وهو يلائم المؤسسات الصناعية. من بين أهم إجراءاته التنفيذية:

- تكوين جماعات من (5-7) أفراد؛
- تعيين خبير المجموعة، والذي يكون عارفا وملما بالمشكلة؛
- تتبع الخطوات التالية: تعيين المشكلة، جعل الغريب مألوفا، فهم المشكلة، جعل المألوف غريبا، ومن تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

روعة الحل= تعدد المتغيرات + بساطة الحل.

ج- حلقات الجودة: وهي عبارة عن وحدات عمل ذاتية تتكون من مجموعة صغيرة من العاملين يديرها مشرف، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، وتهدف حلقات الجودة إلى:

- تخفيض تكلفة العمل من خلال تقليل فترات الوقت غير المنتج بسبب وجود مشكلات؛
- تحسين ظروف بيئة العمل عن طريق تنمية مهارات العاملين الفنية والقيادية، ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إظهار مدى مساهمة وأداء كل فرد.

د- الإدارة على المكشوف: والهدف منها هو استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول وذلك بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام. ومن بين إجراءاتها التنفيذية:

- تكوين فريق عمل، والذي يجب أن يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية؛
- ترشيح استشاري ليساعد الفريق على الالتزام بمنهج الإدارة على المكشوف؛

– تحديد مستوى المعرفة والمهارة لكل عضو من أعضاء الفريق مع تحديد أمال وطموحات كل عضو؛

– الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.

هـ– مجموعات الممارسة: وهي مجموعات غير رسمية يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر من خلال اللقاءات المتعددة.

و– الإثراء الوظيفي: ويتم ذلك من خلال امتصاص الطاقة الموجودة لدى الفرد وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وبدأ تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM. ولقد تم تطوير هذا الأسلوب مما يضيف للفرد مسؤوليات جديدة في اتخاذ القرارات أو إجراء دراسة أو الانضمام إلى عضوية في فريق عمل جديد.

ز– التمكين: وهو يعني أكثر من مجرد التفويض، فالفرد يجب عليه أن يشعر بالمسؤولية في حدود الأعمال التي يؤديها فقط بل يتعداها إلى الأعمال خارج حدود وظيفته، وذلك من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل.

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات إدارة رأس المال الفكري

إن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هي التي يمكنها توجيه موجوداتها الفكرية، استقطاب أصحاب المهارات والخبرات للعمل لديها بالإضافة إلى القدرة على الإبداع والتميز، والإدارة الناجحة تدرك أن المهارة المكتسبة من خلال التجربة العلمية هي أرسخ وأعمق من التجارب النظرية، ولذا يجب على الإدارة تحفيز أفرادها من أجل ضمان بقائها وتحقيقها للتميز التنافسي[1].

[1] حامد هاشم محمد الراشدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

أولا- مبادئ إدارة رأس المال الفكري

توجد خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري[1]:

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المؤسسة، من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنها؛
- توفير الموارد اللازمة، والمساعدة في بناء شبكة داخلية؛
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري لأن سر النجاح يكمن في الروح الابتكارية؛
- بناء المعلومات وتوجيهها في المكان الصحيح؛
- هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

ولقد ركزت إدارة الموجودات غير الملموسة بشكل أساسي على خمسة موضوعات بحثية أساسية[2]:

1- أنظمة المعرفة: التي تسهل تحديد واكتساب وتطوير وتوزيع واستخدام واستبقاء تدفق المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، العامل الرئيسي هو المعرفة كنظام.

2- تحول المعرفة: مع التركيز على شرح كيف يمكن وينبغي إدارتها من أجل تبادل المعرفة، العامل الرئيسي هو عملية التحول المعرفي.

3- التعلم التنظيمي: الذي يركز على طرق اكتساب المعرفة من خلال التعلم داخل المؤسسة، العامل الرئيسي هو كيفية تحويل المعرفة المتأصلة للأفراد إلى معرفة تبقى داخل المؤسسة.

4- إدارة القدرات: والتي تشمل إدارة رأس المال البشري الذي يشتمل على المهارات والمواقف والمعرفة، العامل الرئيسي هو تمكين رأس المال البشري.

---

[1] عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2] Miguel González-Loureiro, Pedro Figueroa Dorregom, Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs, Intangible Capital, Vol 8, N° 2, 2021, PP 243-244.

5- رأس المال الفكري: والذي يتضمن قياس وتقييم وتقدير الأصول غير الملموسة في المنظمة بسبب قدرتها على خلق القيمة، العامل الرئيسي هو قياس الأصول غير الملموسة كمدخل لتسهيل الإدارة الفعالة.

ثانيا- خطوات إدارة رأس المال الفكري

وتتمثل في أربع خطرات أساسية[1]:

- **الخطوة الأولى:** وتركز على التعرف على دور المعرفة كقوة محركة للمؤسسة ومدى اعتمادها عليها، بالإضافة إلى مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازداد الاهتمام بالمعرفة كلما حققت إدارتها عائدا ومردودا أكبر، أما إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كبيرة فلابد لها من تحسين إدارة أصولها المادية والمالية من أجل تحقيق مردود أكبر.
- **الخطوة الثانية:** السعي لمطابقة الإيرادت المتوصل إليها بالأصول المعرفية المنتجة، مع محاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا المكتشفة مسبقا.
- **الخطوة الثالثة:** وضع خطط واستراتيجيات من أجل الاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار في الأصول الفكرية من أجل زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة لتحقيق زيادة في القيمة.
- **الخطوة الرابعة:** وتمثل زيادة إنتاجية كل من الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، ويتم ذلك من خلال البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، ويجب أن ترتكز إنتاجية الأصول المعرفية على حقيقتين:
  - لا يمكن إدارة الأصول المعرفية بنفس الطريق التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي؛

[1] ياسين بوعبدلي، قويدر بورقبة، علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيره على قدرات المنظمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، سبتمبر 2010، ص 166.

- العاملين الذين هم على دراية كبيرة بعملهم هم أكثر قدرة على كونهم مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة رأس المال الفكري

من أجل نجاح عملية إدارة رأس المال الفكري، لابد من رسم استراتيجيات واضحة وسهلة، والتي من خلالها يتم تكوين نماذج حقيقية تساهم في إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال.

أولا- استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري والاستثمار فيه

1- الاستراتيجيات العملية لإدارة رأس المال الفكري: وتتمثل في[1]:

أ- **استراتيجيات الأربع خطوات لتوماس ستيوارت (STEWART):** والتي وضعها في كتابه "ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين" سنة 2004، وتتكون من أربع خطوات كمايلي:

- التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المؤسسة (مدخلات، وسائل إنتاج، مخرجات) وذلك من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على المعرفة، وما إذا كان المالك للمعرفة هو نفسه القادر على تقديم القيمة القصوى، بالإضافة إلى تحديد الأشخاص الحاصلين على مقابل مادي مساو للمعرفة، التوصل إلى المقابل المادي والمسؤول عن تقديمه.
- القيام بتحديد الخبرات، القدرات، العلامات التجارية، الممتلكات الفكرية والعلمية، وذلك من خلال تحليل الأصول المعرفية المولدة للإيرادات. التعرف أيضا على مزيج أصول رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني (العلائقي).
- وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ويتم ذلك من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي تزيد من المعرفة للمؤسسة وأعمالها،

[1] حامد هاشم محمد الراشدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-67.

وتحديد الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها للزيادة في القدرة على تفعيل الأصول الفكرية وإعادة هيكلتها بتحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي والعكس.

- تحسين العمل المعرفي والعاملين المعرفيين.

ب- استراتيجيات خمس خطوات لدانيال (Daniel 1997): وأشار دانيال في نموذجه إلى خمس خطوات أساسية:

- البدء بالاستراتيجية من خلال التركيز على تطوير دور المعرفة في العمل.
- تقييم استراتيجيات المنافسين وما يملكونه من موجودات فكرية، وذلك بهدف التعرف على البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- التعرف على الموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟.
- تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها، وطرح السؤال ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟.
- تكرار العملية، والقيام بتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ج- استراتيجيات الست خطوات لستهل وبونفور (Stahl and Bounfour 2008): ويحددان ست خطوات وهي:

- إعداد سجل يضم بشكل بسيط رأس المال الفكري الحالي ويحدد جميع الأرصدة غير الملموسة بالمؤسسة، وهذا بهدف تحديد رأس المال الفكري الذي تملكه المؤسسة.
- تصنيف وتقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، قسم لرأس المال الذي تستخدمه المؤسسة فعليا، قسم لرأس المال الذي ستستخدمه المؤسسة مستقبلا وذلك وفقا لخططها، والقسم الأخير المتبقي لما لا تخطط المؤسسة استخدامه مستقبلا.
- صياغة استراتيجية بناء على الخطوتين السابقتين لتحديد كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري ووضعه في خطة عمل تشغيلية.
- تقييم وقياس رأس المال الفكري.

- إجراء مقارنة مرجعية بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة، وذلك بتنظيم مكونات رأس المال الفكري من أجل تحديد البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- بعد التعرف على قيمة رأس المال الفكري الحالي، وحقيقة الوضع التنافسي ومواضع الفجوات بين رأس المال المخطط والفعلي، يمكن للمؤسسة استثمار وتفعيل رأس مالها الفكري وذلك بملء الفجوات التي من الممكن استيعابها من خلال التطوير الذاتي الداخلي أو من خلال اكتسابها من مصادر خارجية.

د- الاجراءات العملية لعارف (2010) لإدارة رأس المال الفكري: وتتضمن مجموعة من الإجراءات لإدارة رأس المال الفكري حسب مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) كالآتي:

- **إجراءات لإدارة رأس المال البشري:** وتتضمن:
  - عقد محاضرات عامة ومتخصصة للارتقاء بخبرات ومهارات رأس المال البشري؛
  - القيام بدورات تدريبية خارجية، ويتم بعدها عقد لقاءات مفتوحة عند العودة من أجل التقييم؛
  - عرض مخرجات كل إدارة من بحوث؛
  - نشر جميع المعلومات بين العاملين في المؤسسة ومختلف الإدارات عن طريق البريد الإلكتروني الداخلي؛
  - تفعيل دائرة الحوار، من خلال طرح العاملين لأفكار مختلفة وفتح المجال للنقاش من أجل الاتفاق على مقترحات للتطوير؛
  - القيام بمنافسة بين الأفكر المطروحة لأختيار أفضل فكرة لتطوير أداء المؤسسة.
- **اجراءات لإدارة رأس المال الهيكلي:** وتتضمن:
  - توفير مجال واسع لاستخدام تكنولوجيات المعلومات للعاملين بالمؤسسة؛

- القيام بالتحديث المستمر لقواعد البيانات عن طريق توفير إدارة خاصة توكل لها هذه المهمة بالمؤسسة؛
- تفعيل وتقوية المؤسسة من خلال عقد شراكات مع جهات أخرى؛
- توفير إدارة الجودة، والتي توكل لها مهمة الإشراف على مخرجات كل إدارة من بحوث أو دراسات أو استطلاع للرأي.

2- **الاستثمار في رأس المال الفكري:** يتفق العديد من الباحثين على أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في نجاح وتطور المؤسسات، وهذا ما ساهم بشكل كبير في تزايد الاهتمام به وذلك من خلال دراسة الظواهر الاقتصادية الكلية من جهة والبحث عن الخصائص الاقتصادية للموارد غير الملموسة من جهة ثانية[1].

ولابد على المؤسسات التي تسعى إلى استثمار رأس مالها الكري التركيز على جانبين أساسيين هما[2]:

- **تصميم هياكل تنظيمية مرنة:** يمكن للمؤسسة من خلال اعتمادها على الهياكل المرنة من الاستجابة بشكل سريع للتغيرات الحاصلة في بيئتها، وهو ما يساعدها عل تشجيع عمليات الابتكار والإبداع لتحقيق التميز والتفوق في الأداء.

- **استخدام تقنية المعلومات:** ويساعد استخدامها في بناء وتصميم الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، وذلك بتوفير المعلومات الضرورية داخل الوحدات التنظيمية حول البيئة الخارجية، وكل هذا يساهم في تعزيز الترابط والتكامل بين هذه الوحدات والزبائن، الموردين وغيرهم.

[1] براهيمي عبد الرزاق، حوحو مصطفى، البترول بين تخزين الفائض وسجن القدرات والبدائل والاستثمار في رأس المال الفكري كخيار استراتيجي لتجاوز نقمة النعمة، رماح للبحوث والدراسات، العدد 38، كانون أول، 2019، ص 88.
[2] مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية - رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 13، 2019، ص 32.

ويمكن التعبير على مدى نجاح المؤسسات من خلال استثمارها لما تعرفه وقيامها بنقل المعرفة عبر مختلف قنواتها والاستفادة منها في مختلف العمليات الإدارية، وإذا لم يتم الاستثمار في رأس المال الفكري بشكل جيد وبقي مبعثرا في المؤسسة فهو يصبح كالذهب غير المستخرج، أو كنز مدفون[1].

3- **استراتيجيات الحفاظ على رأس المال الفكري:** من أجل الحفاظ على رأس المال الفكري لابد على المؤسسة من استقطاب وتأهيل العنصر البشري، خاصة في ظل المنافسة وهجرة الأدمغة، ويوجد العديد من الأساليب المستخدمة في الحفاظ على رأس المال الفكري ومنها[2]:

- **أسلوب مواءمة الوظائف مع الأفراد:** وتعتبر هذه الطريقة تقليدية في تصميم الوظائف، وذلك من خلال اختيار الفرد المؤهل القادر على شغل الوظيفة، ومن ثم إجراء عمليات تطويرية (الموظف للوظيفة).
- **مواءمة الأفراد مع الوظائف:** ويتم هنا الأخذ بعين الاعتبار قابليات، مهارات، رغبات وخبرات الأفراد وإعطائها الأولوية في عملية تصميم الوظائف وتطويرها وفق المكتسبات التي يحملها الأفراد (نظام الجدارة).
- **أسلوب المدخل التكنو اجتماعي:** وهو عبارة عن مزيج بين الأسلوبين السابقين، حيث يمنح حرية التصرف في الحفاظ على رأس المال الفكري بالشكل الذي يلبي رغبات واتجاهات الأفراد نحو العمل، مما يحقق لهم أعلى روح معنوية ويعزز ولاءهم وانتماءهم الوظيفي.

[1] سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 4، ص ص 8-9.
[2] أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018، ص ص 114-115.

واعتبر (Ray) أن رأس المال الفكري من منظور استراتيجي هو نتاج لأربعة مراحل للمعرفة في المؤسسة، وهي انطلاقا من الاكتساب، مرورا بالتجميع، ثم التحويل، ووصولا إلى التقويم[1].

ثانيا- عمليات ونماذج إدارة رأس المال الفكري

1- عمليات إدارة رأس المال الفكري:

تعتبر الكثير من العمليات والقرارات كجزء من إدارة رأس المال افكري، ومن أبرز هذه الأنشطة والعمليات نذكر مايلي[2]:

- **عملية الابتكار:** تمتلك كل مؤسسة طرق ومداخل خاصة بها لتقديم أفكار ابتكارية جديدة، أو تطوير أفكار موجودة مسبقا، سواء من خلال تشجيع عمليات البحث والتطوير أو الإبداع.

- **الدخول في المحفظة:** يتم فحص وتقييم مختلف الأفكار الابتكارية في المؤسسة، ومن ثم الاحتفاظ بالأفكار ذات الأهمية الكبيرة والتي تخدم استراتيجيات المؤسسة فيما يعرف بمحفظة الأصول الفكرية.

- **محافظ الأصول الفكرية:** إن فكرة محافظ الأصول الفكرية مستمدة من من نماذج المحافظ البشرية، وهي تحتوي على انواع مختلفة من الأصول الفكرية.

- **تقيم الفرصة:** قبل استخدام أي ابتكار او افكار ابتكارية لابد من تقييم والتعرف على الفوائد المتوقعة والمرجوة منه.

- **تقييم المنافسين:** يتم التركيز في عملية تقييم المنافسين على الأصول الفكرية التي يمتلكونها وكذا براءات الاختراع لديهم.

[1] شريف محمد محمد محمد يوسف، تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 03، 2019، ص ص 522-523.

[2] بن واضح الهاشمي، بيصار عبد المطلب، أثر راس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، مارس-جوان 2018، ص 43.

- **قرار عدم استخدام الأصل الفكري:** أثناء عملية تقييم الفرصة قد ينتج عن عملية المراجعة قرارا بعدم استخدام الأصل الفكري، وإنما يتم تخزينه حتى يتم تطويره إلى ابتكار جديد.

- **القرارات التجارية:** في حالة وجود حاجة إلى ابتكار يحقق قيمة مضافة لابتكار موجود مسبقا، هنا هل يتم اتخاذ القرار من خلال تكنولوجيا داخلية (خاصة بالمؤسسة) أو تكنولوجيا خارجية.

2- نماذج إدارة رأس المال الفكري:

توجد العديد من النماذج الخاصة بإدارة رأس المال الفكري والتي من أهمها[1]:

1- نموذج (Leonard and Starus 1999): ولقد قدما هذا النموذج وفق الخطوات الآتية:

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق اكتساب المعرفة في النظم ومختلف برمجيات الحاسوب.

- مشاركة المعلومات والتغلب على مقاومة هذه المشاركة، لأن الموجودات الفكرية تزداد قيمتها باستعمالها على عكس الموجودات المادية.

- التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، وإعادة تبني هياكل جديدة تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية.

- تكوين شبكات فردية، وذلك من خلال تكوين فرق عمل لحل مشكلة ما ومن ثم حل الفريق بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه الشبكات التي تشبه نسيج العنكبوت بقوة التفاعل، وتعتمد على:

- نشر المعرفة بين العاملين وتشجيع التعليم المشترك؛
- خلق مناخ تنظيمي مناسب وإشاعة روح التعاون والتشارك بين العاملين؛
- تطوير آلية فعالة للتغذية العكسية.

[1] محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص ص 45-47.

2 – نموذج (Chen et al 2004): وتم تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر رئيسية تعمل مجتمعة، وهي:

– رأس المال البشري ويتضمن: قدرات، إبداعات وتوجهات العاملين؛

– رأس المال الزبائني ويتضمن: القدرة التسويقية، كثافة السوق وولاء الزبون؛

– رأس المال الابتكاري ويتمثل في: إنجاز الابتكارات، آلية الابتكار وثقافة الأفكار؛

– رأس المال الهيكلي ويتمثل في: الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات ونظام المعلومات.

3– نموذج (Limand Dallimore 2004): ويعتمد على مدخلين أساسيين:

– **مدخل الإدارة الاستراتيجية**: ويمثل خطة الإدارة التي تعتمد على رأس المال البشري، رأس المال العام، رأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي.

– **مدخل التسويق الاستراتيجي**: ويتضمن خطة التسويق والعلاقات والمعتمدة على رأس المال الزبائني، رأس المال التجهيزي، رأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.

ويرى "**سيد محمد جاد الرب**" أن جوهر إدارة رأس المال الفكري هو ربط نموذج رأس المال الفكري بباقي نماذج دعم واتخاذ القرار بالمنظمة، وذلك من أجل مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، ويتم تنفيذ هذا التكامل على كافة المستويات سواء على مستوى الإدارة العليا أو المستويات التشغيلية[1].

المبحث الثالث: مكونات رأس المال الفكري وقياسه

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري له دور كبير وفعال في إزالة اللبس عن هذا المفهوم الجديد، كما يكتسي قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه بصورة كمية أهمية بالغة، لما له من دور فعال في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة، ولكن تبقى تواجه عملية تقييم وقياس رأس المال الفكري مجموعة من

[1] سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشرى، القاهرة، 2006، ص 433.

المعضلات والتحديات، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم مكونات رأس المال الفكري من جهة وطرق وأساليب قياسه من جهة أخرى.

المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري

على الرغم من الاتفاق الكبير بين العديد من الباحثين حول أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات، نجد اختلافات كثيرة في تحديد مكوناته، والجدول الموالي يوضح مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من الباحثين والمفكرين.

الجدول رقم 4: مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من الباحثين والمفكرين

الباحث	منظور فردي	منظور جماعي أو تنظيمي (داخلي – خارجي)			
	البعد الأول	البعد الثاني		البعد الثالث	البعد الرابع
Kaplan and Norton (1992)	التعلم والنمو	العمليات الداخلية		الزبائن	
Saint-Onge (1996)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني	
Brooking (1996)	الأصول البشرية	أصول الملكية الفكرية	أصول الهياكل الأساسية	الأصول السوقية	
Edvinsson and Malone (1997)	رأس المال البشري	الأصول الفكرية		الأصول التجارية التكميلية	
Stewart (1997)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني	
Sveiby (1997)	كفاءات الأفراد	الهيكل الداخلي		الهيكل الخارجي	
Roos, et al (1998)	رأس المال الفكري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني والعلاقات	
		رأس المال	رأس مال التنمية		

		العملي للأعمال	وتجديد الأعمال	
Edvinsson and Malone (1997)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال الزبائني	
Bontis (1998)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني
Bueno (1998)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال التكنولوجي	رأس المال العلائقي
Euroforum (1998)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني
CIC. (2003b)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال التكنولوجي	رأس مال الأعمال التجارية / رأس المال الاجتماعي
Leliaert, Candries and Tilmans (2003)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني / التحالف الاستراتيجي لرأس المال
Guthrie et al. (2004)	رأس المال البشري	رأس المال الداخلي		رأس المال الخارجي
		رأس المال التنظيمي	رأس المال التكنولوجي	رأس المال التجاري / رأس المال الاجتماعي
Chen et al. (2004)	رأس المال البشري	رأس المال الابتكاري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
Carson et al (2004)	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		رأس المال الزبائني
Youndt, Subramaniam and Snell (2004)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي		رأس المال الاجتماعي
Hayton (2005)	رأس المال البشري	الملكية الفكرية		رأس مال السمعة
Pike, Göran and Marr (2005)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال النقدي	رأس المال العلائقي

Subramaniam and Youndt (2005)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال الاجتماعي	
Wu, Chang and Chen (2008)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال العلائقي	رأس المال الاجتماعي
Zheng (2010)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال العلائقي	رأس المال الاجتماعي

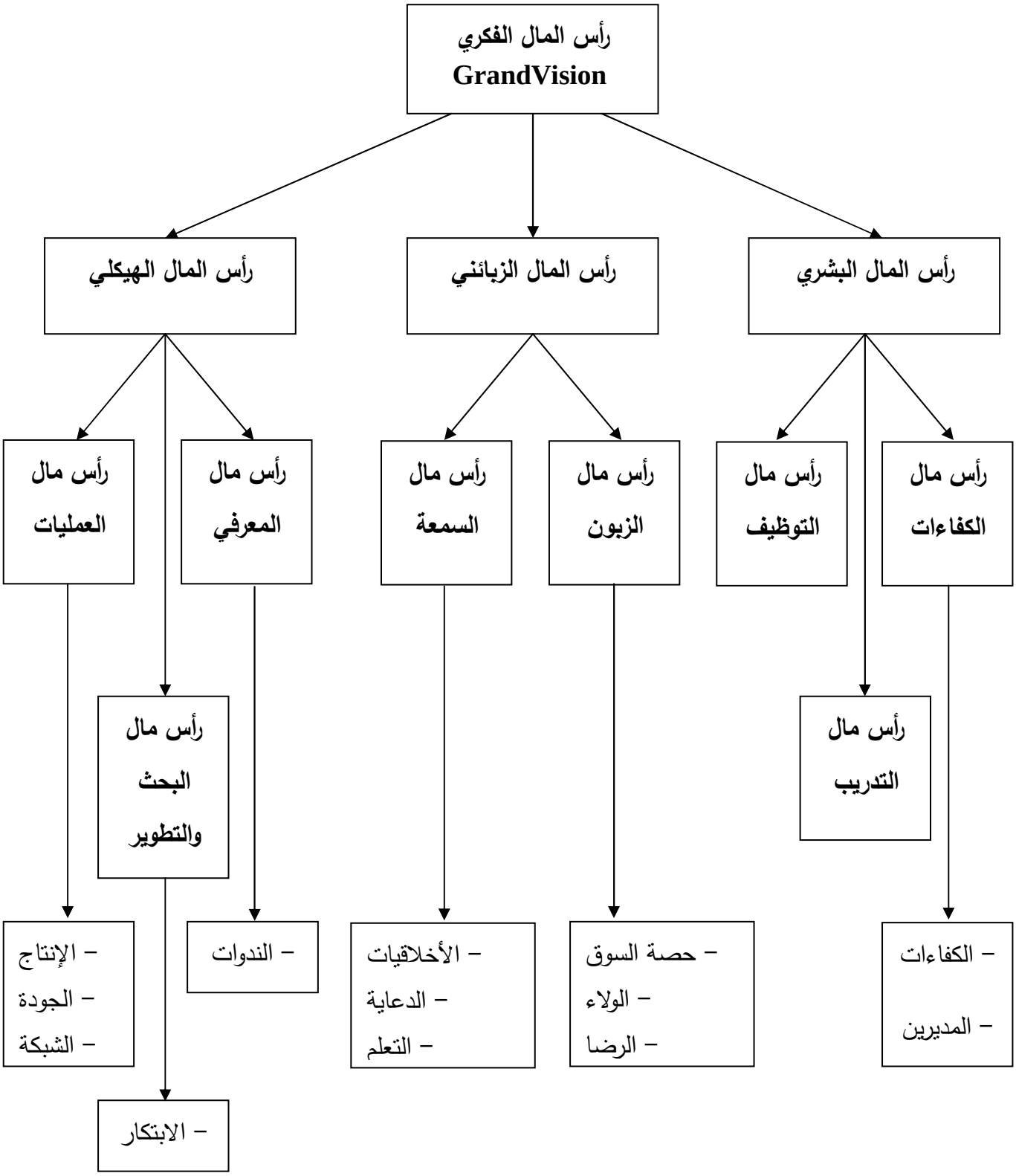
Source:

- Gregorio Martin-de-Castro et al, Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature, Journal of Business Ethics, Vol 98, N°4, 2011, P 654.
- Guillermo Jerez Cortés, El capital relacional y la innovación tecnológica: análisis del efecto moderador del capital estructural y el capital humano. Estudio de caso en el sector manufacturero colombiano, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, Noviembre de 2018, P 114.

والشكل الموالي يوضح مكونات رأس المال الفكري حسب مؤسسة **GrandVision***.

* مجموعة متخصصة في البصريات والتصوير في فرنسا.

الشكل رقم 5: مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر مؤسسة GrandVision



Source: Lionel Escaffre, Contribution A l'analyse des Déterminants De l'offre d'information Sur Le capital intellectuel, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Ecole Doctorale de Gestion Comptabilité Finance (EDOGEST), Université Paris IX Dauphine, 2002, P 125.

من خلال الجدول رقم (04) والشكل رقم (05) يتبين لنا أن لرأس المال الفكري العديد من المكونات التي تلعب دورا مهما في تكوينه وبنائه، ولكن نلاحظ أنه يوجد هناك شبه إجماع تقريبا على ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

أولا- رأس المال البشري

1- تعريف رأس المال البشري: من أبرز التعاريف التي قدمت لرأس المال البشري نذكر:

- يتمثل رأس المال البشري في العاملين بالمؤسسة والذين يمتلكون أفكار أو اقتراحات أو معلومات تقدم حلول فعالة ومبتكرة للزبائن، أن رأس المال البشري هو تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة ويفقد بمجرد مغادرة هؤلاء العاملين للمنظمة[1].
- رأس المال البشري هو مصدر مفيد جدا للمعرفة والمهارات والكفاءات في الشركة، ويعكس رأس المال البشري القدرة الجماعية على إنتاج أفضل الحلول على أساس المعرفة التي يمتلكها الأشخاص الذين كانوا في الشركة لإضافة قيمة إلى الشركة. إن رأس المال البشري عبارة عن مزيج من المعرفة، والخبرة (المهارات)، والقدرة على الإبداع في إنجاز المهام تشمل قيم الشركات، والثقافة، والفلسفة[2].
- ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين، من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة"[3].

[1] محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات - دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 10، ديسمبر 2021، ص 15.

[2] Rafrini Amyulianthy, Yetty Murni, Intellectual Capital And Firm Performances, International Journal of Business and Management Invention, Vol 4, Issue 9, September, 2015, P 14.

[3] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، ص 90.

- تتبنى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تعريفا واسعا نسبيا، حيث يتكون رأس المال البشري من المعرفة والمؤهلات والمهارات والصفات الأخرى التي يمتلكها الفرد وذات الصلة بالنشاط الاقتصادي[1].

ويتميز رأس المال البشري بعدة خصائص من أهمها[2]:

- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام، ودورة حياته أطول من دورة حياة المنتج أو التكنولوجيا؛

- رأس المال البشري غير ملموس، صعب القياس، سريع الزوال، كما يمكن الاستفادة منه في عمليات مختلفة في نفس الوقت؛

- لا تكمن قيمة رأس المال البشري في مدخلاته وإنما قيمته في مخرجاته، فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لجميع المؤسسات المتنافسة ولكن العبرة بتلك التي يتم من خلالها تحقيق ميزة تنافسية عند الاستخدام.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2- مكونات رأس المال البشري: حسب **(Lothgren 1999)** يتكون رأس المال البشري من ثلاث مكونات أساسية وهي[3]:

- **الإبداع:** ويتمثل في القدرة على تقديم حلول مبتكرة وجديدة بدلا من الاعتماد على الأساليب القديمة، وهو ضروري بالنسبة للموظفين ويساعد المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة.

---

[1] David de la Croix et al, Capital Humain Et Dualisme Sur Le Marché Du Travail, De Boeck & Larcier s.a., 2002, P 242.

[2] عبود سعاد، قوادرية ربيحة، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، ديسمبر 2017، ص 247.

[3] ABBAS Nedjema, The Role Of Intellectual Capital In Achieving Organizational Innovation Study Of The Case Of "Ain Touta" Cement Company- Algeria, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 4, October 2016, P 34.

- **الكفـاء المهنيـة:** وتتمثـل فـي المسـتوى التعليمـي بالإضـافة إلـى الخبـرة التـي يمتلكهـا الموظفون، وكذلك المعرفة المستخدمة لممارسة الأعمال بشكل فعال.
- **الكفـاءة الاجتماعيـة:** وتتمثـل فـي القـدرة علـى التواصـل والتفاعـل مـع الآخـرين، لأنـه من الضروري تعاون الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب.

ومـن الممكـن تصـنيف بعـض المهـارات والكفـاءات المتعلقـة بـرأس المـال البشـري كمايلي[1]:

- **الاتصـال** (بمـا فـي ذلـك القـدرة علـى اسـتخدام لغـة أجنبيـة سـواء مـن خـلال الاسـتماع، التحدث والكتابة).
- **الحساب**
- **المهارات الشخصية:** وتتمثل في كل من:
  - التحفيز والمثابرة؛
  - "تعلم التعلم" بما في ذلك استراتيجيات التدريب الموجهة ذاتيا؛
  - القـدرة علـى تكـوين وإصـدار أحكـام علـى أسـاس مجموعـة ذات صـلة بـالقيم الأخلاقية أهداف الحياة؛
- **مهارات العلاقات:** وتتضمن كل من روح الجماعة (المجموعة) وفن الإخراج.
- **مهارات وسمات شخصية أخرى:** وتتمثل في:
  - سهولة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات؛
  - المعرفة الضمنية؛
  - القدرة على حل المشكلات (موجودة أيضا في أنواع أخرى من المهارات)؛
  - الصفات البدنية والقدرة اليدوية.

[1]OCDE, Du bien-être des nations - Le Rôle Du Capital Humain et Social, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, 2001, PP 19-20.

ثانيا- رأس المال الهيكلي(التنظيمي)

1- تعريف رأس المال الهيكلي: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- ويشمل البنية التحتية التي تعطي قوة لرأس المال البشري، ويتمثل في كل من العلامة التجارية، أجهزة الكمبيوتر وبرامج المعلوماتية، قواعد البيانات ونظام المعلومات المحاسبي، بصفة عامة يمثل كل جوانب التنظيم والملكية الفكرية[1].
- ويضم رأس المال الهيكلي القدرة على تطوير المبادلات وتحريكها، مع الاعتراف بالأفكار والمفاهيم الجديدة، وكذا الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة، ويشمل كل من ثقافة المؤسسة، النماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن رأس المال الهيكلي هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين.

2- مكونات رأس المال الهيكلي: حسب (Luthy 1998) يتضمن رأس المال الهيكلي العناصر التالية[3]:

- **رأس المال النظمي:** ويشمل كل من: فلسفة المؤسسة، النظم الخاصة بالرفع من قدرتها الإنتاجية.
- **رأس المال العملياتي:** ويشمل: الأجراءات، البرامج والتقنيات التي تنفذ وتدعم عمليات تسليم المنتجات والخدمات.

---

[1] بوقلقول الهادي، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 99.

[2] بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه - دراسة حالة جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 258.

[3] ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 19، 2007، ص 91.

- **رأس المال الإبداعي:** ويشمل: الملكية الفكرية (حماية الحقوق التجارية كالعلامة التجارية وحقوق المؤلف)، والموجودات غير الملموسة (المواهب، القدرات والنظريات التي تسير المؤسسة).

وتتمثل مكونات رأس المال الهيكلي في براءات الاختراع، الملكية الفكرية، العلامات التجارية، عمليات الإدارة، نظم المعلومات والتقنيات، شبكات الاتصالات، مكونات وتوصيفات العمل وامتيازات الإنتاج[1].

ويصنف (Brooking 1997) مكونات رأس المال الهيكلي إلى[2]:

- **فلسفة الإدارة:** وتمثل ما تفكر به الإدارة العليا حول المؤسسة، خاصة ما تعلق برسالة المؤسسة والعاملين بها.

- **ثقافة المؤسسة:** وتتعلق بطريقة وكيفية أداء المؤسسة لأعمالها، خاصة ما تعلق بالقيم والمعتقدات، حيث يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة وأهدافها وكذا فلسفة إدارتها.

- **عمليات الإدارة:** وهي الآلية التي تمكن المؤسسة من تنفيذ فلسفتها ورؤيتها، كما تتضمن طريقة تعامل الإدارة العليا مع مشاكل الموظفين، عمليات مراقبة الجودة، بالإضافة إلى إجراءات إدارة المعرفة.

- **نظم تكنولوجيا المعلومات:** وتتضمن قواعد البيانات وأدوات أخرى لجعل المعرفة مستخدمة عمليا داخل المؤسسة، وهي التي يتم من خلالها تنفيذ عمليات الإدارة، تحسين كفاءة المؤسسة واهتمامها برضا زبائنها وعمالها.

- **أنظمة الشبكات:** وهي القدرة على الوصول إلى الزبائن من خلال ربط أجهزة الكمبيوتر بالآخرين.

---

[1] أكرم أحمد الطويل، صباح أنور يعقوب، تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد أداء العمليات من وجهة نظر المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، بحوث مستقبلية، العدد 31-32، 2010، ص 47.

[2] ABBAS Nedjema, Op.cit, P 35.

- **العلاقات المالية:** تساعد العلاقات مع البنوك والمستثمرين في تزويد المؤسسة بالمرونة اللازمة لزيادة سرعة سيولتها والاستجابة لمتطلبات السوق.

ثالثا- رأس المال الزبائني(العلائقي)

1- تعريف رأس المال الزبائني:

- يعكس رأس المال الزبائني طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائنها، مورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعدها في تطوير وتحويل أفكارها إلى منتجات أو خدمات[1].
- يضم مجموع المعلومات حول الزبائن والعلاقات التي تربطهم بالمؤسسة[2].
- ويشير إلى الموارد التي ترتبط بالعلاقات الخارجية للمؤسسة خاصة مع كل من: الزبائن، الموردين والشركاء[3].
- ويعرف بأنه يعبر عن قيمة علاقة المؤسسة مع الزبائن، ويتضمن العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبائن، فاعلية التسويق ودعم الزبائن[4].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن رأس المال الزبائني يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم.

2- دورة حياة الزبون: ويمكن تقسيم القاعدة الزبائنية للمؤسسة على أساس دورة حياة الزبون إلى ثلاثة أجزاء كمايلي[5]:

---

[1] فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشكرات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 54.

[2] الصادق عبد الرحمان عبد الله علي، رأس المال الفكري ودوره في بناء مؤسسات المعلومات - دراسة فلسفية، حولية المكتبات والمعلومات، العدد 02، أكتوبر 2018، ص 30.

[3] نيفين سعيد بيومي عيسوي، عماد عبد الخالق صابر الطحان، 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، المجلد 38، العدد 3، سبتمبر 2018، ص 198.

[4] أيمن أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري - دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015، ص 348.

[5] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال - قراءات وبحوث، دار اليازوي للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 255-256.

- **الحصول على الزبون:** وتمتد هذه المرحلة من القناة التي يستخدمها الزبون لأول مرة من أجل التعرف والوصول للمؤسسة وإلى غاية عمليات الترويج الذي تستخدمه المؤسسة لجذب الزبائن.
- **التطوير:** وتتمثل في تنمية وزيادة المبيعات من الزبائن الموجودين، وذلك عن طريق زيادة الطلب.
- **الإحتفاظ بالزبون:** يعتبر الاحتفاظ بالزبون عامل أساسي في زيادة أرباح المؤسسة على المدى الطويل، وله تأثير معنوي على ربحيتها.

المطلب الثاني: صعوبات ودوافع قياس رأس المال الفكري

يكتسي قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه بصورة كمية أهمية بالغة، لما له من دور فعال في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة، ولكن تبقى تواجه عملية تقييم وقياس رأس المال الفكري مجموعة من المعضلات والتحديات.

أولا- صعوبات وإجراءات قياس رأس المال الفكري

يواجه المحاسبون عند قيامهم بقياس وتقييم رأس المال الفكري والإفصاح عنه مجموعة من التحديات والصعوبات.

1- مشاكل قياس رأس المال الفكري محاسبيا: تواجه المحاسبين العديد من المشاكل عند القيام بقياس رأس المال الفكري خاصة بالطرق التقليدية، ويمكن التطرق إلى هذه المشكلات في النقاط التالية[1]:

- **مشكلة التحديد:** لابد من التركيز هنا على كيفية تصنيف أنواع الأصول المعرفية للمؤسسة من خلال تحديد قيمتها وأهميتها بالنسبة لها.
- **مشكلة تقدير الدخل:** البحث عن طريقة لتقدير الدخل المتوقع الحصول عليه باستخدام الأصول المعرفية وذلك عملا بمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.

[1] فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبيا، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية - كلية الحدباء الجامعة، العدد 27-28، 2009، ص ص 111-112.

- **مشكلة تمييز الدخل:** نتيجة للتداخل الكبير بين الأصول الملموسة وغير الملموسة تتحدد المشكلة في إيجاد آلية للتمييز بين الدخل الناجم عن كل أصول منفصل عن الآخر.

- **مشكلة تقدير العمر الإنتاجي:** لا يمكن تحديد عمر محدد للأصول المعرفية ولاستخدام المعرفة لأنه يمكن استخدام العديد من المعارف القديمة (مضى عليها مئات السنين) كما يمكن أن تظهر معارف جديدة تختفي في غضون شهور أو سنوات قصيرة.

- **مشكلة رسملة الدخل:** بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.

- **مشكلة العد أو الوصف:** نظرا لأن المعرفة غير ملموسة وغير محددة فهي بالتالي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية بها.

- **مشكلة صعوبة التخصيص:** من الصعب جدا تخصيص منافع المعرفة خاصة في مجال الخدمات لأن هذه المنافع سوف تتوزع وتتداحل مع عوامل أخرى.

- **مشكلة ما هو المطلوب قياسه في رأس المال الفكري:** بما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها دائما ما تكون متغيرة ومتباينة من مؤسسة لأخرى، ولا يمكن اعتبارها ذات قيمة أو أهمية ما لم تنعكس بشكل مباشر على أنشطة، عمليات، منتجات وخدمات المؤسسة.

- **مشكلة كون المعرفة رصيدا أم تدفقا:** يمكن النظر إلى المعرفة منظورين أحدها إداري والآخر محاسبي، فمن منظور إداري هي تدفق يتم من خلاله تحقيق أحسن الأداء وخلق القيمة وهي غير قابلة للفصل عن حاملها، بينما من منظور محاسبي فهي كل ما يمكن نقله وخزنه ليصبح مملوكا للمؤسسة.

ومن الصعوبات التي تواجه قياس رأس المال الفكري في المؤسسات نجد[1]:

- رغم التنقيح المستمر للقواعد المحاسبية إلا أنها في الأصل صممت لموجودات مادية ملموسة، مثل المنشآت، الآلات والتي كانت تمثل مصدرا للثروة خلال فترة الثورة الصناعية؛
- من الصعب جدا قياس بعض الموجودات غير الملموسة، مثلا الإبداع وهو يمثل صلب عملية توليد المعرفة؛
- ساهمت المحاسبة التقليدية في توليد بيانات غير معول عليها من خلال عدم تسجيل جميع الموارد غير الملموسة، وذلك بسبب عدم توفر بيانات يعول عليها في مجال اللاملموسات ورأس المال الفكري؛
- عدم وجود طريقة قياس وتقييم للموجودات غير الملموسة متفق عليها؛
- عدم التوافق من الناحية الإصطلاحية للموجودات اللاملموسة ومكوناتها والعلاقات بين مدخلاتها ومخرجاتها؛
- عدم وجود نظام محاسبي يستخدم النقود كعامل لقياس الأصول غير الملموسة.

2- إجراءات قياس رأس المال الفكري: ويمكن ذكرها فيمايلي[2]:

- لابد من تحديد الخاصية المراد قياسها بشكل دقيق، فلا يمكن اعتبار ما هو متوفر من معلومات لدى العاملين فقط رأس مال فكري، بل لابد من الحصول على معلومات دقيقة ومتميزة عن المنافسين والزبائن وغيرهم.
- العمل على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بحجم رأس المال الفكري في المؤسسة وهذا بغرض الاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ القرارات الملائمة.
- من أجل الحفاظ على قيمة رأس المال الفكري يجب التزام القياس بالأهداف المحددة له.

[1] رزقي محمد، مهديد فاطمة الزهراء، مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2014، ص ص 94-95.

[2] فرحاتي لويزة، رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي - دراسة نظرية، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 01، أفريل 2016، ص ص 261-2262.

- يجب توفر الأسس العلمية في عملية القياس خاصة الموضوعية، الشفافية، الصدق والثبات.
- التشخيص الجيد لمؤشرات القياس قبل اعتمادها.
- اعتماد أدوات مختلفة للقياس كالاستبيان، المقابلة والملاحظة.
- الأصول الفكرية غير مادية ولا يمكن تحديدها أو الوصول إليها؛
- الأصول الفكرية غير قابلة للقياس المباشر من قبل المحاسبين؛
- اعتبار رأس المال الفكري ذا قيمة بالنسبة لشركة معينة قد لا يكون كذلك بالنسبة لشركة أخرى، تختلف في طبيعتها عن الأولى؛
- عدم وجود طريقة واحدة متفق عليها في قياس رأس المال الفكري، خاصة في ظل تزايد أهمية الاقتصاد المعرفي.

ثانيا- دوافع قياس رأس المال الفكري

توجد ثلاثة دوافع رئيسية دفعت بمختلف الهيآت والباحثين إلى قياس الأصول الفكرية وهي[1]:

- توفير الأساس لتقييم الوحدات وذلك بالتركيز على الأصول الفكرية للمؤسسة؛
- العمل على تشجيع وتحفيز إدارة الوحدات للتركيز على ما هم مهم؛
- التركيز على المنفعة والبحث عن أسس سليمة لتبرير عملية الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسيها رأس المال الفكري في المؤسسة، سعت العديد من المؤسسات وكذلك الباحثين لحل مشكلة قياسه، فتم وضع العديد من طرق

[1] منهل مجيد أحمد، انتصار عبد الرضا عبد الله، التحديات التي تواجه المحاسبين العاملين بالوحدات الصناعية في قياس رأس المال الفكري لاستطلاع آراء عينة مختارة من المحاسبين في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص 115.

وأساليب القياس والتقييم، بالإضافة إلى وضع الكثير من النماذج، لكن لا يوجد هناك اتفاق حول قياس وتقييم الأصول غير الملموسة.

أولا- طرق قياس رأس المال الفكري

توجد العديد من طرق قياس رأس المال الفكري، واليت يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات كالآتي[1]:

1- المقاييس الوصفية: وتستند عملية القياس في هذه المقاييس إلى الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة، فهي تركز على سمات وخصائص رأس المال الفكري، بالإضافة إلى استطلاع الآراء على أداء عمليات المعرفة وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها، وتتضمن هذه المقاييس:

- أداة تقييم معرفة الإدارة.
- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.
- بطاقة الأداء المتوازن لقياس وإدارة الأصول المعرفيةة.

2- مقاييس الملكية الفكرية: وتركز هذه المقاييس على تحديد قيمة رأس المال الفكري، استنادا إلى مكوناته الأساسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) من ثم تحويل الأصول غير الملموسة في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة إلى أشكال الملكية الفكرية ليسهل تحديدها واستخدامها.

3- مقاييس القيمة السوقية: وتعتمد هذه المقاييس حساب الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها السوقية، ومن أمثلتها:القيمة السوقية، القيمة الدفترية والقيمة غير الملموسة المحسوبة.

4- مقاييس العائد على المعرفة: وتعتمد هذه المقاييس على احتساب العائد على الأصول (ROA)، وذلك حسب الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}}$$

[1] الهلالي الشربيني الهلالي، قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو2011، ص ص 31-32.

وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، ويتم اعتبار أي زيادة عن متوسط القطاع عائدا خاصا برأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة.

ولقد وضع (K.Sveiby) أربعة مداخل لقياس رأس المال الفكري، وتتمثل في[1]:

1- **الطرق المباشرة:** ويتم فيها تقدير قيمة الأصول غير الملموسة من مختلف العناصر، وهنا تكون قيمة رأس المال الفكري هي قيمة التقديرات لجميع عناصره المكونة.

2- **طرق رسملة السوق:** وتقوم على أساس احتساب الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وحقوق الملكية.

3- **طرق العائد على الأصول:** يتم التركيز في هذا المدخل على احتساب العائد على الاصول المحسوبة وفق الصيغة التالية:

العائد على الأصول = العوائد قبل الضريبة / الأصول الملموسة.

4- **طرق بطاقة الأداء المتوازن:** ويتم البحث فيها عن مختلف مكونات رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة ومن ثم تحديدها وإيجاد مؤشرات لها، ليتم في الاخير تسجيلها في بطاقة الاداء المتوازن.

ثانيا- نماذج قياس رأس المال الفكري

سنحاول التطرق إلى أهم النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري[2]:

1- **نموذج 1999 Botis (نموذج شركة Skandia):** لقد قام الباحث Botis بوضع هذا النموذج أثناء عمله في مؤسسة Skandia للتأمين، ويعتمد على أربعة نظم أساسية وهي:

[1] أمعوش جهيدة، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، ديسمبر 2020، ص 138.

[2] عدوكة لخضر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص ص 232-236.

أ- **نظام محاسبة الموارد البشرية (HRA)**: يعود استخدام هذا النظام إلى الباحث Hermanson سنة 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المؤسسة، والتي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل هذا النظام على قياس قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، وأبرز المؤسسات التي تستخدم هذا النظام هي مؤسسات قطاع الخدمات.

ب- **نظام القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)**: ويعتبر أداة تحليلية لفهم وتقييم الاتجاه المالي الرئيسي للمؤسسة، وهو مقياس شامل للإدارة يربط بين الأداء والتخطيط المالي، ولقد تم تطويره من طرف مؤسسة (Stern Stewart and Co)[1]. ولقد اقترح كل من Robinson و Kleiner الجمع بين مفهوم Porter و EVA بحيث: يجب تطبيق عملية تقييم المشاريع من الجانب المالي والذي يعتمد على خلق القيمة على مستوى جميع العمليات الداخلية لسلسلة القيمة، ولكن مكمن الصعوبة يتجلى في كون العديد من العمليات الداخلية تتخذ شكل رأس المال الفكري مما يصعب عملية قياسها[2]، ومن أجل التغلب على هذه الصعوبة اقترح الباحثين مايلي[3]:

- قياس الملكية الفكرية (براءات الاختراع، التراخيص،.....) بقيمتها السوقية الحالية؛
- استخدام أسلوب Hay (المسماة على اسم Hay Group، وهي شركة استشارية عالمية متخصصة في تقديم الاستشارات للموظفين) لقياس رأس المال البشري، ويتم ذلك عن طريق القيام بتقييم فئات الوظائف والرواتب المرتبطة بها عن طريق قياس المعرفة، حل المشكلات والمساءلة؛

[1] نعيمة يحياوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015، ص 169.

[2] Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier, 2004, P 27.

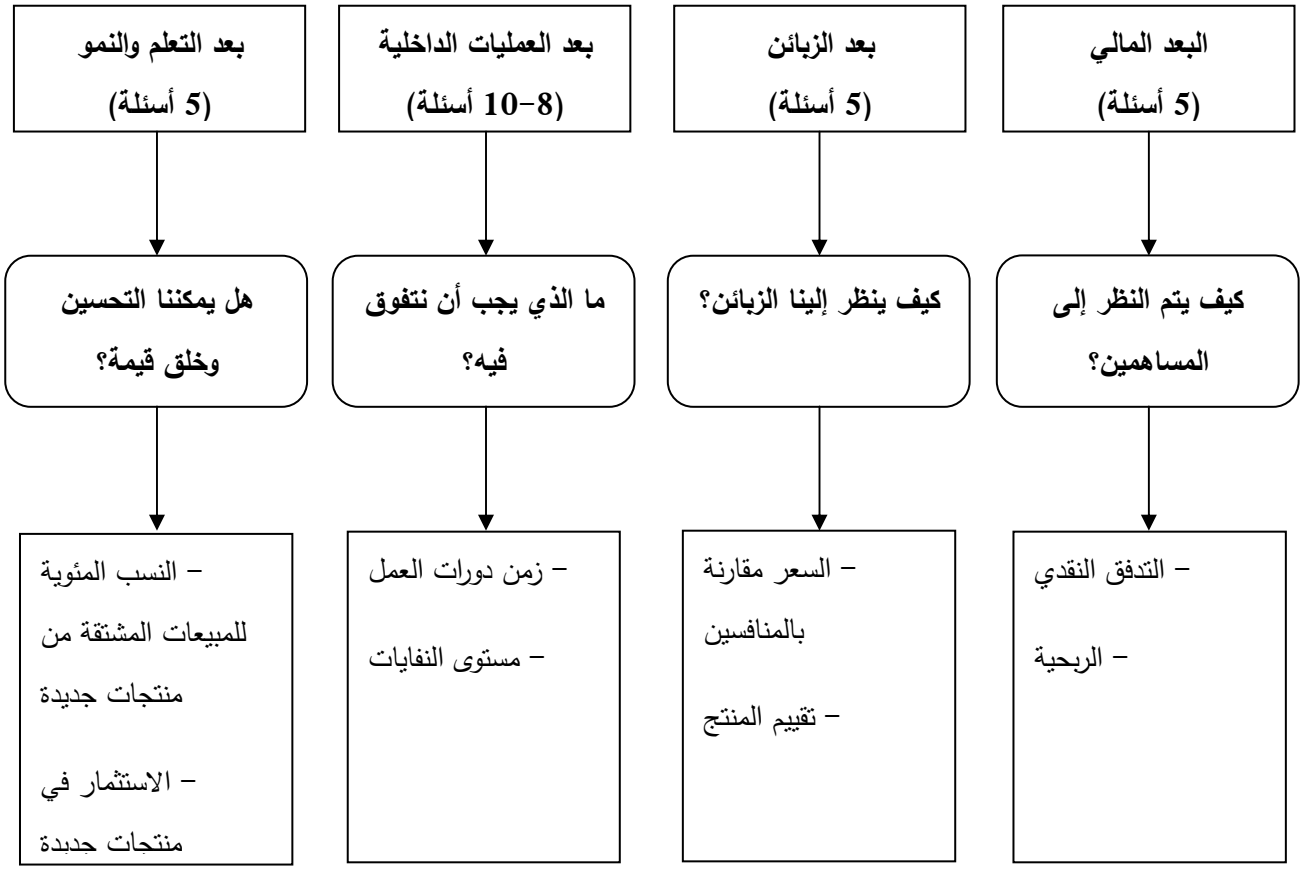
[3] Ibid, PP 27-28.

- استخدام النسب، مثل التدريب لكل موظف وعدد الأفكار لكل موظف والنسب الأخرى للإنتاجية / الموظف؛
- قياس قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف مع التغيرات في بيئتها.

ج- نظام بطاقة الأداء المتوازن (BSC): لقد قدم كل من (R. Kaplan and D. Norton) في عام 1992 بطاقة الأداء المتوازن(BSC) الخاصة بهم، ومنذ ذلك الوقت أصبحت هذه الأخيرة نموذجا للعديد من أنظمة إعداد التقارير الإدارية للمؤسسات. ولد أوصى الباحثين المؤسسات التي تستخدم هذه البطاقة بوضع مجموعة تتكون من 23 – 25 مقياسا في أربعة مجالات محددة[1].

[1] Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Op.Cit, PP 25-26.

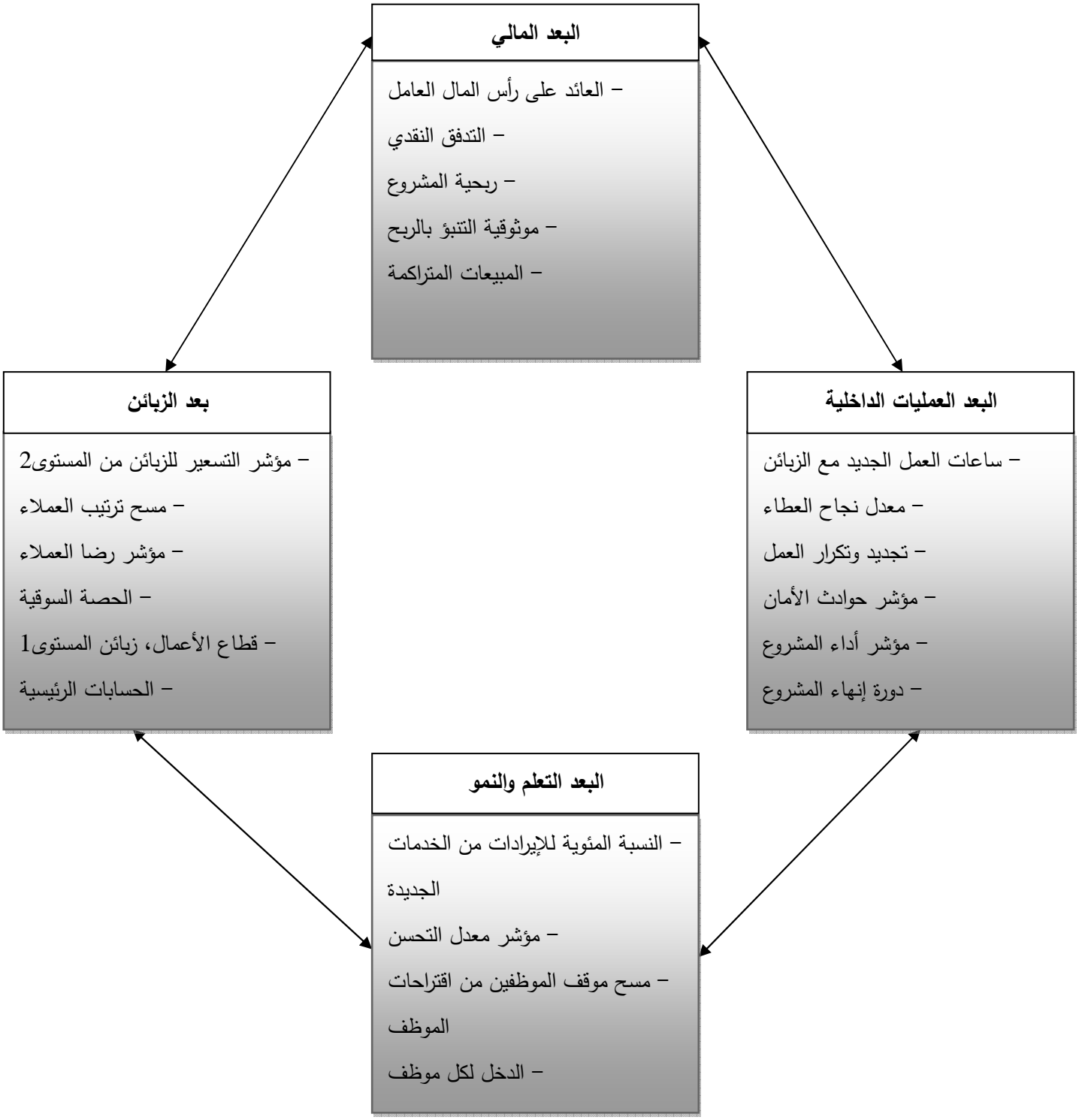
الشكل رقم 6: مجالات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier, 2004, P 26.

الشكل رقم 7: نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan and David P. Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993, P 136.

من خلال الشكلين (6-7) السابقين يتضح لنا أن لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية، وكل بعد منها يتمحور حوله مجموعة من الأسئلة تتعلق به، مبدأها

الأساسي هو السؤال الرئيسي المذكور في البطاقات الثانية من الشكل، وسنتطرق إلى كل بعد بنوع من التفصيل فيمايلي[1]:

- **البعد المالي:** إن التركيز الاستراتيجي لهذا البعد هو تحديد الطريقة التي يجب أن تظهر بها المؤسسة لمساهميها من أجل تحقيقها للنجاح المالي، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية لها في زيادة الربحية وتوليد التدفق النقدي، وتشمل المؤشرات النموذجية للدخل التشغيلي، العائد على رأس المال (الأصول أو الأسهم) والقيمة الاقتصادية المضافة. بينما الهدف الرئيسي للقياس هو التركيز على قياس مساهمة استراتيجية العمل في النتيجة النهائية.

- **بعد الزبائن:** ينصب التركيز الاستراتيجي لهذا البعد على تحديد الكيفية التي يجب أن تظهر بها المؤسسة بالنسبة لزبائنها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والتي تتمثل في تحديد الزبائن، الحصة السوقية التي ستتنافس فيها الأعمال التجارية وعروض القيمة التي تقترحها المؤسسة، وتشمل المؤشرات النموذجية رضا الزبائن، ومعدل الاحتفاظ بهم، اكتساب زبائن جدد وحصة سوقية محددة.

- **بعد العمليات الداخلية:** ويتم من خلال هذا البعد التركيز على تحديد العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل إرضاء كل من المساهمين والزبائن على حد سواء، حيث لا تقتصر الأهداف الاستراتيجية على تحديد عمليات الأعمال الداخلية الحالية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى تحديد العمليات المستقبلية التي قد يكون لها أكبر تأثير على رضا الزبائن وتحقيق عوائد مالية أكبر للمساهمين. ويتم تعريف عمليات الأعمال الداخلية على نطاق واسع لتشمل عملية إنشاء القيمة طويلة الأجل، عمليات الابتكار، إنشاء القيمة على المدى القصير، عمليات الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، حيث:

[1] Nermien Al-Ali, Comprehensive Intellectual Capital Management, John Wiley & Sons, Inc, 2003, PP 42-43.

– بالنسبة **لعملية الابتكار**، يشير نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى أن الإدارة يجب أن تختار التدابير التي تمكن المؤسسة من تحديد تفضيلات الزبائن المستقبلية، وتقديم منتجات جديدة تلبي هذه التفضيلات، تشمل المؤشرات النموذجية النسبة المئوية للمبيعات من المنتجات الجديدة، إدخال منتج جديد مقارنة بالمنافسين، وقت تطوير الجيل التالي ووقت السوق.

– بالنسبة **لعملية العمليات**، يجب أن تركز الإدارة إجراءاتها على التسليم الفعال والمتسق وفي الوقت المناسب للمنتجات والخدمات للزبائن، وتم اقتراح استخدام العديد من المؤشرات التقليدية التي تم تطويرها لقياس التكلفة، الجودة، الإنتاجية ووقت الدورة.

– بالنسبة **لعملية خدمات ما بعد البيع**، والتي تشمل الضمان والإصلاح وخدمة الزبائن، يجب أن تختار الإدارة التدابير التي تضمن خدمة موثوقة وفعالة وسريعة لزبائنها، وتشمل المؤشرات النموذجية الوقت (وقت الاستجابة للشكاوى)، الجودة والتكلفة.

– **بعد التعلم والنمو**: ويركز هذا البعد على قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها بهدف سد مختلف الثغرات الموجودة في بعدي الزبائن والعمليات الداخلية الخاصة بالأفراد والأنظمة والاجراءات التنظيمية حتى تتمكن من تحقيق النمو والتحسين المستمر على المدى الطويل. وتتمثل المؤشرات النموذجية في:

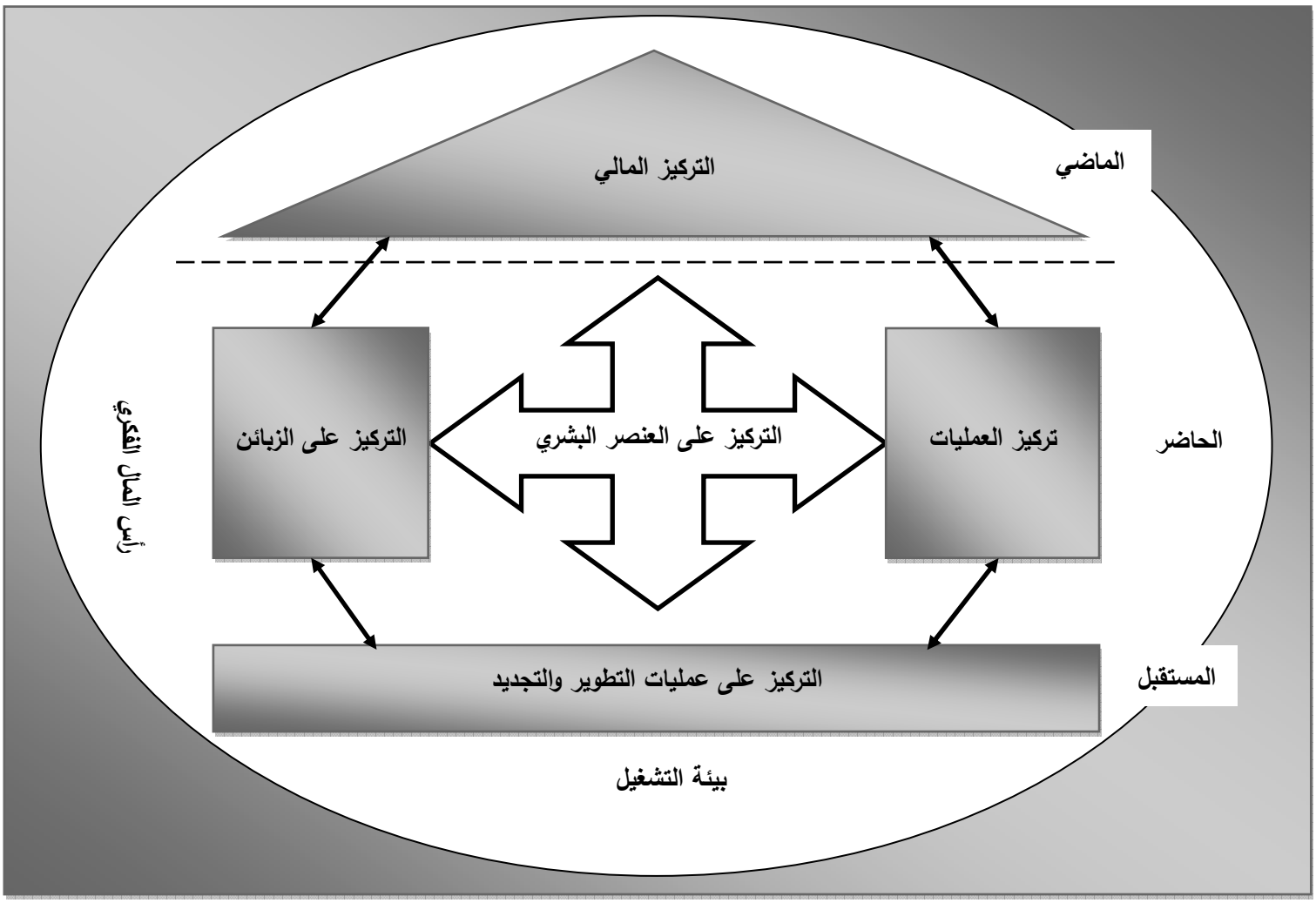
– مؤشرات للأشخاص لمراقبة التعلم، ونذكر على سبيل المثال: رضا الموظفين، معدل الاحتفاظ، التدريب واكتساب المهارات؛

– مؤشرات لمراقبة كفاءة نظام تكنولوجيا المعلومات، وتوفير المعلومات الهامة للموظفين في الخطوط الأمامية لتمكين اتخاذ القرار الفعال؛

– مؤشرات لمراقبة الإجراءات لضمان تحفيز الموظفين وتمكينهم ليتوافقوا مع الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة.

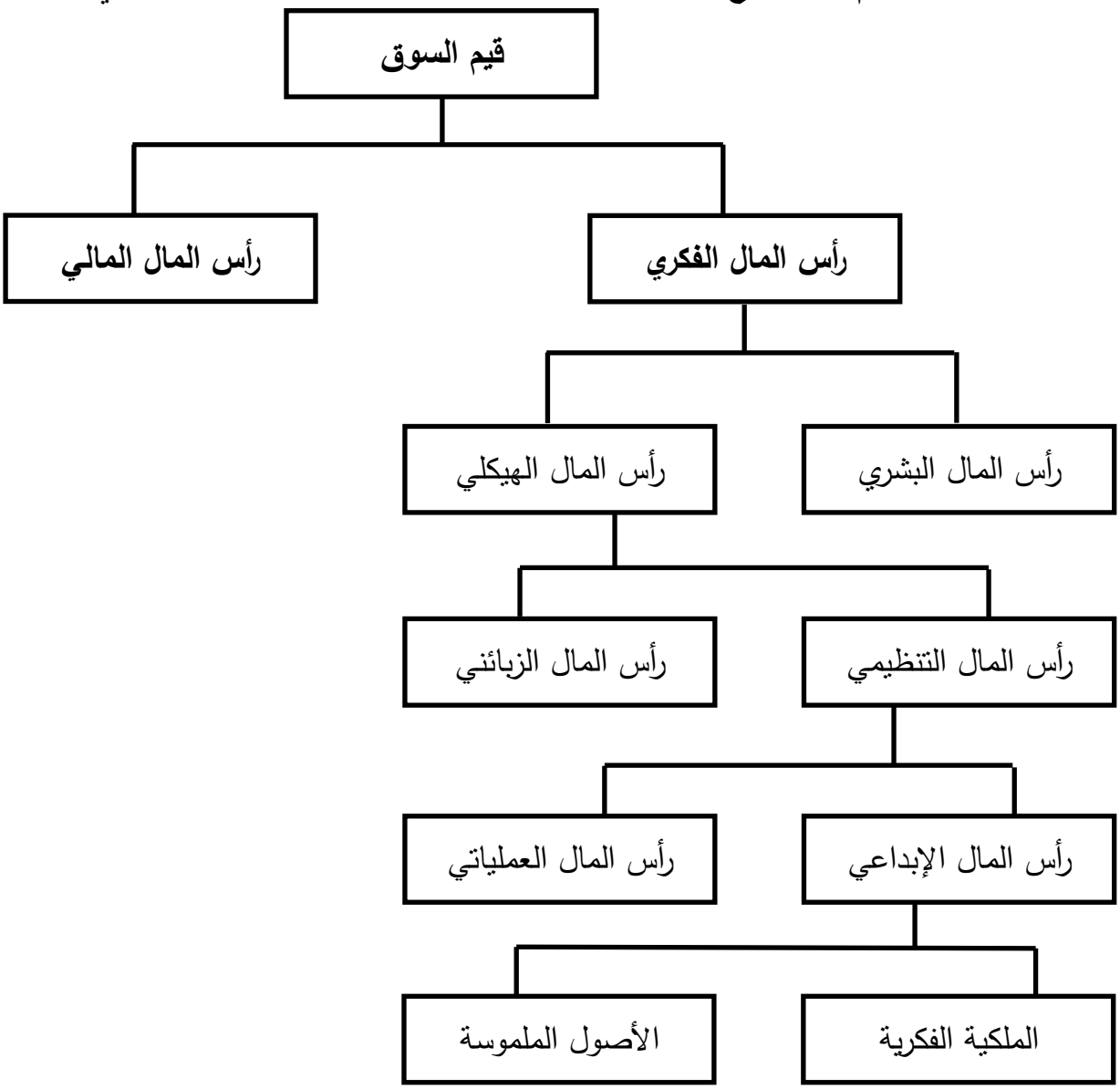
د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري: ولقد تم تطوير هذا النموذج في التسعينيات من طرف الباحث Edvinsson (وهو مدير شركة Skandia السويدية للتأمين)، وقد تم تقسيم رأس المال الفكري من خلال هذا النموذج إلى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ويعتمد على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقويم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من المؤشرات، إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري.

الشكل رقم 8: نموذج ملاح سكانديا (Skandia Navigator)



Source: Leif Edvinsson, Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol 30, N° 3, 1997, P 371.

الشكل رقم 9: نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري

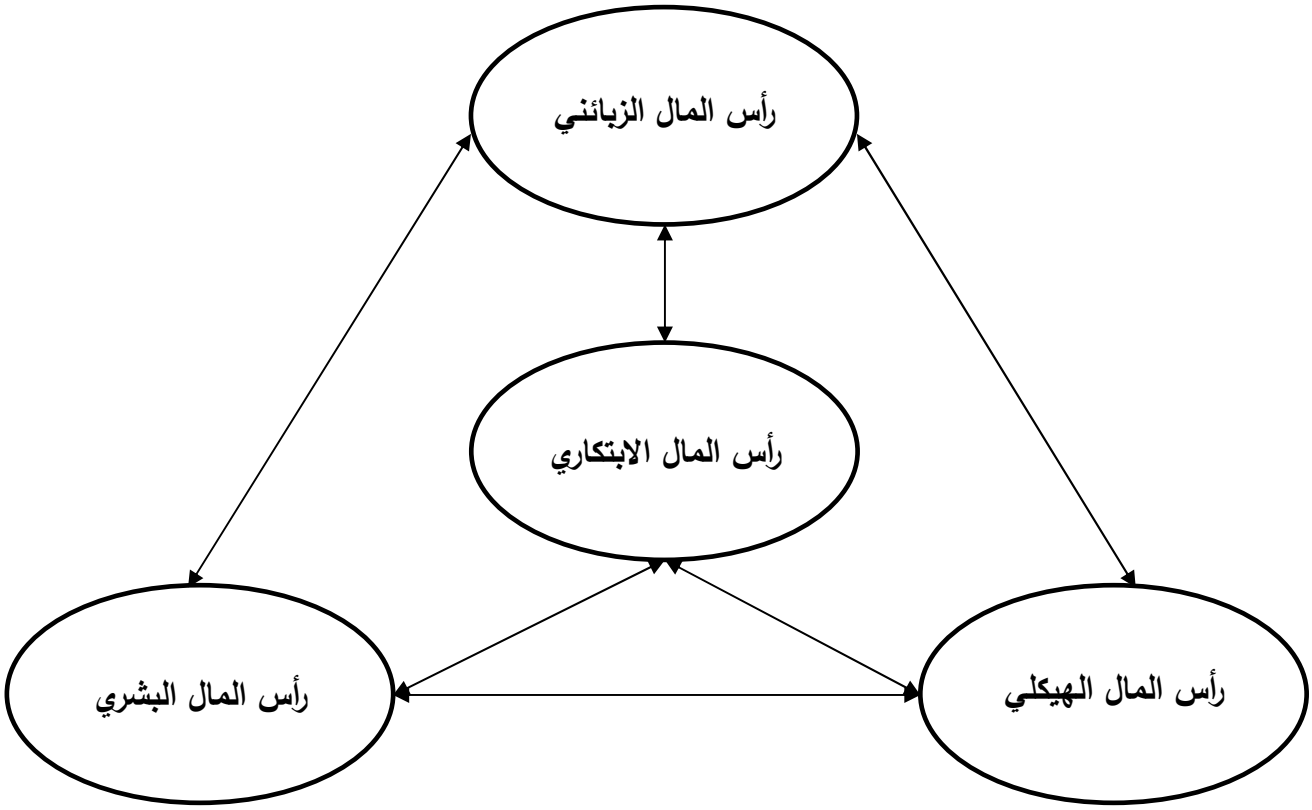


Source: Leif Edvinsson, Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol 30, N° 3, 1997, P 371.

من خلال الشكلين رقم (8-9) يتبين لنا أن هذا النموذج قسم رأس مال المؤسسة إلى قسمين هما رأس المال الفكري ورأس المال المالي(المادي)، وقسم رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، بينما تم تقسيم رأس المال الهيكلي إلى: رأس المال الزبائني ورأس المال التنظيمي، ليقسم رأس المال التنظيمي إلى: رأس المال الإبداعي ورأس المال العملياتي، ليقسم في الأخير رأس المال الإبداعي إلى حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.

2- نمــوذج 2004 Chen و آخــرون: وهـو يعتمـد بشـكل كبيـر علـى نمـوذج Botis، حيـث يسـعى البـاحثين مـن خلالـه إلـى تجنـب القصـور الموجـود فـي النمـاذج السـابقة، بـالتركيز علـى وضـع وتقـويم المؤشـرات والاتجاهـات العامـة لـرأس المـال الفكـري أكثـر مـن التركيـز علـى القيمـة الاقتصـادية، وقـد تـم تقسـيم هـذا النموذج إلى أربعة عناصر أساسية يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: نموذج قياس رأس المال الفكري حسب Chen et al



Source: Jin Chen, Zhaohui Zhu, Hong Yuan Xie, Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, Journal of Intellectual Capital, Vol 5, N° 1, 2004, P 202.

مـن خـلال الشـكل السـابق يتضـح لنـا أن هـذا النمـوذج يحتـوي علـى أربعـة عناصـر أساسـية تتمثـل فـي كـل مـن رأس المـال البشـري، رأس المـال الهيكلـي، رأس المـال الزبـائني

ورأس المال الابتكاري، وهذا الأخير يعتبر كنواة نتيجة التفاعل بين العناصر الثلاثة الأخرى، والجدول الموالي يوضح مؤشرات القياس الخاصة بكل عنصر.

الجدول رقم 5: مؤشرات قياس رأس المال الفكري حسب Chen et al

العنصر	مؤشرات القياس	
رأس المال البشري	كفاءة الموظفين	القيادة الإستراتيجية للإدارة
		صفات الموظفين
		القدرة على التعلم للموظفين
		كفاءة تدريب الموظفين
		قدرة الموظفين على المشاركة في صنع السياسات والإدارة
		تدريب الموظفين التقنيين والإداريين الرئيسيين
	تصرفات وسلوكات الموظفين	تحديد القيم المؤسسية
		درجة رضا الموظفين
		معدل دوران الموظفين
		متوسط عمر خدمة الموظفين
	إبداع الموظفين	القدرات الإبداعية للموظف
		الدخل من الأفكار الأصلية للموظفين
	ثقافة المؤسسة	بناء ثقافة المؤسسة
		تحديد تعريف الموظف من منظور المؤسسة
	الهيكل التنظيمي	توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية

رأس المـــــال الهيكلي		والمنفعة
		تحديد صلاحية نظام التحكم في المؤسسة
	التعلم التنظيمي	بناء واستخدام شبكة المعلومات الداخلية
		بناء واستغلال المخزون التعلمي بالمؤسسة
	عمليات التشغيل	مدة إجراءات العمل
		مستوى جودة المنتج
		كفاءة العمليات التشغيلية بالمؤسسة
	أنظمة المعلومات	الدعم والتعاون المتبادل بين الموظفين
		مستوى توافر المعلومات حول المؤسسة
		نصيب وحصة تشارك المعرفة
رأس المـــــال الابتكاري	إنجازات الابتكار	متوسط براءات الاختراع للموظفين
		نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة من إجمالي المبيعات (ثلاث سنوات الأخيرة)
		عدد التقنيات الجديدة المطورة (ثلاث سنوات الأخيرة)
	آليات الابتكار	النسبة المئوية للاستثمار في مجال البحث والتطوير من إجمالي المبيعات
		نوعية وكمية العاملين في مجال البحث والتطوير
		التعاون بين أقسام البحث والتطوير والتصنيع والسوق في عمليات الابتكار
		التعاون مع قوى الابتكار الخارجية
		القدرة على إدارة مشاريع الابتكار

		الحوافز المقدمة للموظفين المبتكرين
	ثقافة الابتكار	ثقافة المؤسسة في دعم وتشجيع إبداع الموظفين
		دعم الإدارة العليا لعمليات الابتكار
رأس المال الزبائني	القدرات التسويقية الأساسية	بناء قاعدة بيانات حول الزبائن والاستفادة منها
		القدرة على خدمة الزبائن
		القدرة على تلبية احتياجات الزبائن
	شدة وكثافة السوق	الحصة السوقية
		إمكانيات السوق
		عدد الوحدات المباعة بالنسبة لعدد الزبائن
		سمعة العلامة التجارية
		بناء قنوات للمبيعات
	مؤشرات ولاء الزبائن	رضا الزبائن
		شكاوي الزبائن
		تدفق الزبائن
		الاستثمار في العلاقات مع الزبائن

Source: Jin Chen, Zhaohui Zhu, Hong Yuan Xie, Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, Journal of Intellectual Capital, Vol 5, N° 1, 2004, PP 203-206.

3- نموذج الاتجاهات الثلاثة لرأس المال الفكري: يمكن تحليل رأس المال الفكري وفهمه من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي[1]:

- **رأس المال البشري:** ويعتبر هذا العنصر المسؤول الأول عن التفكير، الإبداع والابتكار.
- **رأس المال الهيكلي:** ويمثل كل المعارف التي تبقى في المؤسسة عند مغادرة العاملين، والتي من أبرزها: الهيكل التنظيمي، البيانات والاختراعات.
- **رأس المال الزبائني:** لا يمكن للمؤسسة امتلاك زبائن، ولكن يمكنها تحقيق قيمة مضافة، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد من خلال مختلف العلاقات التي تنسجها في السوق مع مختلف شرائح الزبائن.

4- نموذج Tobin's Q: وهو طريقة لقياس الموجودات الفكرية كميا، حيث يتم فيها المقارنة بين القيمة السوقية للموجودات غير الملموسة مع تكاليف إنتاجها، فإذا كانت Q أصغر من الواحد، فهذا يعني أن القيمة السوقية للمنتج المعني أقل من تكاليف إنتاجه، وإذا كانت قيمة Q أكبر من الواحد، فمعناه أن المؤسسة تحقق أرباحا عالية بموجودات فكرية غير ملموسة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة[2].

[1] فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص 267.
[2] بشار ذنون الشركجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 20، 2010، ص ص 38-39.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه فيما سبق يمكن اعتبار رأس المال الفكري من أغلى موارد المؤسسة مثله مثل الموارد المادية، فهو يمثل الموجودات غير الملموسة خاصة تلك المهارات والخبرات التي تكون مخزنة في العنصر البشري، بالإضافة إلى مختلف البرامج والهياكل المساعدة في عملية إدارتها وتلبية احتياجات ورغبات زبائنها.

ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر أساسية وهي رأس المال البشري الذي يمثل المهارات والخبرات والمعرفة الكامنة لدى الأفراد، والتي يتم استثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة، أما العنصر الثاني الذي يعرف برأس المال الهيكلي فهو يمثل كل ما لا يمكن نقله من المؤسسة عند خروج العاملين منها، فهو يمثل المعرفة التي تبقى في هياكل وبرامج وأنظمة المؤسسة، بينما العنصر الأخير فهو رأس المال الزبائني والذي يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم.

وبصفة عامة فإن رأس المال الفكري وإدارته التي تركز على الاستثمار الجيد في الأصول الفكرية غير المادية، تسعى للرفع من كفاءة المؤسسة، لكن يبقى من الصعوبة قياس هذه الموجودات الفكرية نظرا للطبيعة غير المادية لها بالرغم من توفر العديد من النماذج والطرق الخاصة بقياس رأس المال الفكري.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للتوجه نحو السوق

تمهيد:

لقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال التسويق، ولعل من أبرزها التوجه نحو السوق، الذي أصبح مجالا خصبا للبحث مع بداية التسعينيات، خاصة في ظل التحولات السريعة في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية، مما أجبر المؤسسات على البحث عن أسواق ومنافذ تسويقية جديدة تلبي من خلالها احتياجاتها، ولقد توجت هذه البحوث والدراسات بدراستين مهمتين هما: دراسة كل من Kohli and Jaworski (1990) ودراسة Narver and Slater (1990).

ولكن يبقى هذا المفهوم يكتنفه نوع من الغموض في طريقة تبنيه، وأهم مرتكزاته من طرف العديد من المؤسسات التي تسعى جاهدة للحفاظ على مكانتها في السوق باستغلال كافة إمكانيتها المادية وغير المادية، وهذا ما حتم على العديد من الباحثين إلى التعمق في البحث والدراسة لهذا المفهوم باعتباره أحدث ثورة في مجال الإدارة والتسويق وربطه بمختلف المفاهيم في هذا المجال.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي:

المبحث الأول: بعنوان مفاهيم أساسية حول التوجه نحو السوق

المبحث الثاني: بعنوان محددات وصعوبات تبني التوجه نحو السوق

المبحث الثالث: بعنوان مقاربات التوجه نحو السوق وقياسه

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوجه نحو السوق

ارتبط مفهوم التوجه نحو السوق بالعديد من الدراسات ولعل أبرزها الدراستين السابقتين (دراسة كل من Kohli and Jaworski (1990) ودراسة Narver and Slater (1990)، وسنحاول في هذا المبحث رفع الغموض عن هذا المفهوم من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره، مفهومه، خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: نشأة وتطور التوجه نحو السوق

لقد أحدث ظهور التسويق في بداية الخمسينيات ثورة في مجال الإدارة والتجارة، حيث ركز هذا المفهوم في البداية على التوجه الإنتاجي، ثم التوجه بالمنتج، ومن ثم التوجه البيعي الذي ركز على الزبون كأولوية من أولويات المؤسسة، ليتطور هذا المفهوم مع مرور الوقت وتتفرع منه مفاهيم جديدة، ولعل من أبرزها التسويق الاجتماعي، تسويق الخدمات، التسويق الاستراتيجي، التسويق بالعلاقات والتوجه نحو السوق.

أولا- التوجه نحو السوق والتسويق

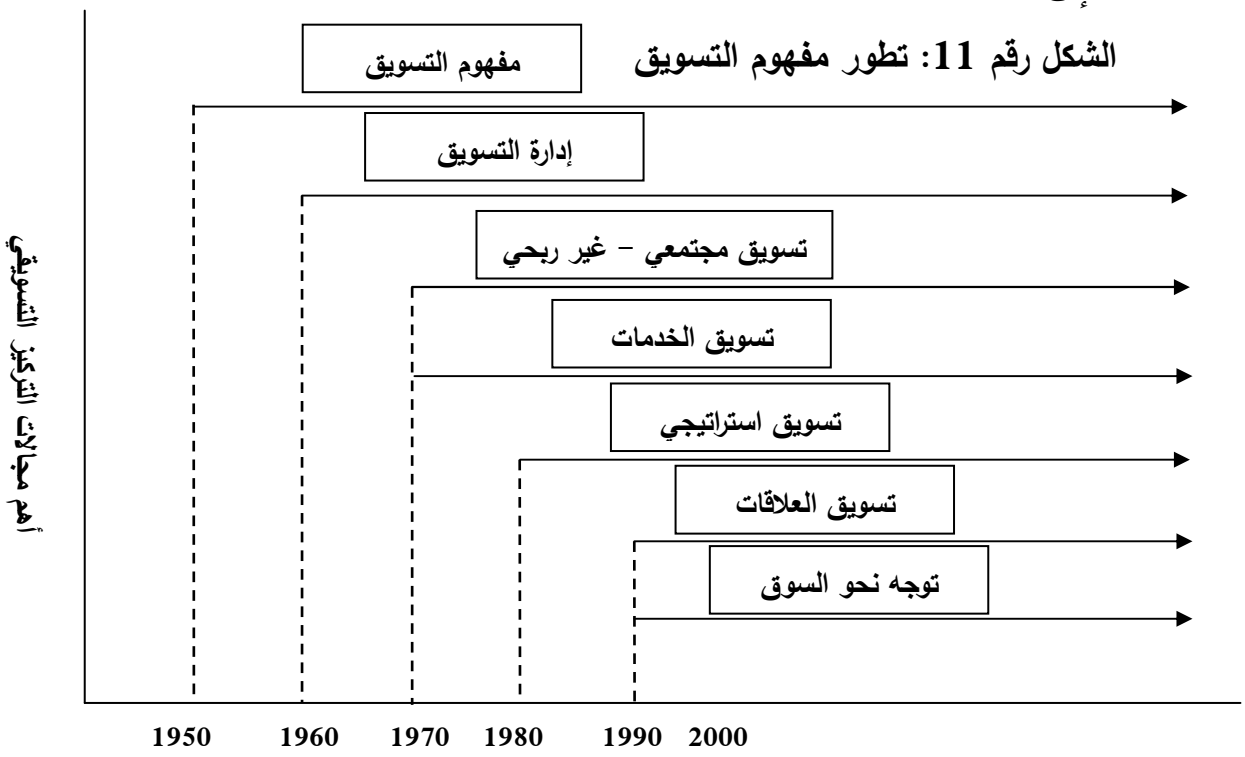
يعرف كل من (McKitterick 1957) و (Felton 1959) و(Keith 1960)) مفهوم التسويق كعملية مؤسسية تعمل على تكامل وتنسيق جميع وظائف التسويق التي يتم دمجها مع جميع وظائف المؤسسة الأخرى، وهذا بهدف تحقيق أقصى ربح على المدى الطويل، بينما يرى (Mc Namara 1972) أن مفهوم التسويق كفلسفة عمل أو فكرة أو بيان سياسة، ويعرف (Houston 1986) هذا المفهوم على أنه رغبة في إدراك وفهم احتياجات ورغبات المستهلكين، والاستعداد لتعديل أي من عناصر المزيج التسويقي لتلبية تلك الاحتياجات والرغبات، كل هذه التصورات تظهر أن مفهوم التسويق يحدد عملية تنظيمية متميزة تضع الزبائن في مركز تفكير المؤسسة لأجل تطوير عملياتها واستراتيجياتها[1]. إن مفهوم التسويق هو في الأساس فلسفة عمل، أو مثال، أو بيان سياسة يصف أن مفتاح نجاح المؤسسة هو فهم وتلبية احتياجات

[1] Olalekan Asikhia, Adjusted Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies, Global Journal of Management and Business Research, Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011, USA, P55.

زبائنها بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين الآخرين[1]، تشكل أعمال Drucker (1954) و Levitt (1960) و Keith (1960) أساس هذه الفلسفة، حيث يرى Drucker أن التسويق أوسع من عمليات البيع وأنه ليس نشاطا منفردا، بل هو كل أنشطة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن، بينما يعتبره Levitt عملية كاملة تدمج جهود جميع المؤسسة من أجل التعرف على احتياجات الزبائن وتلبيتها، وفي مقاله الشهير "ثورة التسويق" يرى Keith أن أي عمل يمر بالمراحل التالية: التوجه نحو الإنتاج، التوجه نحو المنتج، التوجه نحو المبيعات، قبل الوصول إلى التوجه نحو التسويق[2].

والشكل رقم (11) والجدول رقم (6) يوضحان تطور مفهوم التسويق من ظهور التسويق وإلى غاية ظهور التوجه نحو السوق.

الشكل رقم 11: تطور مفهوم التسويق



Source: Daniel N. Arifin, Understanding Market Orientation in Victorian Schools, Thesis submitted as fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, June 2016, P 11.

[1] Riliang Qu and Christine T. Ennew, Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership Structure, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 (1) Spring 2005, PP 82–83.

[2] Olivier Furrer, Orientation-Client et Services autour des produits informatiques, Thèse pour obtenir le grade de docteur es sciences économiques, Université de Neuchâtel, Faculté de droit et des sciences économiques, 1997, P 37.

الجدول رقم 6: تطور التسويق الذي يحدد المراحل المختلفة والكتاب الرئيسيين في كل فترة

تطور التسويق الحديث			
الحقبة	**المفهوم**	**أهم المميزات**	**الكتاب (الباحثين)**
الخمسينات (1950)	**مفهوم التسويق**	الهدف الأساسي هو البحث عن زبائن راضين، ورؤية الأشياء من وجه نظر الزبائن.	Drucker (1954); Felton (1959); Keith (1960); Levitt (1960), McKitterick (1957).
الستينات (1960)	**إدارة التسويق**	التسويق هو عملية صنع القرار أو حل المشكلات التي اكتسبت الأطر التحليلية من التخصصات الأخرى.	Alderson (1957); Davis (1961); Howard (1957); Kotler (1967); McCarthy (1960).
السبعينات (1970)	**توسع مفهوم التسويق**	ينظر إلى التسويق على أنه نشاط شامل يمكن تطبيقه على جميع المؤسسات، وبداية مسارين جديدين للتسويق: المنظمات غير الربحية والخدمية.	Ames (1970), Arndt (1981); Hunt (1976); Hunt (1991); Kotler (1972); Kotler and Levy (1969); Kotler and Zaltman (1971); Robin (1977).
الثمانينات (1980)	**التسويق الاستراتيجي**	المحاولة المخططة والمنهجية لمطابقة الكفاءات المميزة للمنظمة مع البيئة الخارجية.	Aaker (1992); Abell (1980); Baker (1992); Brown (1990); Day (1984); Day (1986); Fifield (1993); Foxal (1984); Murray and O'Driscoll (1996); Tack (1987).

التسعينات (1990)	**التسويق بالعلاقات**	ينظر إلى التسويق على أنه عملية تفاعلية تشارك فيها المنظمة بشكل استباقي في إنشاء وتطوير وصيانة عمليات تبادل ملتزمة وتفاعلية ومربحة مع العملاء (الشركاء) المختارين مع مرور الوقت، وبالتالي تشارك في تسويق العلاقات.	Baker (1996); Christopher el al. (1991); Gordon (1998); Gummesson (1997); Grönroos (1994); Harker (1999); Kotler (1992); Payne (1993), Morgan (1994); Webster (1992); Wensley (1994).
التسعينات (1990)	**التوجه نحو السوق**	التسويق هو أكثر من مجرد توجيه للعملاء ويشمل البيئة الخارجية. يجب أن تنظر المنظمة في تنسيق هياكل صنع القرار الداخلية، والبيئة التنافسية، والبقاء والنمو على المدى الطويل.	Deshpande (1996); Jaworski & Kohli (1993); Kohli & Jaworski (1990,); Liu (1996); Narver & Slater (1990); Shapiro, B. (1988); Slater and Narver (1994); Wrenn (1997).

Source: Daniel N. Arifin, Understanding Market Orientation in Victorian Schools, Thesis submitted as fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, June 2016, P 18.

من خلال الشكل رقم (11) والجدول رقم (06) نرى بأنه هناك شبه اتفاق تم على أن المؤسسة ليست بحاجة إلى توفر مصلحة أو قسم خاص بعملية التسويق بل لابد أن تتضافر الجهود داخل المؤسسة بأكملها من أجل تبني فلسفة ورؤية واحدة تتم من خلالها عملية اتخاذ القرارات بناء على احتياجات ورغبات الزبائن، وهذا ما يسعى إليه التوجه نحو السوق.

تلعب قيادة الإدارة العليا دورا بارزا في تبني المؤسسة للتوجه نحو السوق، حيث أن التزام كبار المدراء بالتوليد المستمر واستخدام استخبارات السوق، واستعدادهم لتحمل المخاطر هما سمتان رئيسيتان للتوجه نحو السوق، ويقدم Kotter (1995) ثماني خطوات قيادية أساسية لتحقيق التحول التنظيمي، حيث يجادل بأن كل خطوة

هي الأساس الضروري للخطوة التالية، وفيما يلي المبادئ التوجيهية القيادية المكونة من ثماني خطوات لأجل إنشاء التوجه نحو السوق[1]:

- الإسراع في تبني المؤسسة للتوجه نحو السوق؛
- تشكيل ائتلاف قوي لتبني التوجه نحو السوق؛
- العمل على صياغة رؤية للتوجه نحو السوق ووضع خطة والعمل على تنفيذها؛
- التواصل المستمر مع الرؤية الخاصة بالتوجه نحو السوق؛
- تمكين الفاعلين الآخرين في المؤسسة من العمل على الرؤية؛
- يجب أن تساهم الخطة في تحقيق وكسب حصة من السوق على المدى القصير؛
- تعزيز التحسينات على أساس أداء السوق وإحداث المزيد من التغيرات؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم المستمر والتحسين في جذب الزبائن المستهدفين والاحتفاظ بهم.

ثانيا- الفرق بين التوجه نحو السوق والتسويق

كان هناك مزج كبير بين مفهوم التسويق وتوجه السوق، لقد أوضحت العديد من الدراسات الفرق بين التسويق كفلسفة إدارية وتوجه السوق كأداة مطلوبة لتنفيذ هذه الفلسفة بنجاح في أنشطة وسلوكيات منظمة ما[2].

ويرى (Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres) أنه توجد أربعة عناصر للتمييز بيم مفهوم التسويق التقليدي والتوجه نحو السوق[3]:

[1] John C. Narver, Stanley F. Slater, Brian Tietje, Creating A Market Orientation, Journal Of Market Focused Management, 2, 1998, P 245.
[2] Yosra Mohammed Missaoui and Hanan Ali Saidi, Market Orientation of Saudi Banking Sector by MKTOR Market Orientation Measure Scale, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 5, Issue 2, 2015, P 1.
[3] Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?, Recherche et Applications en Marketing, Vol 21, N° 2, 2006, P 3.

– مفهوم التسويق هو أساسا موجه نحو الزبائن، في حين أن مفهوم التوجه نحو السوق موجه نحو العناصر واللاعبين الرئيسيين في السوق، والتي في الحالة العامة يصل إلى خمسة هم: الزبائن، المنافسين، الموزعين، الأطراف ذات المصلحة والجهات الفاعلة.

– يعتمد مفهوم التسويق أساسا على نموذج الابتكار "سحب السوق" (market–pull)، واستجابة التسويق الاستراتيجي، في حين أن مفهوم التوجه نحو السوق لا يبني فقط على هذا النموذج، ولكن أيضا على نموذج الابتكار المبني على التكنولوجيا (technology-push)، واستباقية التسويق الاستراتيجي، ما يسميه البعض التوجه التكنولوجي.

– يستند التسويق أساسا على العمليات من خلال نموذج المزيج التسويقي (4Ps)، أما مفهوم التوجه نحو السوق فيستند على نموذج "ثقافة– تحليل – عمليات".

– يقتصر مفهوم التسويق عادة على وظيفة أو قسم التسويق، في حين ينظر إلى مفهوم التوجه نحو السوق على أنه ثقافة مشتركة بين جميع وظائف المؤسسة وفي كل المستويات الهرمية (تدرج الهيكل التنظيمي).

وفي ظل الاختلاف بين مصطلحي التوجه نحو السوق والتسويق التقليدي والتوجه بالتسويق، فإن العديد من الباحثين يفضلون مصطلح التوجه نحو السوق، نظرا للتمايز الكبير بين المفهومين من حيث[1]:

– **المفهوم:** يشير مفهوم التوجه نحو السوق إلى ثقافة تنظيمية تهتم بالتوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة وتحقيق الربح في الأمد البعيد، وذلك من خلال التركيز على التنسيق بين جميع أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن بالاهتمام ببعض السلوكيات الخاصة بمعلومات السوق، والتي تتمثل في جمع المعلومات التسويقية والعمل على تبادلها في جميع أنحاء المؤسسة والاستجابة السريعة

[1] نغم حسين نعمة، طارق علي جاسم، التوجه بالسوق واستخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المشاريع الصغيرة - دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017، ص ص 256-257.

لها، ومن ثم تحقيق رضا الزبائن. بينما التوجه بالتسويق فيركز على الزبون والتنسيق بين أنشطة المؤسسة فقط بهدف تحقيق الربح.

- **النشاطات:** يهتم التوجه نحو السوق بعدة نشاطات مثل التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف، التوجه نحو الربحية، توليد المعلومات وتبادلها والاستجابة لها. في حين يهتم التوجه بالتسويق بتنفيذ الوظيفة التسويقية والتحقق من مدى فعاليتها للمؤسسة، بالإضافة إلى إدارة عناصر المزيج التسويقي من خلال التنسيق بين نشاطات التسويق.

- **المسؤولية:** التوجه نحو السوق هو مسؤولية جميع الأقسام المختلفة في المؤسسة، ولا يقتصر على قسم أو فرد فقط. على العكس من ذلك فإن التوجه بالتسويق هو مسؤولية قسم التسويق فقط.

- **إستراتيجية الجذب والدفع:** يهتم التوجه نحو السوق بطرق جذب الزبائن وخلق الطلب عن طريق استخدام أسلوب الانتشار المكثف، بينما التوجه بالتسويق فيهتم بدفع وسائل الترويج للزبائن من خلال الوسطاء. والهدف من نظريتي الجذب والدفع هو تحفيز الزبائن لإشباع حاجياتهم ورغباتهم الكامنة، فاستراتيجية الدفع تتم من خلال الوسطاء لدفع وتقديم الخدمة للزبائن عن طريق قنوات توزيع متعددة ومختلفة، أما استراتيجية الجذب فتتم من خلال ذهاب الزبون إلى الوكيل، أو اتصال هاتفي من الزبون للحصول على خدمة، وبالتالي تهدف هذه الاستراتيجية إلى جذب الزبون نحو قنوات التوزيع للحصول على خدمة معينة.

- **نظرية العمل والتحليل والثقافة:** يعتمد التوجه نحو السوق على العمل والتحليل والثقافة، فالبعد العملي يتمثل في استخدام وسائل وأدوات تكتيكية، أما البعد التحليلي فيتمثل في إيجاد الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة في الأسواق والتي تتماشى مع مواردها المادية والمعرفية، كما يقصد بالبعد الثقافي التزام واعتناق كافة العاملين في المؤسسة لهذا المفهوم كأسلوب أو فلسفة لإدارتها. بينما التوجه بالتسويق فيركز على بعدي العمل والتحليل فقط.

المطلب الثاني: مفهوم التوجه نحو السوق وخصائصه

بعدما تم التطرق إلى أهم التطورات التي عرفها مفهوم التسويق وإلى غاية ظهور ونشأة التوجه نحو السوق كمفهوم جديد وشامل للعمليات التسويقية التي تشمل جميع جوانب ووظائف المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على هذا المفهوم وأهم الخصائص المميزة له.

أولا- مفهوم التوجه نحو السوق

يعتبر شابيرو (Shapiro, B.P. 1988) من بين الكتاب والباحثين الأوائل الذين تطرقوا إلى مفهوم التوجه نحو السوق، حيث يعرفه بأنه مجموعة من العمليات التي تمس جميع جوانب المؤسسة، فهو أكثر بكثير من مجرد الاقتراب من الزبون، ويرى أن المؤسسة المتوجهة نحو السوق هي مؤسسة لها خصائص ثلاثة: معلومات عن كل المؤثرات حول عمليات الشراء منتشرة بين مختلف الوظائف، عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام، والالتزام بتنفيذ هذه القرارات من قبل جميع الأقسام[1].

بالرغم من وجود العديد من الآراء والتوجهات المتعلقة بمفهوم التوجه نحو السوق، إلا أنه يمكننا القول أن كل من دراستي (Kohli and Jaworski 1990) و (Narver and Slater 1990) كانت السباقة في تقديم مفهوما للتوجه نحو السوق من منظورين مختلفين لكنهما متكاملين.

تعريف (Kohli and Jaworski 1990) للتوجه نحو السوق: توجه السوق هو الجيل من معلومات السوق على مستوى المؤسسة المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات الاستخباراتية عبر الأقسام، والاستجابة على مستوى المؤسسة[2].

[1] بن سالم فاروق، تفعيل المسؤولية الاجتماعية لضبط التوجه السوقي للمؤسسة دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1 ، الجزائر، العدد 17، 2017، ص200.

[2] Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol 54, April 1990, P 6.

- تعريف (Narver and Slater 1990) للتوجه نحو السوق: نستنتج من الأدبيات أن توجه السوق يتكون من ثلاثة مكونات سلوكية، توجيه العميل، توجيه المنافس، والتنسيق بين الوظائف – واثنين من معايير القرار – التركيز والربحية على المدى الطويل[1].
- كما يرى (Deshpandé, Farley and Webster 1993) أنه يمكن الإجابة عن مفهوم التوجه نحو السوق في سياق: منتج / سوق أو خدمة / سوق عمل معين، من خلال[2]:
  - اتخاذ تدابير روتينية أو منتظمة لخدمة الزبائن؛
  - الاعتماد على تطوير منتجاتنا وخدماتنا على معلومات جيدة عن السوق والزبائن؛
  - معرفة منافسينا جيدا، كما تكون لدينا فكرة جيدة عن كيفية تقدير زبائننا لمنتجاتنا وخدماتنا؛
  - نحن أكثر تركيزا على الزبائن من منافسينا؛
  - نحن نتنافس في المقام الأول على أساس تمايز المنتج أو الخدمة؛
  - يجب أن تأتي مصلحة الزبون دائما أولا، قبل أصحابها؛
  - منتجاتنا / خدماتنا هي الأفضل في الأعمال التجارية؛
  - أعتقد أن هذا العمل موجود في المقام الأول لخدمة الزبائن.

ومع ذلك، فإنهم يميزون أيضا بين المكونات السلوكية الثلاثة لاتجاه السوق على أنها توجه العملاء، وتوجيه المنافس، والتوافق بين الوظائف، ويجادلون بأن جميع المكونات الثلاثة في المتوسط متساوية الأهمية للمؤسسة[3].

[1] John C. Narver & Stanley F. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October 1990, P 21.
[2] Rohit Deshpandé, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, Vol 57, N°1, January 1993, PP 33-34.
[3] Ibid, P 27.

نحدد توجه العملاء على أنه مجموعة المعتقدات التي تضع مصلحة العميل في المقام الأول، بينما لا نستبعد اهتمامات جميع أصحاب المصلحة الآخرين مثل المالكين والمديرين والموظفين، من أجل تطوير مؤسسة مربحة طويلة الأجل[1].

- يرى (Day 1994): يمثل توجه السوق مهارات فائقة في فهم وإرضاء العملاء[2].
- ويرى (Pearson 1993) أن التوجه نحو السوق هو الدرجة التي يسيطر فيها التوجه الوظيفي على فكر المؤسسة، وبالتالي هو طريقة اتخاذ القرارات وسير العاملين لعملهم[3].

الجدول رقم 7: مفهوم التوجه نحو السوق من طرف بعض الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم
Narver & Slater 1990	الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية وتأثير، والتي تخلق السلوكيات الضرورية التي تنشأ من قيمة الزبون واستمرار أفضل لأداء العمل.
Kohli & Jaworski 1990	قيام كافة الوحدات الموجودة في المؤسسة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها.
[4]Deng and Darl, 1994	التوجه السوقي يتضمن تطبيقا لمفهوم التسويق إذ أنه يسهل القدرة على توقع التفاعل على التغيرات البيئية، وبذلك يؤدي الى أداء أعلى وأفضل، ولقد تم تبني مدخلين للتوجه السوقي بشكل واسع، يميز المدخل الأول ثلاثة عناصر هي: خلق المنظمة لمعلومات السوق حول حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية، ونشر تلك المعلومات عبر الأقسام والأفراد داخل الشركة الموجهة سوقيا، واستجابة المنظمة العريضة للمعلومات.

[1] Rohit Deshpandé, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr, Op. cit, P 27.
[2] Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, Journal of Market Focused Management, N°1, 1996, P 120.
[3] همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، 2009، ص73.
[4] همام سمير ملكي وهاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 71.

Craven 1997	منظور الأعمال الذي يجعل الزبون نقطة مركزية لعمليات المؤسسة الكلية.
Lucas 1999	ممارسة المؤسسة لمفهوم التسويق بشكل واسع وبكفاءة وفعالية، وبالشكل الذي يجعل هيكل أعمالها يساند استراتيجيتها من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية.
Gaine & Padany 2005	بناء ثقافي أو سوكي أو مزيج يجمع كلا من النواحي الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض.
الهنداوي 2006	هو بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين من أجل جعل الزبائن في مركز عمليات المؤسسة، مما ينجر عنه اتباع فلسفة التوجه نحو السوق، مما يؤدي إلى نجاح سياسات المؤسسات التي تتبنى فكرة التوجه نحو السوق، وذلك بعد فشل سياسات التوجه التسويقي بسبب المنافسة القوية، والتغير المستمر في أذواق الزبائن، وعدم الاهتمام الكافي بالعاملين والمسؤولية الاجتماعية.
Morgan et al 2009	التوجه نحو السوق هو مفهوم يتكون من العديد من الأبعاد التي تساهم في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها من خلال منتجات متوافقة مع هذه الرغبات، وتزويد الزبائن بالمنتجات المطلوبة وبأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق.
Singh 2009	وسيلة تمكن من تحديد خصائص الأسواق وترجمتها إلى خطط عمل من قبل المؤسسة ثم تنفيذ هذه الخطط لأجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

المصدر: عمر ياسين محمد الساير، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية – دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعولم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017، ص 432.

ثانيا- خصائص التوجه نحو السوق

من خلال المفاهيم السابقة يمكننا استنتاج الخصائص التالية[1]:

- دراسة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمحتملة بشكل مستمر؛
- التنسيق العالي بين الوظائف داخل المؤسسة؛
- صعوبة تقليد المنظمات ذات التوجه السوقي من قبل المنافسين؛
- الاهتمام بالعمليات والنشاطات التنظيمية بما يتناسب مع التغيرات البيئية المستمرة؛
- فلسفة طويلة الأجل، وتعتبر جزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بسبب النظرة بعيدة المدى وتأثيرها على الاستراتيجيات التي يتم تصميمها لمقابلة احتياجات الزبائن؛
- التعامل مع كافة الجهات ذات التأثير على نشاط المؤسسة بشكل عام؛

ومن بين الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه نحو السوق نذكر مايلي[2]:

- جزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، أي أن التوجه نحو السوق يعتبر عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية، والتي تعكس احتياجات الزبون؛
- التوجه نحو السوق فلسفة طويلة الأجل، حيث تتحقق منافع التوجه نحو السوق في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة، وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه نحو السوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية؛
- إن التركيز الأساسي للتوجه نحو السوق ينص على تحديد احتياجات الزبون، لأن مثل هذا التعرف يولد العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة ومن تلك الفرص يأتي النجاح؛

[1] سامي صابر عبدالله، تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري عدد من المستشفيات القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد 4، المجلد 5، ديسمبر 2017، ص 1229.
[2] وائل إدريس، رائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوآي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27 (1)، 2013، ص ص 113-114.

- التوجه نحو السوق يعطي اهتماما خاصا بالعاملين في المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذا الاهتمام يساعد الإدارة العليا على تحويل فكرة التوجه السوقي إلى واقع عملي؛
- التوجه نحو السوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى توليد وإيجاد المعلومات، والتي تهدف إلى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المؤسسة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن.

المطلب الثالث: أهمية التوجه نحو السوق وخصائص المؤسسة المتوجه نحو السوق

إن المؤسسة التي تتبنى فلسفة التوجه نحو السوق، وتعمل على تطبيقه بكفاءة عالية نظرا لأهميته الكبيرة، يمكنها جني ثمار هذا التوجه في بناء استراتيجياتها، وتتميز المؤسسات التي تطبق التوجه نحو السوق بجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات التي يكون اهتمامها به منعدما أو ضعيفا، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهمية التوجه نحو السوق وخصائص المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم.

أولا- أهمية التوجه نحو السوق

للتوجه نحو السوق أهمية كبيرة، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- التوجه نحو السوق هو أكثر بكثير من مجرد وظيفة للتسويق، حيث يعمل التوجه نحو السوق على وضع وظيفة التسويق في أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي، مما يؤدي إلى الانشغال بأنشطة التسويق التقليدية عندما لا تكون هي القدرة الرئيسية أو القدرة الأساسية المناسبة للشركة. تماما كما هو الحال مع أي أولوية وظيفية، يؤدي التوجه نحو السوق إلى صراع داخلي على تخصيص الموارد وأولويات العمل،

بالإضافة إلى ذلك، فإن جعل أي وظيفة واحدة مهيمنة ينكر حقيقة أن قيمة الزبون المتفوقة يتم إنشاؤها والحفاظ عليها عندما تتاح لجميع الوظائف فرصة المساهمة[1].

– يقدم التوجه نحو السوق للمؤسسات فهما أفضل لبيئة أعمالها من جهة، واحتياجات زبائنها من جهة أخرى، مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات أكثر توافقا وتلاؤما مع تلك الاحتياجات[2].

– التوجه نحو السوق هو فلسفة تتغلغل في المؤسسة تنطوي على تفعيل وتنفيذ مفاهيم التسويق[3].

– للتوجه نحو السوق صلة كبيرة بدراسة وفهم سلوك المؤسسات، وهو يسهل قدرة المؤسسات على توقع التغيرات البيئية والاستجابة لها والاستفادة منها، مما يؤدي إلى أداء متفوق[4].

– يركز التوجه نحو السوق على الاهتمام بشكل كبير على النشاطات الخارجية للمؤسسة بحيث تبقى حاجاتها في اتصال دائم مع كل من أسواقها وزبائنها ومنافسيه، لكن هذا التركيز قد يكون على حساب تحقيق العوائد المطلوبة للبقاء لأطول مدة في السوق وقد يهدد استمراريتها، كما يكون للعوامل والنشاطات الداخلية تأثير كبير على الربحية والقدرة على تحقيق الأهداف المسطرة، ويعني ذلك التأثير لاحقا على الأنشطة التسويقية، وهذا ما يفرض على مدراء ورجال التسويق أن يكونوا قادرين على تحقيق

[1] Stanley F. Slater and John C Narver, Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, March-Abril 1994, P 27.

[2] حسين إبراهيم، سليمان علي، علام يوسف، أثر التوجه بالسوق في أداء المنظمة: دراسة مسحية على مراكز Syriatel & MTN في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 1، 2014، ص293.

[3] Fariza Hashim, Abdul Rahim Abu Bakar, Antecedents And Consequences Of Market Orientation In Non-Profit Organizations: Evidence From Malaysia, International Journal Of Management And Marketing Research, Volume 4, N° 3, 2011, P 97.

[4] Valter Afonso Vieira, Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, BAR, Curitiba, Vol 7, N° 1, Jan/Mar 2010, P 41.

التوازن بين الجانبين الداخلي والخارجي من أجل اقتناص الفرص التسويقية، فالتوجه نحو السوق يعرف بأنه "نمط من أنماط توليد معرفة السوق"[1].

– تبرز أهمية التوجه نحو السوق في القدرة على التحكم في السوق باعتباره الحكم الأول والأخير على كفاءة المؤسسة، واستمرارها في نشاطها، وتحقيقها لأهداف الأطراف ذات المصلحة متوقف على قبول ما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات أفضل منتجات المنافسين، ويبرز ذلك من خلال تصرفات وقرارات الإدارة والتي يكون منطلقها الأول هو السوق بالتعرف على احتياجات الزبائن وأرائهم من جهة وأنشطة المنافسين وغيرهم من الأطراف الذين لهم تأثير في وصول المؤسسة إلى الزبائن من جهة أخرى، كما لا يكفي تحسين موقف المؤسسة في الأسواق الحالية، وإنما ينبغي عليها اقتحام أسواق جديدة[2].

ثانيا– خصائص المؤسسة المتوجهة نحو السوق

سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية للمؤسسات التي تتبنى مفهوم التوجه نحو السوق كما يلي[3]:

1– **التوجه نحو السوق جزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة:** تسعى المؤسسة جاهدة من أجل الوفاء باحتياجات الزبائن والمستهلكين والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، وذلك من خلال الحصول على المعلومات المتعلقة بهم، ومن ثم إعداد ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق ذلك، وتعكس درجة ذلك النظرة الإستراتيجية للتوجه نحو السوق باعتباره عملية تمكن من صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبون، وتبرز هذه النظرة للتوجه نحو السوق من خلال:

[1] نجلة يونس محمد آل مراد، ولاء جمال الدين نوري النوري، التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 34، ملحق العدد 109، أكتوبر 2012، ص 117.

[2] علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، سما للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 154-155.

[3] شريف حمزاوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب- البليدة، يومي 11 و12 ماي 2010 ، ص ص3-4. وللإطلاع أيضا: حسن جبر علوان، دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية: دراسة تطبيقية في معمل إدارات بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.

- الدور الكبير الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات، تبويبها، تحليلها وتفسيرها، من أجل استعمالها في وضع الاهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات؛
- لابد من توفر نظم معلومات استراتيجية للتوجه نحو السوق محورها الأساسي هو الزبون، تستمد قوتها الفعلية من جميع العاملين بالمؤسسة وليس مسؤولي التسويق فقط؛
- تلعب قيادة الإدارة العليا دورا بارزا في تأييد ودعم التوجه نحو السوق، وذلك من خلال دورها في تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين مختلف الإدارات، بالإضافة إلى العمل على تنمية وعي العاملين بأهمية التوجه نحو السوق.

واستراتيجية التوجه نحو السوق هي فلسفة تسويقية الغرض منها الإلمام بكل متطلبات السوق وترجمتها إلى منتجات عبر دمج عددا من الأدوات والمهارات والخبرات ومزجها مع بعضها من أجل تحقيق أكبر قيمة للزبائن، ومن بين أهم أبعادها نجد[1]:

- **التوجه الاستباقي:** المؤسسات بصورة عامة تلجأ إلى تنفيذ التوجه الاستباقي بسبب الظروف الديناميكية والمضطربة التي تواجه أعمالها وتعيق عملية تطوير نشاطاتها، وتعتمد المؤسسة هذا التوجه كإشارة لقدرتها على تكوين ونشر، واستخدام المعلومات التسويقية المتعلقة بالاحتياجات المستقبلية للزبائن بصورة مثالية، أي أن توجهها يتصف بالاستكشاف والتنوع والابتكار.
- **التوجه الريادي:** ويعتبر سمة من سمات المؤسسات الحديثة حيث تتحدى فيه هذه المؤسسات حالات عدم التأكد في بيئتها الخارجية لتقديم استجابات مبتكرة وبذلك فإن هذا التوجه تتجاوز فيه المنظمات المنافسين بشكل ملفت للنظر. ولنجاح هذا التوجه لابد من من توفر العناصر الثالث التالية:
- **الإبتكار:** ويعني الرغبة في خلق شيء جديد عبر التجارب والإبداع، والتي تؤدي إلى انتاج سلع وخدمات أصيلة أو محسنة

[1] بسيم قائد العريقي، أبعاد التوجه التسويقي في المنظمات السعودية بالتطبيق على القطاع الخاص في منطقة عسير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 03، 2021، ص 258.

- **المخاطرة:** وتعني السلوك الجريء في بيئة عمل مجهولة أو غير المؤكدة أو بعبارة أخرى المخاطرة في ميدان قليل المعلومات،
- **الاستباقية:** وتعبر عن ذلك السلوك المهتم بالبحث عن الفرص والتطلع إلى الأمام.

2- **التوجه نحو السوق فلسفة طويلة الأجل:** في ظل التغيرات المستمرة للبيئة المحيطة، فإن منافع التوجه نحو السوق تتحقق على المدى الطويل، لأنه يمكن أن تكون تكاليف التوجه نحو السوق في المدى القصير كبيرة ولكن يمكن تبرير هذه التكاليف على المدى الطويل نتيجة التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة باستمرار، ويتضح ذلك جليا من خلال الدراسة التي قام بها (Ruekert 1992) من خلال تحليل العلاقة بين إستراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل أن هناك ارتباطا موجبا بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل.

3- **التركيز الأساسي على الزبون:** يرى العديد من الباحثين أن الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي التعرف على تفضيلات ورغبات الزبائن بالدرجة الأولى، لأنه يساهم في إيجاد العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة، وباقتناصها لتلك الفرص تحقق المزيد من النجاح، على عكس ما يراه البعض من التركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بالزبون.

4- **الاهتمام بالجمهور الداخلي (الموارد البشرية):** يساعد اهتمام الادارة العليا بالجمهور الداخلي في تحويل فكرة التوجه نحو السوق إلى واقع عملي، وذلك من خلال:

- قدرة الإدارة العليا على التحكم في عناصرها البشرية، من خلال رفع الروح المعنوية لهم، مما يساهم في الرفع من كفاءة وأداء المؤسسة؛
- إحساس وشعور العاملين بالانتماء للمؤسسة وأن لديهم صلاحيات أكبر، يساهم في تزويد الزبائن بالمنتجات المناسبة؛

- لابد للإدارة العليا من تغيير نظرتها للسوق من خلال تغيير القيم المتحكمة في سلوك المؤسسة والعاملين بها.

5- التوجه نحو السوق عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات: إن الهدف الأساسي لهذه النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ووضع برامج العمل في ضوئها مع إمكانية تبادلها ونقلها أفقيا وعموديا، ولكن يبقى عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط السوق أحد أكبر المشاكل التي تواجه أصحاب القرار في المؤسسة، وبالتالي كان لزاما على هذه الأخيرة توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه نحو السوق.

6- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق: من أجل نجاح التوجه نحو السوق في المؤسسة لابد لها من توفير مناخ تنظيمي داخلي يدفع ويدعم استراتيجيات هذا التوجه في جميع الإدارات، من خلال التركيز على الزبون، التركيز على المنافسة والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، وليس التركيز على إدارة التسويق فقط.

وبالنسبة إلى Day، تتمتع المنظمة الموجهة نحو السوق بثلاث خصائص أساسية[1]:

- ثقافة، أي مجموعة من العمليات والمعتقدات والقيم التي تتخلل جميع أنشطة المؤسسة؛

- تسترشد بالفهم العميق والمشترك لاحتياجات الزبائن وسلوكياتهم وقدرات المنافسين ونواياهم؛

- إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل من المنافسين.

[1] Julien Levy, L'orientation vers le marche dans les services: Une contribution au concept, a sa mesure et a son application, these pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, HEC PARIS, 1996, P 44.

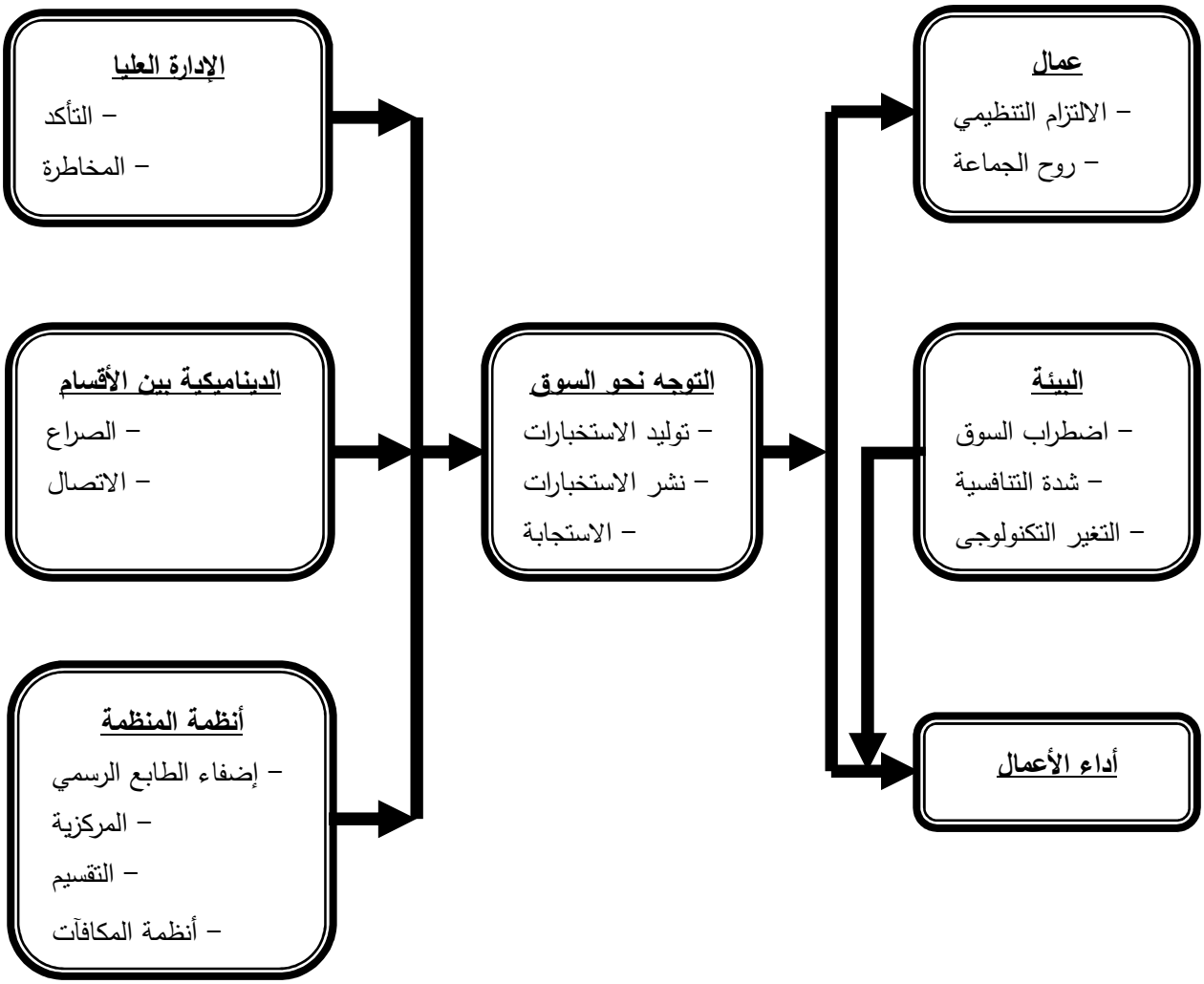
المبحث الثاني: محددات وصعوبات تبني التوجه نحو السوق

بعدما تطرقنا إلى مفهوم التوجه نحو السوق وخصائصه، سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم محدداته الداخلية والخارجية، وكذا صعوبات تطبيقه والعوامل التي تتأثر به، بالإضافة إلى أهم مؤشراته والآراء المتعلقة به.

المطلب الأول: محددات التوجه نحو السوق

للتوجه نحو السوق أهمية بالغة في المؤسسة لما له من دور فعال في نجاحها واستمرارية نشاطها، إلا أنه يوجد نوعان من المحددات التي تعيقه هما: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية.

الشكل رقم 12: محددات التوجه نحو السوق

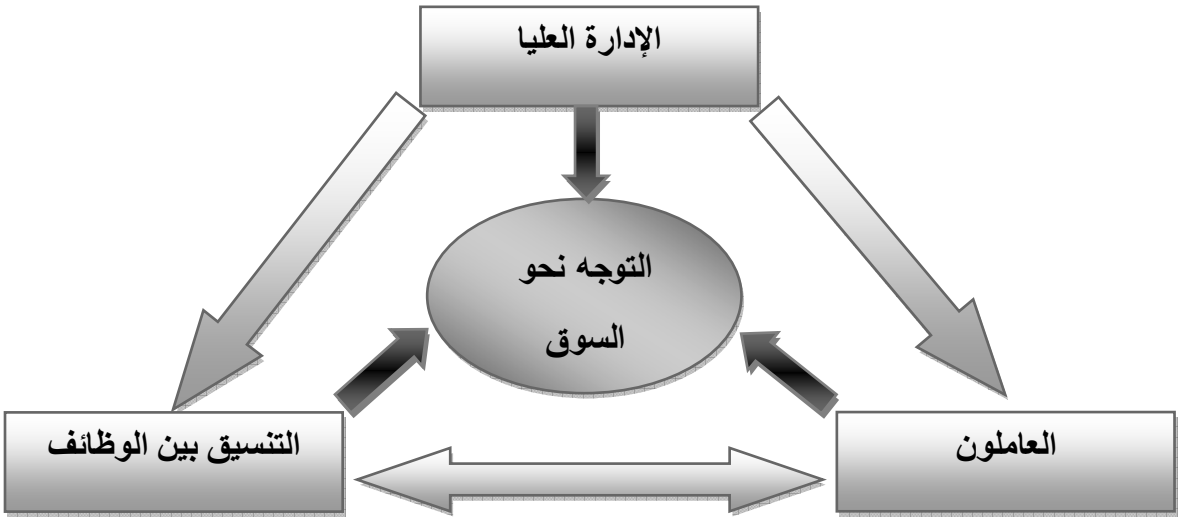


Source: Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Market Orientation: Antecedents and Consequences, journal of Marketing, Vol 57, July 1993, P 55.

أولا- المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق

تتمثل محددات البيئة الداخلية في كل من: الإدارة العليا، التنسيق بين الوظائف والعاملون.

الشكل رقم 13: المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق



Source: Eva Tomaskova, Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, Vol 14, 2009, P 536.

من خلال الشكل رقم (13) يتبين لنا أن للتوجه نحو السوق ثلاثة محددات داخلية رئيسية تلعب دوراها هاما في نجاح أو فشل العملية التسويقية و التنظيمية بالمؤسسة، وسنتطرق إليها بنوع من التفصيل:

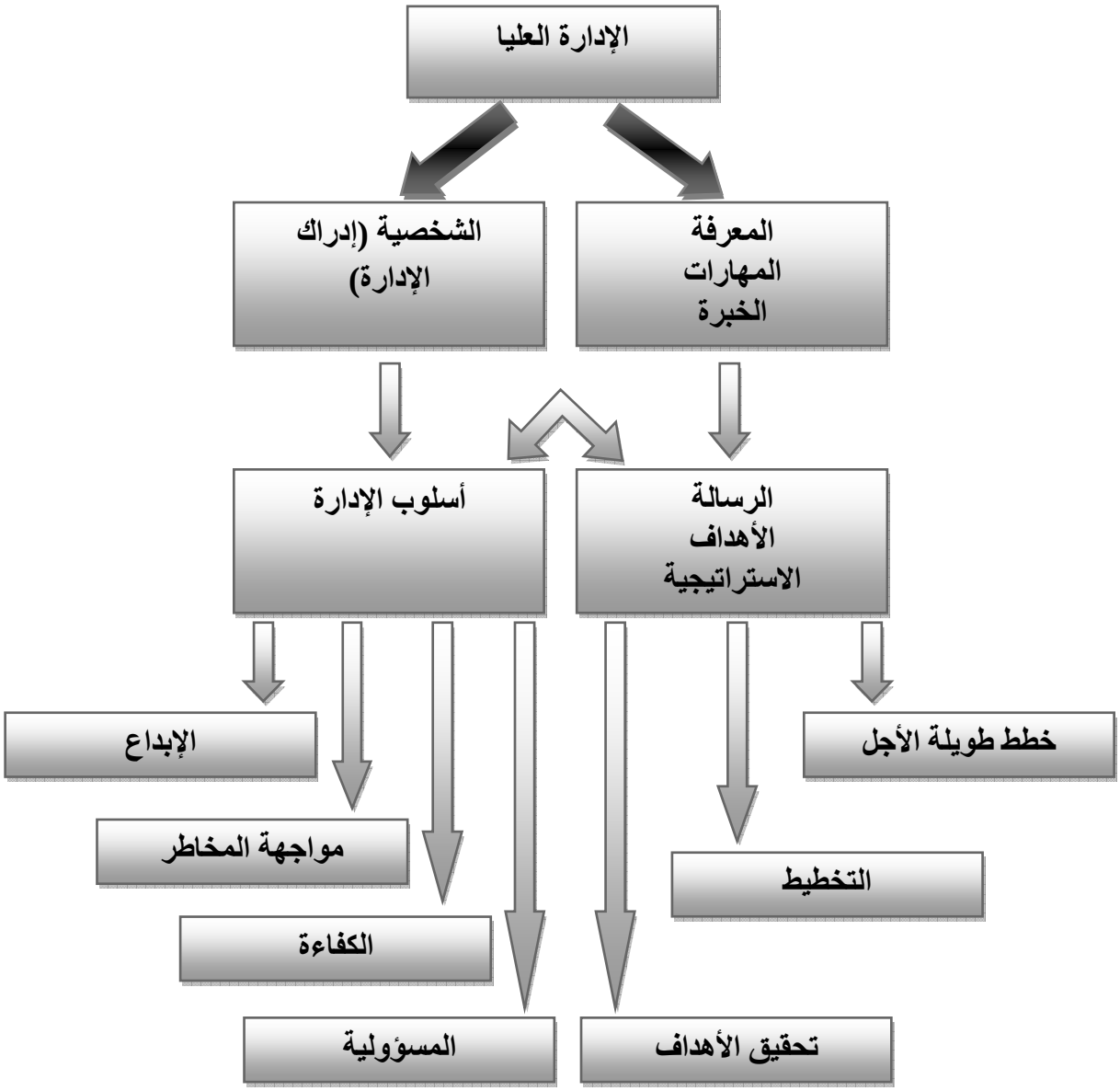
1-الإدارة العليا: ويبرز دور الإدارة العليا في دعم التكامل الوظيفي بين مختلف الإدارات والأقسام التنظيمية من خلال تنمية وعي العاملين بأهمية التوجه نحو السوق، كما لها دور كبير وفعال في تشجيع المديرين على تبني التوجه نحو المستهلكين[1]. كما أن لأسلوب الإدارة تأثير على التوجه نحو السوق حيث أن أسلوب الإدارة التوجيهية

[1] منيرة سليماني، التوجه نحو السوق بين العوامل المساعدة والمعوقات - دراسة ميدانية لمدارك المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد2، العدد2، جانفي 2016، ص29.

يمنع تنفيذ التوجه نحو السوق، وللمديرين دور هام في تحديد العلاقات اتجاه المخاطر والتغيرات التنظيمية، ويمكن القول أن الانظباط والعزيمة غير كافيين لتعليم الفرد[1].

والشكل الموالي يبين محددات الإدارة العليا المدعمة للتوجه نحو السوق في العناصر التالية:

الشكل رقم 14: محددات الإدارة العليا



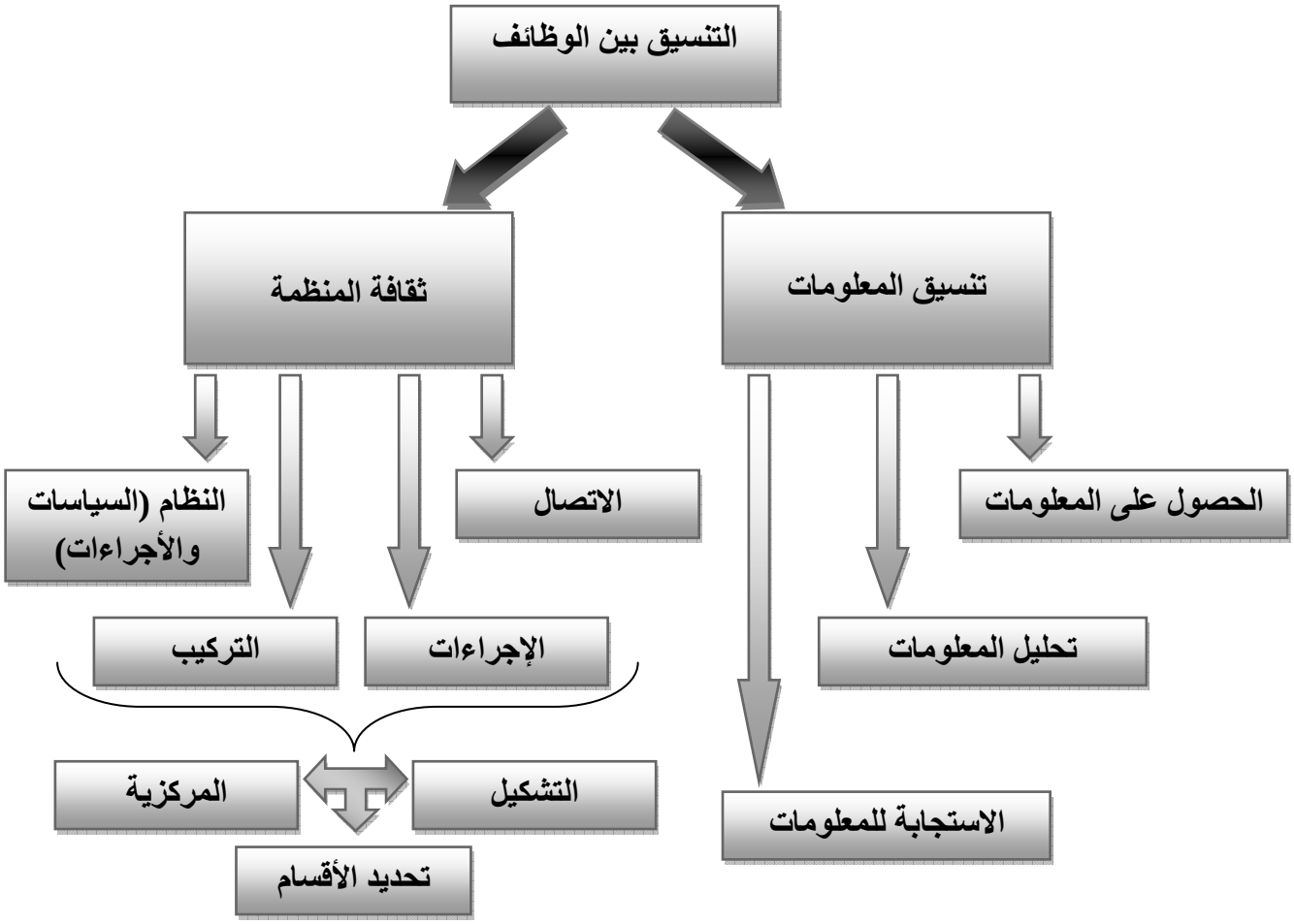
Source: Eva Tomaskova, Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, Vol 14, 2009, P 538.

[1] Eva Tomaskova, The Current Models of Market Orientation, European Research Studies, Volume XI, Special Issue (3-4) 2007, PP 83-85.

من خلال الشكل رقم (14) يمكننا القول أن من بين أهم محددات الإدارة العليا نجد مختلف المعارف، المهارات والخبرات التي تتمتع بها هذه الهيأة بالإضافة إلى الصفات الشخصية للمديرين، وهذين العنصرين لهما تأثير كبير على رسالة ورؤية المؤسسة التي تتحدد من خلالها الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، كما لها دور فعال في تحديد أسلوب ونمط الإدارة والذي تتحدد من خلاله المسؤوليات والكفاءات المطلوبة لتوليها بغرض التقليل من المخاطر التي تعتبر عائقا كبيرا في وجه نجاح التوجه نحو السوق، مما يحتم على المؤسسة تبني استراتيجيات إبداعية لمواجهة خطر المنافسين وبالتالي اكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة أي تغيرات في بيئتها بسرعة وفي الوقت المناسب.

2- التنسيق بين الوظائف: يعتبر محددا أساسيا من محددات التوجه نحو السوق وذلك لارتباطه بعنصر مهم جدا وهو ثقافة المؤسسة والتي لها الدور البارز في تنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والإدارات، والشكل الموالي يبين أهم محددات التنسيق بين الوظائف.

الشكل رقم 15: محددات التنسيق بين الوظائف



Source: Eva Tomaskova, Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, Vol 14, 2009, P 538.

من خلال الشكل رقم (15) يتضح لنا أن للتنسيق بين الوظائف عنصرين رئيسيين هما تنسيق المعلومات وثقافة المنظمة، حيث:

- **تنسيق المعلومات:** ترتبط هذه العملية بكل ما يتعلق بالمعلومات انطلاقا من البحث عنها وجمعها عند الحصول عليها، ومن ثم تبويبها وترتيبها لتسهل عملية تحليلها، لتأتي بعد ذلك عملية الاستجابة والتنفيذ الخاصة بهذه المعلومات من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.
- **ثقافة المنظمة:** وهي تعبر عن القيم الأساسية والقواعد السلوكية والإنسانية المشتركة بين أعضاء المؤسسة وهي تمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب فيه وترك ما

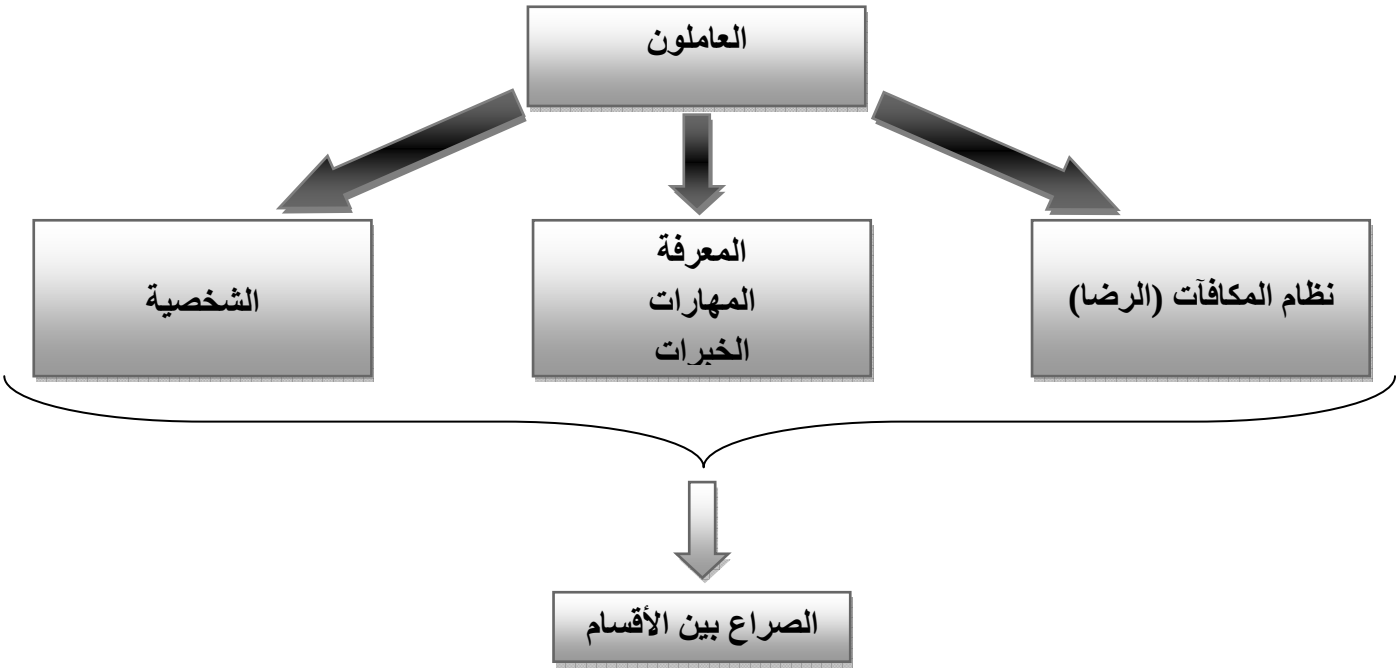
هو غير مرغوب فيه، وتحديد كيفية إنجاز المهام في االمنظمة والطريقة التي يتم التعامل فيها بين العمال فيما بينهم ومع الزبائن والموردين ومختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي فهي تلعب دورا هاما في نجاح أو فشل المنظمة[1].

وترتبط ثقافة المنظمة بعوامل ومحددات أساسية تتمثل في كل من الاتصال الذي يعبر عن عملية انتقال المعلومة بين مختلف وحدات المؤسسة (الهيكل التنظيمي) أفقيا وعموديا بحيث يجب أن تصل المعلومة إلى المستقبل كما يريد المرسل وهذا ما يعبر عنه بالاتصال الفعال، والمنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح والذي يمثل مختلف العناصر والإجراءات التي تتفاعل فيما بينها ديناميكيا من أجل تحقيق هدف مشترك، وكل هذا بعيدا عن المركزية التي قد تساهم في في الحد من الإبداع وضعف التوجه نحو السوق بسبب الاعتماد المفرط على العلاقات الرسمية ومختلف العليمات والقوانين.

3- العاملين: للعاملين تأثير على التوجه نحو السوق في المؤسسة وذلك من خلال المعارف والمهارات التي يمتلكونها، بالإضافة إلى قدرتهم على تشكيل روح الفريق من خلال صفاتهم الشخصية وكذا التدريب والتكوين المتوفر بالمؤسسة ونظام التحفيز والمكافآت، وكل هذه العناصر تلعب دورا هاما في الحد من الصراعات الداخلية.

[1] نظام موسى سويدان، علاقة ثقافة الخدمة بولاء العاملين والزبائن - دراسة تطبيقية في قطاع التأمين الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد95، 2013، ص229.

الشكل رقم 16: محددات العاملين



Source: Eva Tomaskova, Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, Vol 14, 2009, P 539..

ثانيا- المحددات الخارجية للتوجه نحو السوق

وتتمثل المحددات الخارجية فيما يلي[1]:

1-السياسات والإجراءات التشريعية للدولة: تمثل القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات والدول فرصا كبيرة يجب على المؤسسات اقتناصها كالقوانين المتعلقة بحماية المستهلك والمنتجات من جهة، وتهديدات عليها تفاديها من جهة أخرى، فهي قد تؤثر على توجه المؤسسة نحو السوق مثلا من خلال تدعيمها للقطاع العام على حساب القطاع الخاص مما يقيد حرية المنافسة أو يخلق سوقا احتكارية، وهذا يساهم في كبح تطور المؤسسة[2]. ولقد أظهرت العديد من نتائج البحث أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التوجه نحو السوق قادرة على التكيف بشكل أفضل مع الظروف الجديدة والمتغيرة.

[1] Eva Tomaskova, The Current Models of Market Orientation, European Research Studies, Op.cit. PP 83-85.
[2] منيرة سليماني، مرجع سبق ذكره، ص33.

2- التقنيات التكنولوجية: يعتبر استخدام التقنيات الحديثة عنصرا ضروريا في إنشاء مؤسسة متعلمة تتبنى التوجه نحو السوق، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإنفاق الكبير والمتواصل على ايجاد وابتكار تقنيات متطورة تساهم في التقدم التكنولوجي وتؤثر على التوجه نحو السوق للمؤسسة.

3- الاقتصاد: حيث أن هناك فرق شاسع بين الاقتصاديات المتقدمة والتي تعرف استقرارا كبيرا، والاقتصاديات الناشئة والنامية التي تعرف بيئة مظطربة وغير مستقرة وتؤثر بشكل سلبي على التوجه نحو السوق للبلد ككل أو لمؤسساته المختلفة.

4- الزبائن: لا يشكك أي شخص في العلاقة الوطيدة بين التوجه نحو السوق والزبائن سواء كانوا زبائن نهائيين أو موزعين، ولقد أثبتت العديد من الدراسات أنه لا يمكننا الحديث عن توج نحو السوق دون وجود مكانة للزبائن ضمن هذا التوجه.

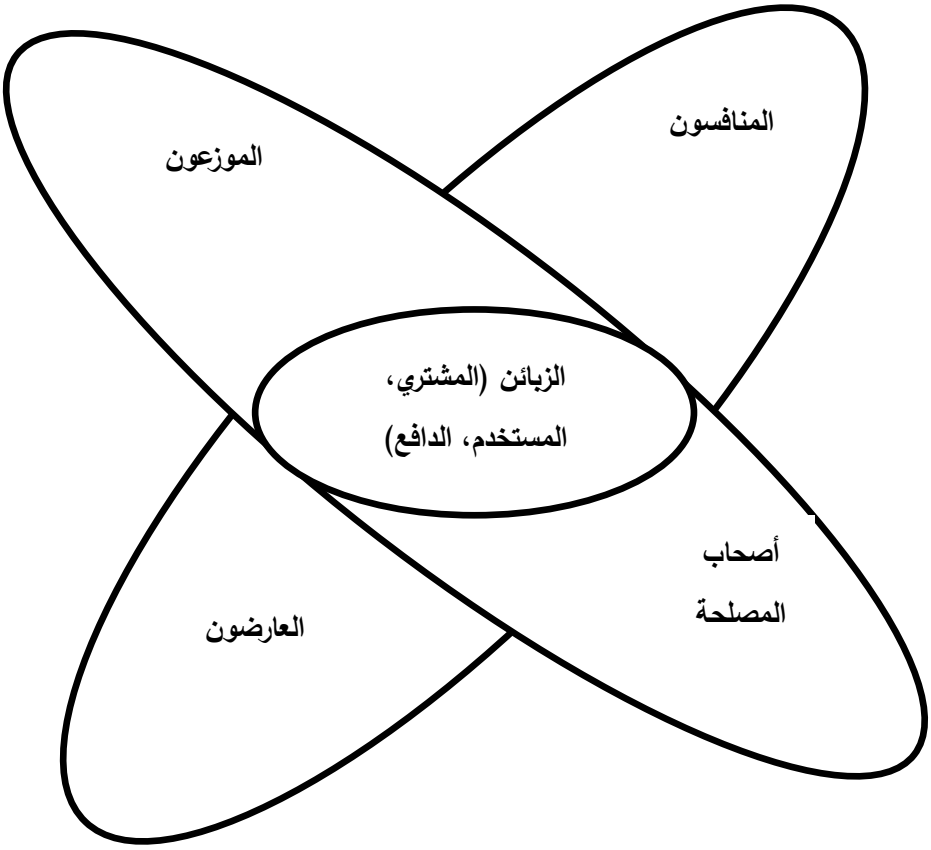
5- المنافسة (المنافسون): هي عامل أساسي وضروري لا يقل أهمية عن الزبائن لتحديد التوجه نحو السوق للمؤسسة، لكونها تساهم في الرفع من أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين.

6- الموردون: لم يتم تضمين التوجيه بشأن المورد في أي نموذج من نماذج التوجه نحو السوق، لكن لابد على المؤسسة المتوجه نحو السوق توطيد علاقاتها مع مورديها بهدف تحسين أدائها وتلبية رغبات واحتياجات زبائنها.

7- أصحاب المصلحة: يحتل أصحاب المصلحة مكانة هامة في السوق، ويعتبر الموردون كأصحاب مصلحة أيضا، مما يحتم ويجب على المسيرين تحسين وضع الإمدادات، ويركز التوجه نحو السوق على العناصر التالية: التوجه نحو الزبائن، التوجه بالمنافس والمورد، التوجه البيئي والتنسيق بين الوظائف.

والشكل الموالي يوضح اللاعبين الرئيسيين في السوق.

الشكل رقم 17: اللاعبين الرئيسيين في السوق



Source: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel - du marketing à l'orientation-marché, 7e édition, Duno, Paris, 2008, P 26.

المطلب الثاني: العوامل التي تتأثر بالتوجه نحو السوق وصعوبات تطبيقه

يعتبر التوجه نحو السوق من المفاهيم التسويقية الحديثة وهذا ما جعل العديد من المؤسسات تسعى إلى تبنيه والاستفادة منه، ولكي تتمكن من ذلك لابد عليها من مراعاة كل ما يمكن أن يؤثر به هذا المفهوم من جهة، والتغلب على الصعوبات التي توجه المؤسسة عند تطبيقه، ولذلك جاء هذا المبحث لتقديم لمحة حول أهم العوامل التي تتأثر بالتوجه نحو السوق وصعوبات تطبيقه.

أولا- العوامل التي تتأثر بالتوجه نحو السوق

وتشمل العناصر التالية[1]:

1- رضا الزبائن: وهو أحد أهم نتائج ومخرجات اللتوجه نحو السوق لكونه يتضمن فلسفة إرضاء الزبائن من خلال تلبية رغباتهم، تفضيلاتهم، وبالتالي فإن التوجه نحو الزبائن يساهم في تحقيق رضاهم.

2- الأداء المالي: وهو العامل الثاني الذي يؤثر فيه التوجه نحو السوق، ولقد أثبتت العديد من الدراسات أنه توجد علاقة بينهما، ولكن التركيز بشكل كبير على التوجه نحو السوق من الممكن أن يكون له تأثيرا سلبيا على أداء المؤسسة (الربح)، فقد يؤدي التركيز المكثف على إرضاء الزبائن وتلبية رغباتهم إلى هذه النتيجة السلبية، كونه من الصعب جدا ارضاء جميع الزبائن، وبالتالي يمكن للعديد منهم تشكيل تهديد وخطر بدلا من فرصة، مما يحتم على المؤسسة القيام بتجزئة السوق والتركيز على شيئ معين، ولكن يمكننا القول أن رضا الزبائن سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة.

3- رضا العاملين: يساهم التوجه نحو السوق في تحقيق رضا العاملين، لأن استراتيجية التوجه نحو السوق قائمة على وسيلة تحفيزية مهمة لتحفيز العاملين للرفع من أدائهم، وذلك من خلال التركيز على الانفتاح، الثقة، الترقية وغيرها. وهنا لا يتعلق الأمر فقط بالنظرة المالية ولكن عندما يزداد مقدار الربح يزداد معدل الرضا، ولكن من وجهة النظر النفسية بالشعور الجيد من العمل المنجز، ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن رضا العاملين يساهم في الرفع من مستوى الأداء المالي للمؤسسة بالتركيز على جودة العمل والمشاركة في نشر الصورة الحسنة عنها.

4- التنمية طويلة الأجل: وتعتبر من الجوانب المهمة للتوجه نحو السوق، وذلك لمساهمته في تحسين الأعمال واستقرارها في السوق في الوقت الحالي والمستقبل.

[1] Eva Tomaskova, The Current Models of Market Orientation, European Research Studies, Op.Cit, PP 85-86.

ثانيا- صعوبات تطبيق التوجه نحو السوق

يمكن تحديد ثلاثة صعوبات وهي[1]:

1- ندرة الأدوات العلمية المستعملة في قياس التوجه نحو السوق بالمؤسسات: بالرغم من العديد من المحاولات لقياس اتجاهات المؤسسات للتوجه نحو السوق، وبالرغم من إدراك الممارسين والباحثين للتأثير الواضح للتوجه نحو السوق على ربحية المؤسسة، إلا أن تلك المحاولات تميزت بأنها صيغت لأغراض معينة ولم تتمكن من بناء نموذج علمي لقياس التوجه نحو السوق.

2- صعوبة تنفيذ التوجه نحو السوق للعديد من المؤسسات: وذلك نتيجة ضرورة القيام ببعض التغييرات الجذرية في الفكر الإداري للإدارة العليا (المديرين)، قبل البدء في تنفيذ فلسفة التوجه نحو السوق.

3- التكامل بين إدارة التسويق وباقي الإدارة الداخلية للمؤسسة: وهذا بهدف ترسيخ أهمية التوجه نحو السوق لدى الجميع ثم وضعه موضع التنفيذ.

المطلب الثالث: النظريات أو الآراء الخاصة بالتوجه نحو السوق ومؤشراته

لا يزال العديد من الباحثين والمفكرين المهتمين بمجال التسويق بصفة عامة والتوجه نحو السوق بصفة خاصة يسعون إلى وضع تصورات موحدة لفهم التوجه نحو السوق، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الآراء الخاصة به، بالإضافة إلى المؤشرات التي يرتكز عليها هذا المفهوم.

أولا- النظريات أو الآراء الخاصة بالتوجه نحو السوق

لفهم التوجه نحو السوق بشكل جيد وصحيح سنتطرق إلى مختلف الآراء والنظريات التي تحدثت عنه، التي تتمثل في[2]:

[1] درمان صادق سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي - دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، ص ص 94-95.

[2] المرجع نفسه، ص ص96-98. وللإطلاع أيضا: حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص11-13.

1-التوجه نحو السوق كفلسفة: في المعنى الفلسفي يتم استخدام التوجه نحو السوق لوصف الأسلوب أو الطريقة المحددة التي يتم بها استيعاب أوفهم مشروع ما. وبالتالي فهو يتعلق بإعطاء المعنى إلى فعالية المشروع بتوفير مجموعة من المبادئ لإدارة الأعمال، وهذه المبادئ والعمليات يتم استخدامها في مجال تلبية حاجات السوق، امتلاك الزبائن والمحافظة عليهم، وبالتالي فإن قيمة التي تم خلقها للزبائن تصبح مقياسا لأداء الأعمال.

2- التوجه نحو السوق كثقافة منظمية: من بين الطرق التي تربط التوجه نحو السوق كفلسفة مع قضايا تكون أكثر عملية هي أن ينظر إليه كموضوع خاص بثقافة المنظمة، والتي تعبر عن مجموعة القيم والمواقف والمعتقدات التي تسود في مؤسسة ما، وتتمثل قيمة هذه الثقافة في قدرتها على توفير الإرشاد والسلوك الذي يضفي إجراءات دون غيرها. إن التفكير بالتوجه نحو السوق له دلالات ثقافية ذات صلة بالقوى الاجتماعية مما يساهم في تشجيع وتنفيذ مبادئ التسويق، لكن الطبيعة المعقدة وغير الملموسة للثقافة التنظيمية قد تجعل ذلك مهمة صعبة في المجال النظمي، بالإضافة إلى صعوبة إيجاد ثقافة في غياب قيم ومعتقدات ومواقف أخرى بهدف أن تكون المؤسسة فاعلة.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تقوم على التجديد والابتكار لمواجهة التغيرات المتسارعة والأزمات في عالم الأعمال، ويعتبر نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها العامل الأساسي الذي سيحكم على تطبيق التوجه نحو السوق لديها إما بالفشل أو النجاح الذي لا يكون إلا بدعم الإدارتين العليا والوسطى وتوفر مناخ عمل جاد[1].

3- التوجه نحو السوق كعملية: يعتبر جمع معلومات السوق وتحليلها ونشرها أساسا فاعلا لقياس وتقصي التوجه نحو السوق، ومن منظور العمليات فإن التوجه

[1] علي ميا وآخرون، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 8، 2013، ص203.

نحو السوق يقوم بتوليد ونشر معلومات السوق والاستجابة لها على مستوى كافة أقسام المؤسسة.

ثانيا- مؤشرات التوجه نحو السوق

توجد ثلاثة مؤشرات مهمة للتوجه نحو السوق وهي[1]:

1- عوامل الإدارة العليا: وتشمل كبار المديرين المقتنعين ذاتيا بأهمية التوجه نحو السوق، ودورهم الفعال في توصيل التزاماتهم إلى العاملين الأصغر، مع العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب للقيام بالعمليات الصحيحة.

2- العلاقات بين الوظائف (البيرطبقية): ويشير ذلك إلى درجة الخلاف أو التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، ويعتبر الشعور بأهمية الذات على حساب المجموعة من المعوقات التي يمكن أن تعرقل انسياب ونشر المعلومات وتمنع الاستجابة لها.

3- النظم المنظمية: تتعلق النظم بالقدرة على صناعة واتخاذ القرار من خلال توليد، جمع ونشر المعلومات والقدرة على الاستجابة لها، وبالتالي تحتاج الجوانب الإدارية للمؤسسة لأن تكون في تواصل وانسجام مع مبادئ التسويق مع اعتبار التوجه نحو السوق نافعا لكونه يحقق علاقات تسويق أفضل.

المبحث الثالث: مقاربات التوجه نحو السوق وقياسه

نظرا للعدد الكبير من الدراسات التي تطرقت للتوجه نحو السوق، ظهرت العديد من التوجهات الخاصة بهذا المفهوم ولعل من أبرزها التوجه السلوكي، التوجه الثقافي، توجه صنع القرار، التوجه بالزبون، التوجه الاستراتيجي والتوجه الشامل، كما ظهرت العديد من المقاييس الخاصة بقياسه، وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

[1] درمان صادق سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 95.

المطلب الأول: مقاربات التوجه نحو السوق

توجد العديد من المقاربات للتوجه نحو السوق ولعل من أبرزها، المقاربة السلوكية (1990)، المقاربة الثقافية (1990)، باعتبارهما من بين الأعمال البحثية الأولى في التوجه نحو السوق، ولتركيز العديد من الباحثين والأكادمين على هاتين المقاربتين في دراساتهم، كما توجد مقاربات أخرى منها: مقاربة صنع القرار (1988)، المقاربة الاستراتيجية (1992)، مقاربة الزبون (1993) المقاربة النظامية (1999) والمقاربة الشاملة.

أولا- المقاربة السلوكية Kohli and Jaworski (1990)

لقد قام الباحثان الأمريكيان في دراستهما سنة 1990 والتي كان الهدف منها بناء نظرية خاصة بالتوجه نحو السوق، وذلك من خلال مقابلة 62 مديرا في أربع مدن أمريكية من بينهم 33 يعملون في مجال التسويق، كما تم أخذ هذه العينة 47 من المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، وفي البداية تم التركيز على ثلاثة عناصر مهمة وهي التركيز على الزبائن، التسويق المتكامل والربحية. حيث كانت النتيجة أنه هناك اتفاق كبير على أن التركيز على الزبائن عنصر مركزي للتوجه نحو السوق، بالرغم من اتفاقهم أيضا على أن هذا العنصر يتضمن الحصول على معلومات حول ما يفضله الزبائن وما هي احتياجاتهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل، وهذا لا يمكن تحقيقه من الأراء الشفوية فقط، بل لابد أن يشمل عوامل السوق الخارجية خاصة المنافسة، كما أن عددا قليلا من المجيبين فقط من ذكر التنسيق في العملية التسويقية، بينما أكد الغالبية على أن التوجه نحو السوق ليس مسؤولية قسم التسويق فقط، بل يتعداه ليشمل جميع الأقسام الأخرى، وبالتالي فإن التنسيق والتكامل الوظيفي بين جميع الأقسام داخل المؤسسة له أهمية كبيرة في إدراك حاجات الزبائن، أما بالنسبة للربحية فاعتبرها المجيبون أنها نتيجة للتوجه نحو السوق وليست جزء منه[1].

[1] Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, Op.Cit, PP 2-3.

ومن خلال هذه الدراسة قدم الباحثان مقاربة سلوكية للتوجه نحو السوق تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية وهي[1]:

1- جمع وتوليد المعلومات: لا يعتمد جمع المعلومات على الاستبيانات الموزعة على الزبائن فقط، بل يعتمد على مجموعة من الآليات والوسائل الرسمية وغير الرسمية، وهو ليس المسؤولية الحصرية لقسم التسويق فقط بل يتعدى إلى أقسام أخرى خاصة قسم البحث والتطوير والذي له علاقة مباشرة مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن بالإضافة إلى العمل على حل مشاكلهم ومعالجة شكاويهم.

ويمكن تحديد بعض عناصر قياس هذا البعد كمايلي[2]:

- مقابلة الزبائن من أجل تحديد احتياجاتهم؛
- القيام بأبحاث حول السوق بشكل دوري ومستمر؛
- التعرف على تفضيلات واهتمامات الزبائن بالنسبة لمنتجات وخدمات المؤسسة؛
- التقييم الدوري لزبائن المؤسسة على الأقل مرة واحدة في السنة، واستمرا الزبون في التعامل مع المؤسسة ليس بالضرورة مؤشرا يمكن الحكم من خلاله على الاحتياجات الفعلية للزبون، إنما يتحقق ذلك من خلال فتح قنوات للتواصل بين الطرفين.

2- نشر وتوزيع المعلومات: تتطلب الاستجابة الفعالة لاحتياجات السوق مشاركة جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة في عملية نقل ونشر المعلومات فيما بينها.

[1] Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, Op.Cit, PP 3-6.

[2] حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

ويمكن تحديد بعض عناصر قياس هذا البعد كمايلي[1]:

- مناقشة اتجاهات وتطورا السوق من خلال تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوظائف؛
- مناقشة جميع الأقسام داخل المؤسسة لاحتياجات الزبائن المستقبلية؛
- علم الأقسام المختلفة بالتغيرات التي تحدث لكبار الزبائن خلال فترة قصيرة؛
- توفر المعلومات الخاصة بمستوى رضا الزبائن لكل الأقسام؛
- سرعة تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة بين الأقسام.

3-الاستجابة للمعلومات: الاستجابة هي الاجراءات التي يتم اتخاذها بناء على المعلومات التي تم جمعا ونشرها، وذلك باختيار الاسواق المستهدفة، تصميم وتقديم منتجات تلبي احتياجات الزبائن الحالية والمتوقعة، إنتاج وتوزيع وترويج المنتجات بطريقة تجذب العملاء، وهذه العملية تشارك فيها جميع الأقسام تقريبا وليس قسم التسويق فقط.

ثانيا- المقاربة الثقافية Narver and Slater (1990)

قام الباحثان بدراسة شملت 140 وحدة عمل، حيث تم توزيع 400 استمارة استبيان، وقد تم استرجاع 371 استبيانا صالحا للدراسة ممثلا لـ 113 وحدة، ويتكون الاستبيان من (21) عبارة تمثل (05) عناصر هي: التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة، التنسيق بين الوظائف، التركيز طويل الأجل والربحية يتم الإجابة عليها وفق مقياس ليكرت السبعي (7)، فكانت العناصر الثلاثة الأولى مقبولة، أما العنصرين الأخيرين فكانا أقل من المستوى المقبول[2].

[1] حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2] John C. Narver & Stanley F. Slater, Op.Cit, PP 23-24.

تتمثل أبعاد وعناصر المقاربة الثقافية للتوجه نحو السوق في[1]:

1- **التوجه نحو الزبائن:** خلق قيمة من تحليل احتياجات المستهلك وتفضيلاته لاكتساب ميزة تحديد المواقع التنافسية وتحسين أداء الأعمال وزيادة الجودة المتصورة لمنتجاتها وخدماتها. يعد توجيه العميل أحد الأبعاد الثلاثة لتوجه السوق.

والمؤسسة المتوجهة نحو الزبائن هي التي يمكنها صياغة استراتيجياتها على أساس الزبائن، وتتصف بما يلي[2]:

- **فهم الزبون:** ويتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر بالزبائن على جميع المستويات، القيام بالمزيد من الدراسات حول الزبائن والتعرف على أسباب اختيار الزبائن للمؤسسة.
- **استجابة المؤسسة لحاجات الزبائن:** وذلك من خلال القيام بمسح حول مستويات رضا الزبائن، الاستجابة لشكاوي الزبائن ومقترحاتهم، تتبع أثر بيانات الزبائن حول صورة المؤسسة، بالإضافة إلى تتبع تحركات المنافسين.
- **تزويد الزبائن بالقيمة الحقيقية للأموال:** ويتم ذلك من خلال مراقبة الجودة، المقارنة مع أسعر المنافسين والخدمات المقدمة من طرفهم، مكافأة الموظفين على أساس أدائهم مع الزبائن.

كما أنه ويوجد بعدين أساسيين يدفعان الموظفين لتلبية احتياجات الزبائن هما[3]:

- **بعد الاحتياجات:** ويمثل معتقدات الموظفين في قدرتهم علا تلبية احتياجات الزبائن؛

---

[1] John C. Narver & Stanley F. Slater, Op.Cit, PP 21-22.

[2] احسان دهش جلاب، نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون - دراسة حالة في كليات جامعة القادسية، مجلة الباهر، العدد التجريبي، كانون الثاني 2014، ص 29.

[3] Bouchra ESSLIMANI, L'orientation client des vendeurs & l'orientation marché: entre la distinction terminologique & la vérification empirique, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, , (6-7), 2012, P 3.

- **بعد التمتع (الاستمتاع):** ويتمثل في اعتبار أن تفاعل الموظفين وتقديم خدماتهم للزبائن مهمة ممتعة.

وتتمثل مميزات التركيز على الزبون فيمايلي[1]:

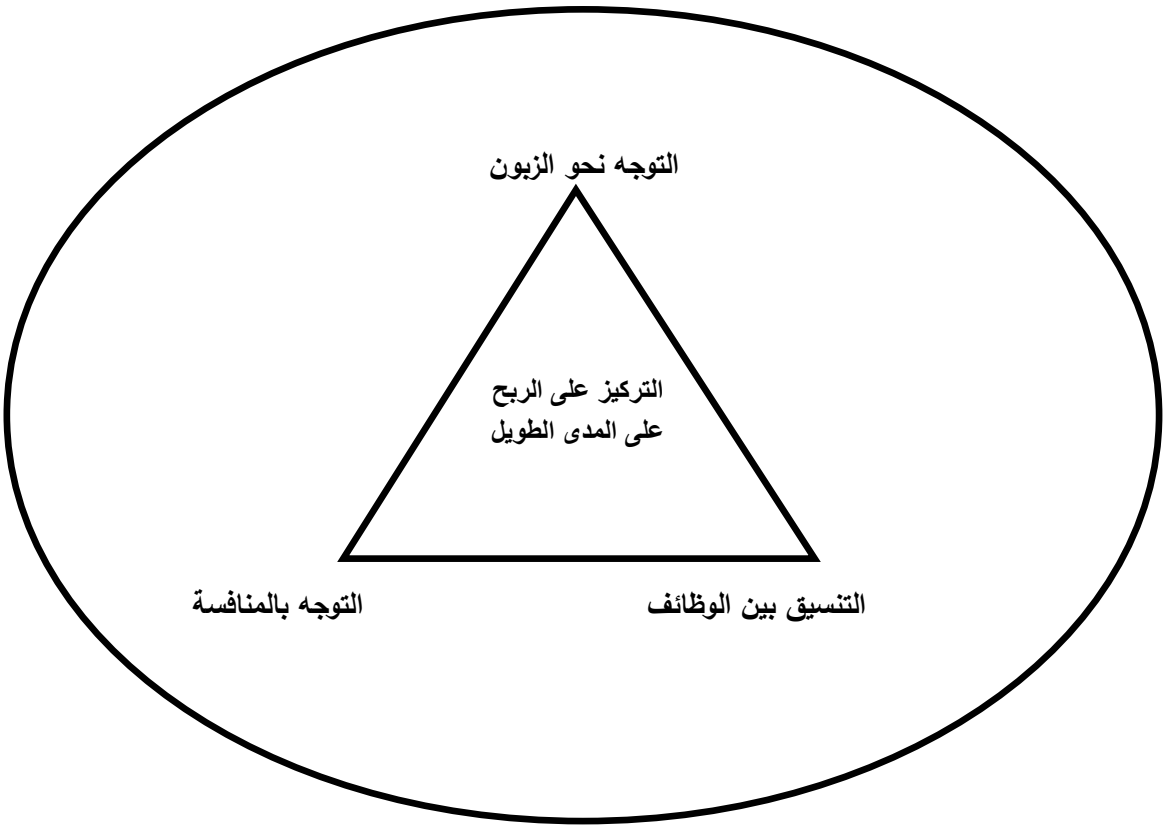
- محاولة الوصول إلى إرضاء شريحة كبيرة في الأسواق؛
- شراء مواد تصنيع ذات جودة عالية؛
- التركيز على جودة المنتجات من خلال تحسين وتعظيم سياسات مراقبة الجودة؛
- التركيز على جودة المنتجات المباعة وتحويل الاعلانات؛
- تجنب التلاعب بالأسعار من طرف المؤسسة؛
- تخصيص الوقت الكافي لتدعيم الوعود المقدمة في الإعلانات والحملات الترويجية؛
- تحديد متطلبات الزبائن بشكل أفضل.

2- **التوجه نحو المنافسين:** حيث أن البائع يفهم نقاط القوة والضعف على المدى القصير والقدرات والاستراتيجيات طويلة المدى لكل من المنافسين الحاليين والمحتملين.

3- **التنسيق بين الوظائف (التكامل الوظيفي):** استخدام التنسيق للموارد المتاحة في المؤسسة بهدف خلق أعلى قيمة للزبائن.

الشكل رقم 18: التوجه نحو السوق حسب Narver and Slater

[1] يوسف محمد حافظ الحماقي، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2017، ص 548.



Source: John C. Narver & Stanley F. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October 1990, P 23.

ثالثا- مقاربات أخرى

سنتطرق في هذه النقطة إلى كل من مقاربة صنع القرار، المقاربة الاستراتيجية، مقاربة التوجه بالزبون، المقاربة النظامية والمقاربة الشاملة كمايلي[1]:

1- مقاربة صنع القرار (Shapiro 1988): يعتبر التوجه نحو السوق مجموعة من العمليات التي تمس جميع جوانب المؤسسة، فهو أكثر بكثير من إنه أكثر بكثير من مجرد الاقتراب من الزبائن، ولقد اقترح مقاربة للتوجه نحو السوق عرفت بمقاربة صنع القرار، حيث يوجد التزام قوي من قبل إدارة المؤسسة لمشاركة المعلومات بين مختلف الأقسام وممارسة عملية صنع القرار المفتوح بين العاملين في هاته الأقسام، وله ثلاثة خصائص وهي:

[1] Barbara A. Lafferty, G. Tomas M. Hult, A synthesis of contemporary market orientation perspectives, European Journal of Marketing, Vol 35, Iss 1/2, PP 96-100.

- المعلومات المتعلقة بجميع تأثيرات الشراء المهمة تتخلل كل وظيفة من وظائف المؤسسة؛
- يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بشكل متبادل بين الوظائف والأقسام؛
- تقوم الأقسام والوظائف باتخاذ قرارات جيدة التنسيق وتنفيذها بحس من الالتزام.

2- المقاربة الاستراتيجية (Ruekert 1992): مستوى توجه السوق في المؤسسة هو الدرجة التي تحصل بها المؤسسة على المعلومات من الزبائن وتستعملها في تطوير استراتيجية تلبي احتياجات زبائنها، ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال الاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتطلعاته. وتسمح المقاربة الاستراتيجة للمديرين بجمع وتفسير المعلومات من البيئة الخارجية من أجل تحديد الأهداف والغايات وتخصيص الموارد للبرامج في المؤسسة.

3- مقاربة التوجه بالزبون (Deshpande et al 1993): توجيه الزبائن هو مجموعة المعتقدات التي تضع مصلحة الزبون في المرتبة الأولى، مع عدم استبعاد مصالح جميع أصحاب المصلحة الآخرين مثل المالكين، المديرين والموظفين من أجل تطوير مشروع مربح طويل الأجل. ولقد اقترح وجهة نظر أكثر تباينا للتوجه نحو السوق مما يشير إلى أنه مرادف لتوجه الزبائن، نظر للتناقض الذي يمكن أن يكون بين التوجه بالمنافسة والتوجه بالزبون، حيث تم استبعاد تركيز المنافس في هذه المقاربة مع الإقرار بأن التنسيق بين الوظائف يجب أن يكون جزءا منها، وهذا الرأي يشبه إلى حد بعيد المقاربة الثقافية لنارفر وسلاتر.

4- المقاربة النظامية (Becker et Homburg 1999): يرى الباحثان أن التوجه نحو عبارة عن مجموعة من الأنظمة الإدارية المهيأة من أجل تسهيل توجه المؤسسة نحو زبائنها ومنافسيه، ولقد تم تمييز خمسة أنظمة[1]:

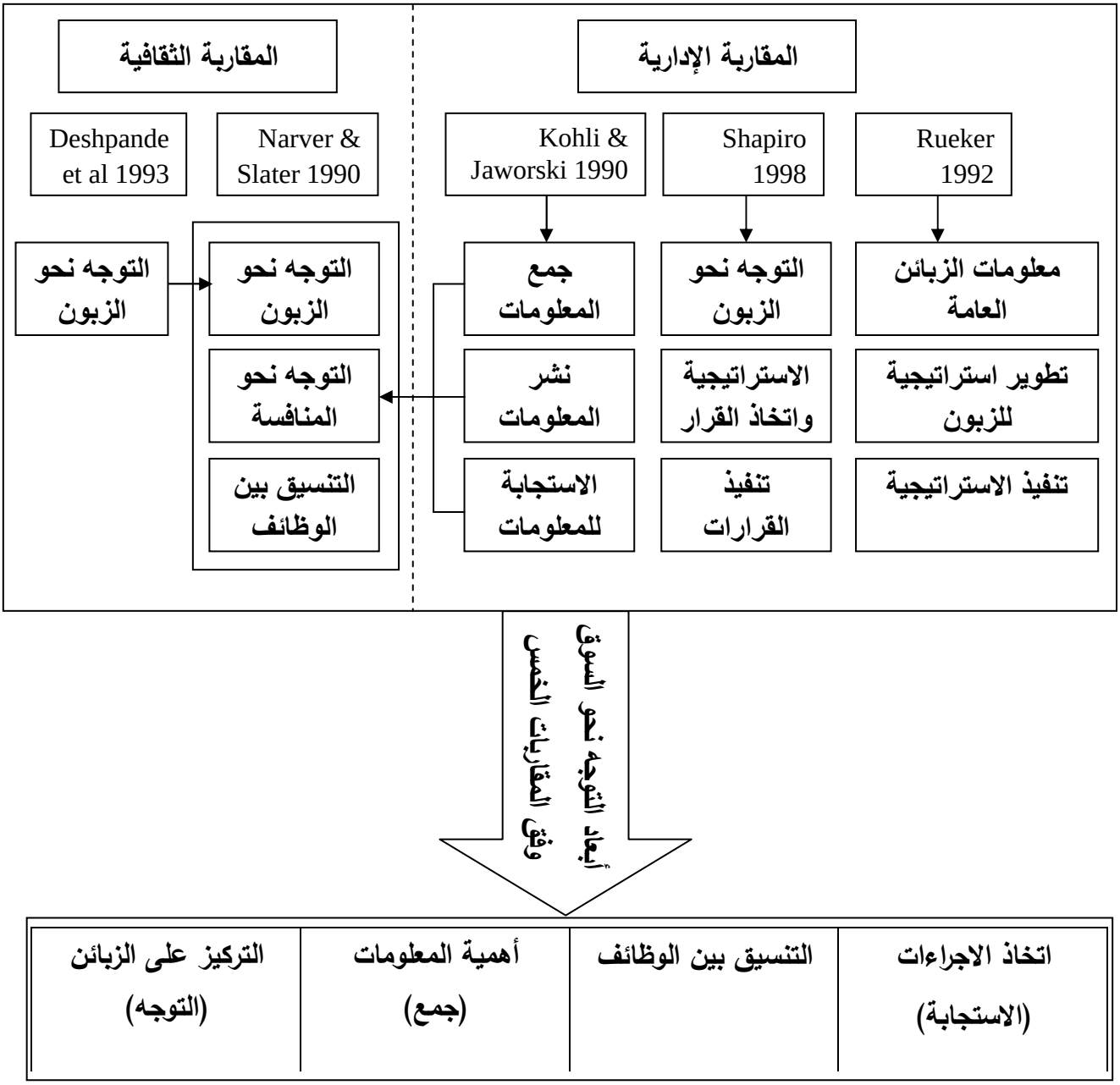
- النظام التنظيمي؛
- نظام المعلومات؛

[1] David Gotteland et al, L'orientation marché: synthèse et nouvelles directions théoriques, Recherche et Applications en Marketing, Vol 22, N° 1, Mars 2007, P 47.

- نظام التخطيط؛
- نظام التحكم والرقابة؛
- نظام تسيير الموارد البشرية.

ويمكن تلخيص هذه المقاربات وفق الشكل رقم (19) والجدول رقم (8).

الشكل رقم 19: دمج المقاربات الخمس للتوجه نحو السوق



التركيز على الزبائن (التوجه)	أهمية المعلومات (جمع)	التنسيق بين الوظائف	اتخاذ الاجراءات (الاستجابة)

Source: Barbara A. Lafferty, G. Tomas M. Hult, A synthesis of contemporary market orientation perspectives, European Journal of Marketing, Vol 35, Iss 1/2, P 100.

الجدول رقم 8: أوجه التشابه في الخصائص الرئيسية للمقاربات الخمس الرائدة في التوجه نحو السوق

	التوجه نحو الزبائن	جمع المعلومات	التنسيق بين الوظائف	الاستجابة للزبائن
مقاربة صنع القرار (Shapiro 1988)	– يجب فهم الأسواق والزبائن. – يجب فهم صناع قرار الشراء (منتجات/خدمات) – يجب فهم الوسطاء الذين يمكنهم التأثير على خيارات الزبائن.	– يجب التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وذلك من خلال جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بهم.	– يجب أن تصل المعلومات إلى كل وظائف المؤسسة، خاصة المعلومات التي تتعلق بالسوق، الزبائن، الشركاء وصناع القرار، وذلك من تقارير أبحاث السوق، تحليل المبيعات وزيارة المعارض.	– القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية مهمة بين الوظائف والأقسام. – يجب أن تكون عملية صنع القرار مفتوحة، كما يجب احترام الأراء والاختلافات بين الوظائف. – التنسيق والاتصال الجيد بين الوظائف والأقسام.
المقاربة السلوكية (Kohli and Jaworski 1990)	– يجب أن تتضمن معلومات السوق الفعالة احتياجات وتفضيلات الزبائن الحالية والمستقبلية	– يعتمد توليد المعلومات على الآليات الرسمية وغير الرسمية مثل الاستطلاعات، الاجتماعات،	– يجب إنشاء نظام للتواصل الفعال ونشر المعلومات المجمعة إلى جميع أجزاء المؤسسة. – يعتبر نشر المعلومات	– يجب على المؤسسة الاستجابة وفقا لاحتياجات السوق. – الاستجابة لاتجاهات السوق

		المناقشات تحليل تقارير المبيعات وأبحاث السوق الرسمية. - مراقبة إجراءات المنافسين وتأثيرها على تفضيلات الزبائن، وتحليل عوامل البيئة الخارجية (التنظيم الحكومي، التكنولوجيا،..). - توليد المعلومات ليس من مسؤولية قسم التسويق فقط، بل يجب أن تصل المعلومات التي	وتوصيلها أمرا مهما لأنه يوفر عاملا مشتركا للإجراءات المتخذة من قبل مختلف الأقسام.	في المؤسسة المتوجهة نحو السوق ليست مسؤولية قسم التسويق، بل تتعداه لتشمل جميع أقسام المؤسسة تقريبا.

		تتعلق بالزبائن والمنافسين إلى جميع أقسام المؤسسة.		
المقاربة الثقافية (Narver and Slater1990)	– فهم الزبائن المستهدفين ليكونوا قادرين على إنشاء قيمة عالية ومستمرة لهم. – يجب على البائع فهم سلسلة القيمة الكاملة للزبون في الحاضر والمستقبل وفقا لديناميكية السوق.	– يجب على المؤسسة الحصول على معلومات حول الزبائن في السوق المستهدفة، ونشرها في جميع أقسام المؤسسة. – يجب على المؤسسة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف على المدى القصير والاستراتيجيات طويلة الأجل، وقدرات	– عند تطوير التنسيق الفعال بين الوظائف، يجب أن يكون قسم التسويق أو أي قسم آخر مقترح يستجيب لتصورات واحتياجات جميع الأقسام الأخرى في المؤسسة. – إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى التنسيق المناسب بين الوظائف فيجب عليها السعي لتطويره من خلال التعاون الوثيق.	– إنشاء قيمة للزبون أكثر بكثير من مجرد وظيفية تسويقية، لذا يجب التنسيق في استخدام موارد المؤسسة من أجل إنشاء قيمة أعلى للزبون المستهدف. – نظرا إلى الطبيعة المتعددة لإنشاء قيم أعلى للزبائن، يجب دمج وظيفة التسويق مع الوظائف الأخرى وبشكل منهجي.

		المنافسين الحاليين والمحتملين. - يجب أن يكون التوجه بالمنافسة موازيا للتوجه بالزبائن من خلال جمع المعلومات وتحليل القدرات التكنولوجية للمنافسين من أجل تقييم قدراتهم على إرضاء نفس الزبائن. - يجب أن يكون تنسيق وتكامل بين موارد المؤسسة من أجل خلق قيمة أعلى للزبائن، ويرتبط		

		بتوجه كل من الزبون والمنافس.		
المقاربة الاستراتيجية (Ruekert 1992)	– يعتبر الزبون هو أهم جانب من جوانب البيئة الخارجية في تطوير التوجه نحو السوق، ومن ثم يجب التحقيق في احتياجات الزبون ورغباته بشكل منتظم.	– منظور المعلومات يوصي الإدارة العليا بجمع وتفسير المعلومات من البيئة الخارجية من أجل تحديد الأهداف والغايات، وتخصيص الموارد للبرامج في المؤسسة على أساس ما هو مطلوب لنجاح كل برنامج.	– يركز هذا المنظور على كل قسم في المؤسسة (تحديد توجه السوق في كل قسم) بدلا من المؤسسة بأكملها أو السوق الفردي كوحدة تحليل.	– يركز هذا المنظور على تطوير الإستراتيجية وتنفيذها استجابة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم. – تطوير خطة عمل أو استراتيجية تركز على الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ورغبات الزبائن. – يتم تنفيذ الاستراتيجية الموجهة نحو الزبائن من قبل المؤسسة للاستجابة لاحتياجات

				ورغبات السوق المستهدف.
مقاربة توجيه الزبون (Deshpande et al 1993)	- ينظر إلى التوجه نحو السوق على أنه مرادف للتوجه نحو الزبائن. - ينظر إلى التوجه نحو الزبون على أنه جزء من ثقافة المؤسسة الشاملة التي تعزز وتديم قيمها، كما هو الحال في المنظور السلوكي القائم على الثقافة.	- يجب النظر في مجموعة القيم والمعتقدات التي تعزز باستمرار مركز الزبون، لأنه بدون النظر إلى هذه القيم والمعتقدات فإن المعلومات حول احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين تكون بدون فائدة. - من خلال هذا المنظور يقال بأن التوجه نحو المنافسة يكون مناقضا تقريبا للتوجه	- التنسيق بين الوظائف هو جوهر التوجه نحو الزبون، وذلك من التنسيق بين أقسام المؤسسة لإنشاء قيمة أعلى للزبائن المستهدفين.	

		نحو الزبون، وبالتالي يتم استبعاد التركيز على المنافس من مفهوم التوجه نحو السوق.		

Source: Emmanuel Arthur, Market Orientation And Firm Performance In Ghana's Mobile Telecommunications Industry, Doctoral thesis, London Metropolitan University, 2016, PP 89-91. بتصرف

لقد لخص الشكل رقم (19) والجدول رقم (8) خمس مقاربات للتوجه نحو السوق وهي المقاربة السلوكية، المقاربة الثقافية، المقاربة الاستراتيجية، مقاربة صنع القرار ومقاربة توجيه الزبون، وذلك وفق أربعة أبعاد رئيسية هي التوجه نحو الزبون، جمع المعلومات، التنسيق بين الوظائف والاستجابة للزبائن، حيث لاحظنا أن هذه المقاربات منسجمة مع بعضها البعض وتخدم الواحدة الأخرى، كما توجد أبعاد أخرى للتوجه نحو السوق لم يتم التطرق إليها في هذا الجدول وتتمثل في نشر المعلومات والتوجه بالمنافسة.

ويعتبر التركيز على الزبون (التوجه نحو الزبون) عنصرا بارزا تقريبا في جميع المقاربات، ولذلك وجب على المؤسسة عند بناء استراتيجياتها جعل الزبون هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها، وذلك بوضع استراتيجية على المستوى التشغيلي تأخذ بعين الاعتبار: الزبائن المستهدفون، العمليات والخدمات ذات الامكانيات الكبيرة، ومن ثم يتم تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار مواءمة الخدمات المقدمة مع احتياجات الزبائن،

تحديد طريقة توزيع المهام والأنشطة بين مختلف أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى دمج الوسائل التقنية (الخارجية) في بنية الأنشطة الموجهة نحو الزبون[1].

5- المقاربة الشاملة: وتظهر هذه المقاربة من خلال ما قدمه الباحثان Lambin & de Moerloose، على أن التوجه نحو السوق أشمل مما تم التطرق إليه في المقاربتين السابقتين، فلابد على المؤسسة أن تأخذ في عين الاعتبار في تحليلها جيمع أعوان وعوامل السوق التي تؤثر في القرار الشرائي للزبائن، سواء من قريب أو من بعيد، فهذه المقاربة لا تكتفي بتحليل الزبائن والمنافسة فقط في عملية بناء واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، بل يتعدى ذلك إلى أطراف أخرى تعرف بأصحاب المصالح، من خلال تحليل اتجاهاتهم وسلوكياتهم في البداية ومن ثم توجيه أهداف وعمليات المؤسسة[2]. ولقد اقترح كل من Lambin et Chumpitaz-Caceres 2006، بعدين جديدين للتوجه نحو السوق هما بعد التوجه بالموزع، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة التفاوضية المتزايدة للمتاجر الكبيرة والمتوسطة في قطاع السلع الاستهلاكية، ولقد شبها التوجه بالموزع بالتسويق التجاري، أما البعد الثاني فهو التمييز بين الزبائن النهائيين والزبائن غير المباشرين والذين يكون دورهم محوريا في بعض الأسواق مثل سوق المنتجات الصيدلانية[3]. والجدول الموالي يوضح تكامل عناصر التوجه نحو السوق.

[1] Anne Julien, L'implantation de l'orientation marché et la création d'une nouvelle relation bancaire, Revue Management & Avenir, Vol 1, N° 31, 2010, P 270.

[2] قاشي خالد، لرادي سفيان، التوجه بالسوق عامل تمييز أداء المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 10، العدد 20، 2015، ص 82.

[3] David Gotteland et al, Op.Cit, P 50.

الجدول رقم 9: تكامل عناصر التوجه نحو السوق

	التوجه التفاعلي	التوجه الاستباقي
التوجه نحو الزبون	عملية تقدير رد الفعل لاحتياجات الزبائن المعبر عنها	عملية تقدير رد الفعل لاحتياجات الزبائن الكامنة
	(Narver, Slater et MacLachlan,2004)	
التوجه نحو المنافسة	عملية التعرف والتمييز بين الاختلافات القابلة للمقارنة	عملية اكتشاف ووضع حيز السوق الاختلافات غير القابلة للمقارنة
	(Zang et Markman, 1998)	
التوجه نحو التكنولوجيا	عملية تطوير وتسويق ابتكارات معيارية	عملية تطوير وتسويق ابتكارات بتصميمات جديدة
	(Henderson et Clark,1 990)	
الإدارة	دفاعية	هجومية
	(Jaworski,Kohli et Sahay,2000)	

Source: David Gotteland et al, L'orientation marché: synthèse et nouvelles directions théoriques, Recherche et Applications en Marketing, Vol 22, N° 1, Mars 2007, P 54.

المطلب الثاني: أبعاد التوجه نحو السوق وتنفيذه

للتوجه نحو السوق العديد من المقاربات تطرقنا إليها في المطلب السابق، والتي تهدف إلى تحقيق الريادة بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى التوجه نحو السوق، حيث يقوم ويرتكز هذا التوجه على ثلاثة أبعاد رئيسية (البعد الثقافي، البعد التحليلي والبعد العملياتي) تساعد المؤسسة عل تنفيذ وتحقيق استراتيجيتها.

أولا- أبعاد التوجه نحو السوق

تعددت أبعاد التوجه نحو السوق بتعدد مقارباته، ولكن يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: أبعاد ومرتكزات التوجه نحو السوق

البعد	النشاطات	المنصب في المؤسسة
الثقافي	فلسفة إدارية تلائم كل وظيفة في المؤسسة	الإدارة العامة ثقافة مؤسسية منتشرة في المؤسسة
التحليلي	التفكير الاستراتيجي: تحليل احتياجات السوق واختيار الخيارات الاستراتيجية	التسويق الاستراتيجي مسؤولية وحدات الأعمال الاستراتيجية
العملياتي	الذراع التجارية: وسيلة لتنفيذ الخيارات الاستراتيجية المختارة	التسويق التشغيلي مسؤولية مندوبي المبيعات

Source: Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, Recherche et Applications en Marketing, Vol 21, N° 2, 2006, P 4.

يوضح الجدول رقم (10) أن للتوجه نحو السوق ثلاثة أبعاد ومرتكزات أساسية، تتمثل في كل من **البعد الثقافي** الذي يتمحور حول ثقافة المؤسسة التي تحددها وتوجها الإدارة العليا للمؤسسة مع مراعاة كل المتغيرات والقيم والمعتقدات التي تحكم هذه الثقافة، بحيث تتلاءم وكل وظيفة داخل المؤسسة. أما البعد الثاني والذي يتمثل في **البعد التحليلي**، والذي يرتكز على عملية التخطيط الاستراتيجية والتي تتمثل

في وضع خطط وأفكار طويلة الأجل تتماشى ومكانة المؤسسة في السوق من جهة واحتياجات الزبائن من جهة ثانية، مما يسهل عملية التقييم والرقابة وذلك باتباع الخطوات الأساسية لرسم خطة، انطلاقا من تحليل البيئة الداخلية والخارجية (التشخيص)؛ وضع الأهداف؛ وضع الفروض التخطيطية؛ اختيار أحسن البدائل وفي الأخير تنفيذ الخطة. وفيما يخص البعد الثالث وهو **البعد العملياتي** والذي يعتبر ذراعا تجارية تعمل على تنفيذ الخيارات الاستراتيجية (البدائل).

كما يمكننا القول أنه من أجل تحقيق هذه الأبعاد بكفاءة وفعالية، لابد من التركيز على النقاط التالية[1]:

1- الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات على جميع مستويات المؤسسة، الحرص على تقديم خدمات ومنتجات أفضل من المنافسين، وذلك بالتركيز على مجموعة من المعتقدات والقيم التي تعطي الأولوية للزبائن ورضاهم.

2- هيكلة وأنظمة تعزز قيم وسلوكيات التوجه نحو السوق، من خلال: تكييف الهياكل مع تجزئة السوق، المرونة في عملية الاتصال الداخلي ودعم الموظفين الذين هم في اتصال مع الزبائن؛

3- عملية تخطيط استراتيجي توفر المعلومات الصحيحة، وتتكيف وتشرك المؤسسة بجميع أقسامها ووحداتها، والتي تركز على الأساسيات وتخصص الموارد وفقا للأولويات؛

4- العمل المستمر لتنفيذ ودعم السلوكيات والاستراتيجيات المرغوبة.

ووفقا لـDay ، توجد في قلب المؤسسات المتوجهة نحو السوق فلسفة، حيث[2]:

- يأتي الزبائن في المرتبة الأولى، ويليهم العاملون ثانيا ليأتي المساهمون ثالثا وفي المرتبة الأخيرة يأتي المجتمع؛
- الزبون يكون في أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

[1] Julien Levy, Op.Cit, PP 44-45.
[2] Ibid, P 43.

- اعتبار الزبون أكثر أهمية من المنتج أهم من المنتج؛
- رسالة المؤسسة في رصد الحاجات وإشباعها، وليس تصنيع المنتجات وبيعها.

ثانيا- مراحل تنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق

نظرا للأهمية البالغة والدور الكبير الذي يلعبه التوجه نحو السوق في تحقيق المؤسسة لريادتها على مستوى السوق وتحقيق أهدافها، تسعى العديد من المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم واستراتيجياته، والشكل التالي يوضح أهم مراحل تنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق للمؤسسة.

الشكل رقم 20: مراحل تنفيذ التوجه نحو السوق

تحليل الوضع الحالي للمؤسسة (التشخيص):

- ما هو الوضع الحالي للمؤسسة؟
- ما هو الوضع الحالي للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة؟ وما هي الاتجاهات المستقبلية؟

تطوير رؤية متوجهة نحو السوق:

- إلى أين تريد المؤسسة الوصول في المستقبل؟
- ما هي مكانة الزبون في الصورة المستقبلية للمؤسسة؟

تطوير استراتيجية موجهة نحو السوق:

- ما هو الاتجاه الذي يجب اتباعه لتحقيق الصورة المستقبلية للمؤسسة؟
- ما هو منصب الزبون الجديد؟
- إصدار برامج للموظفين وتحفيزهم ليكونوا على دراية بالمنصب الجديد للزبون ومن ثم قبوله.

إعادة تحديد الهيكل التنظيمي:

- تسوية فرق العمل الموجهة بين الإدارات.
- هيكل تنظيمي مرن.
- اللامركزية في عملية اتخاذ القرار.

إعادة تنظيم العمليات والاجراءات:

- فرق عمل موجهة بين الإدارات.
- خلق قيمة أعلى للزبون

تحفيز أعضاء سلسلة القيمة على تبني ودعم التوجه نحو السوق:

- عقد شراكات إستراتيجية مع أعضاء نظام سلسلة القيمة.
- انشاء، تواصل وتسليم قيمة أعلى للزبون.

إلى الأعلى | **إلى الأسفل**

Source: Amalia PANDELICA, Mihaela DIACONU, The Management Of Innovation Process From Market Orientation Perspective In Automotive Industry, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 10, Issue 2, 2011, P 114.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا تنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق يتطلب تنسيقا محكما بين مختلف المستويات الإدارية وأقسام المؤسسة، وذلك من خلال:

- تشخيص بالبيئة الداخلية من خلال التعرف على نقاط قوة وضعف والبيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات التي تنتظر المؤسسة.

- وضع رؤية وخطة استراتيجية تنبني عليها سياسات وإجراءات المؤسسة ويكون تلبية رغبات واحتاجت الزبائن محورها الأساسي.

- التكامل بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة من خلال تحديد فرق العمل، تبني هيكل تنظيمي مرن واللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل مواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية.

- العمل على عقد شراكات مع الأطراف ذات المصلحة من أجل إنشاء قيمة للمؤسسة، مواجهة حدة المنافسة وتطوير الحصة السوقية.

المطلب الثالث: قياس التوجه نحو السوق وعلاقته ببعض المفاهيم

أثبتت العديد من الدراسات أنه توجد علاقة بين التوجه نحو السوق والعديد من المفاهيم الإدارية والتسويقية الأخرى، ولعل من ابرزها الأداء، الأداء التسويقي، الابتكار، الإبداع، التعلم التنظيمي، رأس المال الفكري، التنافسية، وذلك باستخدام العديد من المقاييس، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم المقاييس المستعملة في قياس التوجه نحو السوق من جهة، وعلاقته ببعض المفاهيم من جهة أخرى.

أولا- قياس التوجه نحو السوق

لقد تعددت المقاييس التي تقيس التوجه نحو السوق بتعدد أراء الباحثين حول مفهومه، فنجد العديد من المقاييس التي تم وضعها، ونذكر من أهمها:

1- مقيـــاس المـــدخل الثقـــافي (MKTOR): يعتبـر مقيـاس توجـه السـوق الـذي طـوره (Narver and Slater 1990) مـن بـين أكثـر المقـاييس اسـتخداما وشـيوعا فـي الدراسـات التجريبيـة، حيـث يحتـوي علـى (15) عبـارة تـم قياسـها بمقيـاس ليكـرت السـباعي (07)، ويتكـومن مـن سـتة عبـارات للتوجـه نحـو الزبـائن، أربعـة للتوجـه نحـو المنافسـة وخمسـة عبـارات للتنسـيق الـداخلي، و تتمتـع أداة القيـاس بصـلاحية بنـاء جيـدة يـتم تقييمهـا بعـدة طـرق مسـتقلة، واسـتخدمه الكثيـر مـن البـاحثين مـن أبـرزهم: (Siguaw، Brown and Widding II، 1994؛ Greenley، 1995؛ Xuereb Gatignon and، 1997؛ Han، Kim and Srivastava، 1998)[1].

2- مقيـاس المـدخل السـلوكي (MARKOR): مقيـاس (Jaworski and Kohli 1993)، وهـو أطـول مـن المقيـاس الأول حيـث تـم اسـتخدام فـي البدايـة (32) عبـارة تـم قياسـها بمقيـاس ليكـرت الخماسـي، ومـن ثـم تمـت إعـادة اختبـار هـذا المقيـاس مـن طـرف كـل مـن(Jaworski 1993 و Kohli و Kumar)، ليـنخفض عـدد العبـارات إلـى (20) عبـارة مقسـمة كمـايلي: سـت عبـارات لجمـع وتوليـد المعلومـات، خمـس عبـارات لنشـر وتوزيـع المعلومـات وتسـع عبـارات للاسـتجابة للمعلومـات، وقـد لاحـظ أصـحاب المقيـاس أنـه مـن الممكـن أن بعـدي نشـر المعلومـات والاسـتجابة للمعلومـات قـد لا يكـون مسـتقلين، وتـم اسـتخدامه أيضـا مـن طـرف العديـد مـن البـاحثين مـن بيـنهم (Pitt، Caruana and Berthon، 1996؛ Siguaw، Simpson، Baker، 1998)[2] (أنظـــر الملحـــق رقـــم 02).

3- مقيـــــاس(Deshpandé 1993 و Farley و Webster): ويتضـــمن تتضـــمن (09) عبـارات تـم قياسـها بمقيـاس ليكـرت الخماسـي ويتوافـق هـذا المقيـاس مـع المقياسـين السابقين[3].

[1] DENIS, Jean-Emile et al, Orientation Marché et performance: intégration des évidences empiriques, communication au XVIè Congrès de l'Association Française du Marketing à Montréal, mai 2000, P 7.
[2] Ibid, P 7.
[3] Ibid, P 7.

4- مقياس متعدد العوامل (Deng and Dart 1994): تم تطوير هذا المقياس من خلال دراسة أجريت على 248 مؤسسة كندية، وهو مقياس مكون من أربعة مكونات وهي: الزبون، المنافسة، توجيه الربح والتنسيق بين الوظائف. حيث في البداية تم وضع 44 عبارة مستمدة من الدراسات المقالات المنشورة سابقا، ليتم في الأخير بناء على المقابلات تخفيضها إلى 33 عبارة، ولقد تم انتقاد هذا المقياس لإدراجه عنصر توجيه الربح[1].

5- مقياس MORTN (Deshpande and Farley 1998): تم تطوير هذا المقياس كبديل للمقياس السابق، حيث تم تحديد بعدين هما: بعد تقييم الزبائن وبعد تقييم الاحتياجات، وذلك بتحليل 44 عبارة والتي تمثل كل من مقياسMKTOR (15)، MARKOR(20) ومقياس (Deshpandé et al 1993) (09)، وتم الاستعانة في هذه الدراسة بـ 82 مدير تسويقي موزعين على 27 مؤسسة[2].

ثانيا- التوجه نحو السوق وبعض المفاهيم

سنحاول التطرق في هذا العنصر إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة بالتوجه نحو السوق، والتي أثبتتها أو نفتها العديد من الدراسات، ومن أبرز هذه المفاهيم: الأداء، الابتكار ورأس المال الفكري.

1- التوجه نحو السوق والأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعا واستعمالا في مجال التسيير والإدارة، وكلمة الأداء لفظة لاتينية Preformare تعني إعطاء كل شيء لشيء ما، والتي أصلها من اللفظة الإنجليزية Performance وهي تعني إنجاز العمل، أو

[1] Wail Alhakimi, Rohaizat Baharun, A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective, African Journal of Marketing Management , Vol 1(2), May 2009, P 46.
[2] Ibid, P 46.

الكيفية التي يصل ويبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse[1]. والأداء يركز على عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

ويمكن تحديد ثلاثة أنواع من التأثيرات للتوجه نحو السوق على الأداء، وهي[2]:

- **التأثير المباشر للتوجه نحو السوق والأداء:** ومن بين الدراسات التي تناولت التوجه نحو السو والأداء وخرجت بنتيجة إيجابية نجد: دراسة (Jain & Bhatia, 2007 Bhuian, 2007 Serdar, 2008)، وهذا التأثير مبني على فرضية مفادها أن التوجه نحو السوق يوفر للمؤسسة فهما أفضل لبيئتها وزبائنها، مما ينتج عنه رضا بشكل أكبر للزبائن.

- **التأثير المعدل:** ومعناه أن للتوجه نحو السوق تأثير إيجابي على الأداء ولكن توجد عوامل قادرة على تعديل الأثر بينهما، وقد حددت دراسة (HalPern, 2006) خمسة عوامل رئيسية والمتمثلة في ثلاثة عوامل بيئية (عدم استقرار السوق، عدم الاستقرار التكنولوجي وشدة المنافسة)، وعاملين لمستوى السوق (العرض والطلب)، وتوصل إلى أن أقوى علاقة تتواجد عندما يكون عدم استقرار للسوق والمنافسة الشديدة وعندما يكون الاقتصاد العام ضعيفا، وتكون العلاقة أضعف عندما يكون عدم الاستقرار التكنولوجي في أعلى مستوى له.

- **التأثير الوسيط:** تبرز أهمية التأثيرات للمتغيرات الوسيطة في كونها لها إمكانية تزويد أصحاب القرار بفهم أفضل للممارسات الإدارية التي بوسعها أن تؤثر على الأداء، مثل الابتكار، التوجه الاستراتيجي، تطوير منتجات جديدة، المسؤولية الاجتماعية والمرونة الاستراتيجية.

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

[2] ليث الربيعي، ميثاق الربيعي، ، أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 17، العدد 63، سبتمبر 2011 ، ص 107.

2- التوجه نحو السوق والابتكار

أ- **مفهوم الابتكار:** ويشمل كل ما هو جديد ومختلف، وكذلك ما يميز المؤسسة عن المنافسين ويمنحها مركزا تنافسيا، سواء كان الابداع والابتكار في مجال المنتوج أو طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي[1].

مفهوم الابتكار يتوزع بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الشخص المبتكر، المنتج الابتكاري والعملية الابتكارية[2].

ب- **أنواع الابتكار:** تم تقسيمه إلى ثلاثة أنواع[3]:

- **ابتكارات كبيرة:** وتتعلق بالسلع الجديدة أو التكنولوجيا والتقنيات التي تؤدي إلى أحداث تغيرات كبيرة.

- **ابتكارات أساسية:** وتتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية، التي يتم دمجها وتوحيدها مثل الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات.

- **ابتكارات التحسين:** وهي التي ترتبط بالتطور التكنولوجي في أحد المجالات والمختلف التحسينات للمنتج أو مكوناته.

ج- **مراحل الابتكار التسويقي:** ويضمن ستة مراحل وهي[4]:

- **مرحلة توليد الأفكار الابتكارية:** يمكن أن تكون هذه الأفكار في أي عنص من عناصر المزيج التسويقي.

- **مرحلة الغربلة المبدئية للأفكار:** يتم في هذه المرحلة تصفية الأفكار الابتكارية، والاستبعاد المبدئي لبعض الأفكار وذلك استناد إلى مجموعة من المعايير.

---

[1] بلكبير بومدين، شريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011، ص 140.

[2] محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكار في عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018، ص 159.

[3] مرابطي عبد الغني، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015، ص ص 61-62.

[4] بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية - بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 05-06 ماي 2014، ص ص 8-9.

- **مرحلة تقييم الأفكار الابتكارية:** تحدد إيجابيات وسلبيات الأفكار من أجل تقييمها والحكم عن جدواها من عدمه، ليتم في الأخير استبعاد الأفكار غير المجدية والاحتفاظ بالأفكار ذات الجودة لتمر إلى المرحلة الموالية.

- **مرحلة اختبار الأفكار الابتكارية:** ويتم في هذه المرحلة اختبار إمكانية تطبيق الأفكار من عدمه، ومن ثم استبعاد الأفكار غير القابلة للتنفيذ.

- **مرحلة تطبيق الأفكار الابتكارية:** وهنا يتم وضع الابتكار موضع التطبيق الفعلي، وفي البيئة الفعلية لممارسة الأنشطة التسويقية.

- **مرحلة تقييم نتائج التطبيق:** بعدة فترة زمنية من تطبيق الابتكار يتم تقييم النتائج المترتبة عليه (سلبي/إيجابي)، وذلك بغرض الحكم على مدى نجاحه

د- الابتكار والتوجه نحو السوق: يرى (P.Drucker 1954) أن للمؤسسة وظيفتان أساسيتان هما التسويق والابتكار. وبما أن التوجه نحو السوق ينطوي على عمل جديد أو مختلف استجابة لظروف السوق، فبالتالي يمكن النظر إليه كأحد أشكال السلوك الابتكاري[1]. ويعد الابتكار ظاهرة متعددة الأشكال ومعقدة يمكن أن تتخذ أشكالا متعددة وتجد مكانها في المنتجات والخدمات والعمليات والتكنولوجيا والعلاقات بين الزبائن والموردين والأسواق[2].

ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والابتكار، ويمكن تلخيص بعضها في الجدول الموالي.

[1] بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 49.

[2] Lounissa Mohamed Amin, Fortas fatiha, Capital intellectuel, Innovation et performance des entreprises - Etude de contexte Algérien, JEFB, vol 06, N° 01, Juin 2021, P 602.

الجدول رقم 11: علاقة الابتكار بالتوجه نحو السوق

الدراسة	النتائج
دراسة Farley & Webster 1993	المؤسسات اليابانية المتوجهة نحو الزبون هي مؤسسات ابتكارية، وفي نفس الوقت هي الأفضل فيما يخص الأداء.
دراسة Narver & Slater 1994	التوجه نحو السوق هو فلسفة تدفع المؤسسة إلى البحث عن الإبداع، الابتكار ورضا المستهلكين.
دراسة Atuahene Gima 1996	توجد علاقة ارتباط موجبة بين التوجه نحو السوق وقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة.
دراسة Hurley & Hult 1998	الثقافة التنظيمية التي تحث على التوجه نحو السوق، التعلم، التطور والمشاركة في اتخاذ القرار، تحقق مستويات كبيرة من الابتكار، ومن ثمّ دعم التنافسية والأداء (الدراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية)
دراسة Mira L S & Louis I A, Rodolfo V 1999	توجد علاقة إيجابية بين التوجه نحو السوق والإبداع والابتكار (الدراسة أجريت على مجموعة من المؤسسات الاسبانية المختلفة النشاط).
دراسة Lukas & Ferell 2000	توصلت الدراسة إلى أن الابتكار والإبداع في المنتجات يتغير مع التوجه نحو السوق (أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية الأمريكية).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 49-51.

3- التوجه نحو السوق ورأس المال الفكري

لقد اتفقت العديد من الدراسات والباحثين على أن لرأس المال الفكري ثلاث مكونات رئيسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) وسنحاول هنا التعرف على العلاقة بين هذه المكونات والتوجه نحو السوق.

أ- رأس المال البشري والتوجه نحو السوق: يعبر رأس المال البشري عن مجموعة المهارات، الخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تعد موردا استراتيجيا ومهما لها في تحقيق أهدافها واستمرار نشاطها.

تعمل المؤسسات المتوجهة نحو السوق على جمع المعلومات حول زبائنها ومنافسيها من بيئتها الخارجية، ومن ثم نشرها وتوزيعها بين موظفيها للاستجابة إلى احتياجات الزبائن، ويتطلب تحويل هذه المعلومات إلى قدرات ومعرفة من طرف موظفيها، ولقد أثبتت دراسة (Raj & Srivastava 2016) أن للتوجه نحو السوق دورا في التعلم التنظيمي داخل المؤسسة. وبما أن التعلم التنظيمي يساهم في إنشاء معرفة، مهارات جديدة، وقدرات تعمل على تطوير وتحسين رأس المال البشري. والتعلم التنظيمي يتطلب ثقافة تدعمه وتشجعه وهذا ما يوفره التوجه نحو السوق من خلال المقاربة الثقافية، بحيث تقوم المؤسسة بجمع ومشاركة المعلومات التي تتعلق ببيئتها الخارجية مع موظفيها مما يساعدها على الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم الفنية في حل المشكلات التي تواجهها بسرعة والاستجابة لتغيرات السوق. وكل ذلك يساهم بخلق ثقافة التعلم في المؤسسة، ويشجع الموظفين على توليد معرفة جديدة وتطوير رأس المال البشري[1].

ب- رأس المال الهيكلي والتوجه نحو السوق: ويمثل الأجهزة، البرامج، شبكات الاتصالات، نظم المعلومات، الهياكل وثقافة المؤسسة، فهو يعبر عن البنى التحتية وكل ما يبقى في المؤسسة عند مغادرة العاملين.

[1] Adnan Siddique et al, Role of Human Capital in Market Orientation – Innovation Relationship, Journal of Management and Research (JMR), Vol 8, Iss 1, 2021, PP 74-76.

يشمل رأس المال الهيكلي ثقافة المؤسسة، وهي أيضا تمثل جزءا من وجهة نظر خاصة بالتوجه نحو السوق (التوجه الثقافي)، وتعتبر مختلف شبكات الاتصالات، الهيكل التنظيمي والبرامج التقنية ركيزة أساسية ودعامة لعملية جمع المعلومات، توزيع المعلومات والاستجابة لها (التوجه السلوكي)، خاصة إذا ما تم الاعتماد على الاتصال الفعال سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والزبائن من أجل حل مشاكلهم.

ج- رأس المال الزبائني والتوجه نحو السوق: ويتمثل في علاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية، خاصة زبائنها، مورديها ومنافسيها، بهدف تلبية رغبات واحتياجات الزبائن وكسب ثقتهم لتحقيق أهدافها.

ويقوم بناء رأس المال الزبائني على ثلاثة ركائز أساسية[1]:

- **التوجه بالزبون:** بعد الرؤية التقليدية التي سادت حتى خمسينيات القرن الماضي والقائمة على أولوية الإنتاج، التكنولوجيا والقيمة الداخلية للمؤسسة بسبب الطلب أكبر من الإنتاج، جاءت رؤية جديدة قائمة على أولوية الزبون، حاجاته والقيمة الخارجية للمؤسسة، وهي الرؤية المناسبة لحقبة سوق المستهلكين، حيث أصبح الإنتاج أكبر من الطلب وازدادت شدة المنافسة، والتي سادت في الفترات اللاحقة للخمسينيات ولا تزال تتصاعد بشكل كبير.
- **الوعي بالزبون:** لم يعد التوجه بالزبون كافيا بسبب شدة التنافسية بين المؤسسات للحصول على أكبر قدر ممكن من الزبائن، بل لابد من الوعي بطريقة إدارة علاقات الزبون والتخلص من جميع الأخطاء في هذا المجال ومجال الأعمال.

[1] نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 139-140.

- **ولاء الزبـون:** لابـد مـن الانتقـال مـن أنمـاط العلاقـة غيـر الفاعلـة إلـى نمـط العلاقـة طويلـة الأمـد، والانتقـال مـن نمـط الزبـون المعـادي إلـى نمـط الزبـون ذي الـولاء، الانتقال من نمط الزبون المحتمل (المستهدف) إلى نمط الزبون الشريك.

يعتبـر التوجـه نحـو الزبـون ركيـزة أساسـية مـن ركـائز رأس المـال الزبـائني، وهـو أيضـا حلقـة أساسـية فـي جـل مقاربـات التوجـه نحـو السـوق (المقاربـة السـلوكية، المقاربـة الثقافيـة، المقاربـة النظاميـة، المقاربـة الاسـتراتيجية ومقاربـة التوجـه نحـو الزبـون)، حيـث تسـعى المؤسسـات جاهـدة لتلبيـة احتياجـات الزبـون وكسـب ولائـه مـن أجـل زيـادة حصـتها السوقية والتفوق على منافسيها.

ولقـد أظهـرت دراسـة (Gelavizh 2011) والتـي كانـت بعنـوان "دراسـة رأس المـال الفكـري مـع التوجـه السـوقي فـي صـناعة التـأمين فـي إيـران"، أن لأبعـاد رأس المـال الفكـري (رأس المـال البشـري، رأس المـال الهيكلـي، رأس المـال الزبـائني) تـأثير كبيـر علـى التوجـه نحـو السـوق. كمـا أثبـت ذلـك دراسـة (Soltani et al 2014)، والتـي جـاءت بعنـوان "التحقيـق فـي آثـار رأس المـال الفكـري علـى التوجـه السـوقي فـي شـركة Kalleh لمنتجـات اللحـوم والألبـان فـي محافظـة مازنـدران" إلـى أن رأس المـال الفكـري لـه تـأثير علـى توجـه السـوق، والتـي توصـلت إلـى أن لبعـد رأس المـال البشـري وبعـد رأس المـال الزبـائني تـأثير علـى التوجـه نحـو السـوق، لكـنهم لا يؤكـدون تـأثير رأس المـال الهيكلـي علـى توجـه نحـو السـوق، ورأوا أن اسـتخدام رأس المـال الزبـائني الـذي يتضـمن العلامـات التجاريـة وولاء الزبـائن، سـاهم فـي إنشـاء جيـدة للمؤسسـة التـي تسـعى إلـى تلبيـة الحجـات الحاليـة والمشتقبلية للزبائن وإرضائهم[1].

[1] Hojjat Vahdati , Neda Shahsiah, Seyed Hadi Mousavi Neja, The Effect Of Intellectual Capital On Market Orientation For Insurance Companies In Lorestan, Iran: An Empirical Study, IJMS 23 (1), 2016, PP 37-38.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل استعراض مراحل نشأة وتطور التوجه نحو السوق، الفرق بين التسويق والتوجه نحو السوق، مفهومه، خصائصه، محدداته، مقارباته ونماذج قياسه، حيث توصلنا إلى أن التوجه نحو السوق لا يختص به قسم أو وظيفة بل لابد من تكاثف جهود جميع الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، فهو فلسفة شاملة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وتلبية رغبات واحتياجات زبائنها من أجل ضمان ولائهم.

وللتوجه نحو السوق العديد من الأبعاد والمقاربات من أبرزها المقاربة السلوكية والتي ترتكز على: جمع وتوليد المعلومات، نشر وتوزيع المعلومات، والاستجابة للمعلومات، المقاربة الثقافية والتي يعتبر التوجه نحو الزبون محورها الأساسي، بالإضافة إلى التوجه بالمنافسة والتنسيق الداخلي بين المهام، كما توجد مقاربات أخرى تتمثل في مقاربة صنع القرار، المقاربة الاستراتيجية، مقاربة التوجه بالزبون والمقاربة الشاملة، وغيرها. وبتعدد هذه المقاربات والأبعاد تعددت نماذج القياس والتي من أبرزها نموذج MARKOR ونموذج MKTOR وغيرها من النماذج الأخرى. وفي دراستنا هذه سيتم الاعتماد على كل من المقاربة الثقافية والسلوكية باعتبارها الأشهر، وكذلك سيتم استخدام كل من مقياس MARKOR و MKTOR لأن فقراتهما تتناسب بشكل كبير مع البيئة المحلية والمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الثالث:

دراسة أثر رأس المال الفكري على التوجه نحو السوق بمؤسسات الاتصالات بولاية سطيف

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري لرأس المال الفكري، وذلك من خلال عرض نشأة ومفهومه، خصائصه، مكوناته وإدارته وأساليب قياسه. وبعد تعرضنا في الفصل الثاني إلى التوجه نحو السوق ومختلف المفاهيم المرتبطة به، حيث تطرقنا إلى تطور مفهوم التوجه نحو السوق ومختلف خصائصه، وفي الأخير تم التطرق إلى أهم مقارباته ومقاييسه.

سنحاول في هذا الفصل الذي تم تخصيصه للدراسة الميدانية حول مؤسسات الاتصالات بولاية سيطف، التعرف على قطاع الاتصالات بالجزائر والعمل على إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على متعاملي اتصالات الهاتف النقال بولاية سطيف، وذلك من خلال عرض نموذج ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** تقديم قطاع الاتصالات في الجزائر
- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم قطاع الاتصالات في الجزائر

إن قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من القطاعات الحساسة التي تهتم بها الدول المتقدمة والنامية، لما لهذا القطاع من دور كبير في التنمية الاقتصادية، لذلك كغيرها من الدول تسعى الجزائر إلى تطويره وإصلاحه من خلال وضع ترسانة من التشريعات والقوانين، تسمح بولوج العديد من المؤسسات الجديدة لهذا القطاع للمساهمة في انفتاحه والقضاء على الاحتكار، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الإصلاحات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر منذ نشأته، وكذا أهم المؤسسات الفاعلة فيه.

المطلب الأول: نشأة وإصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر العديد من التغيرات خاصة بعد سنة 2000، حيث كان القطاع منذ الاستقلال محتكرا وتابعا للقطاع العمومي، ليشهد بعد هذه السنة دخول مؤسسات جديدة تتنافس فيما بينها لتقديم أحسن وأجود الخدمات وبأحسن الأسعار، وخلال هذه الفترة عمدت الدولة إلى إصدار العديد من القوانين والمراسيم لتنظيمه ومراقبته.

أولا- نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر

ترجع أصول قطاع الاتصالات في الجزائر إلى فترة الاحتلال الفرنسي أي إلى ما قبل الاستقلال، وقامت الحكومة الجزائرية باسترجاع هذا القطاع عبر المرسوم 01/62 الصادر بتاريخ 1962/09/27، فأصبح بعد ذلك تابعا للإدارة الجزائرية، ولكن معظم القوانين والتشريعات الخاصة به بقيت موروثة عن الاستعمار الفرنسي حتى سنة 1975، حيث صدر الأمر 89/75 المؤرخ في: 1975/09/30، والمتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات، والذي أعطى بموجبه هذه الوزارة حق

الاحتكار لجميع الخدمات، وتم تعديله لاحقا بالمرسوم 65/83 الصادر بتاريخ: 1983/01/01.[1]

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور ونشأة قطاع الاتصالات في الجزائر في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: مراحل نشأة وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر

المرحلة	القوانين والمراسيم	الإصلاحات
قبل 1962 (المرحلة الاستعمارية)		يمثل قطاع الاتصالات قطاع البريد والمواصلات والذي كان تابعا لإدارة الاحتلال الفرنسي.
مرحلة ما بعد الاستقلال وإلى غاية إنهاء الاحتكار (1962-2000)	استرداد القطاع عبر المرسوم (62-1) الصادر بتاريخ 1962/09/27	نفس النصوص والتشريعات الفرنسية من يتحكم في القطاع.
	صدور الأمر (75-89) بتاريخ 1975/09/30	- يتضمن قانون البريد والمواصلات؛ - منح الوزارة الوصية حق احتكار جميع الخدمات.
	صدور المرسوم (65-83) بتاريخ 1983/01/01	الهدف منه هو تحسين القطاع ولكنه أبقى عليه محتكرا للقطاع العام.
مرحلة بداية المنافسة أوت 2000	صدور القانون (2000-03) بتاريخ 2000/08/05	- يتم بموجب هذا القانون إنهاء احتكار الدولة على نشاطات قطاع البريد والمواصلات؛ - كرس الفصل بين نشاطي التنظيم والاستغلال وتسيير الشبكات.

[1] كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي-أوريدو-موبيليس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2017/2016، ص ص 254-255.

		– منح تراخيص للمتعاملين للاستغلال والاستثمار في اتصالات الهاتف النقال: – أول ترخيص منح للمتعامل الوطني **موبيليس Mobilis** (Algerie Telecom Mobile)، والذي كان يعتبر فرعا من مجمع اتصالات الجزائر (أصبح متعاملا مستقلا في أوت 2003). – تمنح ثاني رخصة للمتعامل **جيزي Djezzy** (Orascom Telecom Algerie) بتاريخ 2001/07/31. – تم منح الرخصة الثالثة للمتعامل **نجمة Nedjma** (Watania Telecom Algerie) بتاريخ 2003/12/23، والتي من تاريخ 2013/11/21 أصبحت تحت العلامة **أوريدو Ooredoo**.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد:

– عادل بوعافية، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3)، جوان 2017، ص ص368–369.

– حميد فشيت، جودة خدمات الاتصالات من وجهة نظر الزبون لمتعاملي الهاتف النقال قي الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015، ص 223.

ولعل من أبرز الأسباب التي أدت إلى التأخر في تفعيل هذا القطاع مايلي[1]:

– التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري من جهة واعتماده على الريع البترولي من جهة ثانية؛

[1] لحمر عباس، بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر ومقومات تحسينها، مجلة آفاق لعلوم، جتمعة الجلفة، العدد 11، مارس 2018، ص 145.

- عدم اعتماد التوقيع الإلكتروني، وضعف الثقة في استخدام المعاملات والسداد عبر الانترنيت؛
- تخلف وضعف البنى التحتية في قطاع الاتصالات وتذبذب خدمات الاتصال الهاتفي؛
- عدم وجود قواعد قانونية تنظم المعاملات الإلكترونية؛
- عدم مواكبة متطلبات الثورة الرقمية العالمية؛
- ضعف إمكانيات المعلوماتية والاتصالات على المستوى المحلي؛
- قلة عدد مستخدمي شبكة الانترنيت، ونقص اتاحة المعلومات عبر الشبكة.

ثانيا- أهداف إصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر

قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات الهيكلية لقطاع الاتصالات وهذا بهدف مواكبة مختلف التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أهداف أخرى من أبرزها[1]:

- زيادة وتنويع عروض خدمات البريد والاتصالات؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، تناقسية الأسعار وتطوير شبكات البريد والمواصلات؛
- تشجيع الادخار الوطني وتوسيع تشكيلة الخدمات المعروضة، بالإضافة إلى العمل على ترقية الخدمات المالية للبريد؛
- السعي إلى ترقية الاتصالات كقطاع قتصادي تنافسي له دور فعال في عملية النمو والتنمية.

المطلب الثاني: سوق الاتصالات في الجزائر

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أهم المؤشرات الخاصة بقياس قطاع الاتصالات، والتطرق إلى أهم إنجازات الدولة الجزائرية في مجال تطوير هذا القطاع،

[1] لحمر عباس، مرجع سبق ذكره، ص 142.

بالإضافة إلى تحليل أهم التطورات الحاصلة في سوق الهاتف الثابت، الانترنيت والهاتف النقال.

أولا- مؤشرات قياس تطور قطاع تكنولوجيا الاتصال والإعلام

باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ركيزة ولبنة أساسية لبناء الاقتصاد والمجتمع، عملت العديد من المنظمات الدولية على اقتراح وتقديم مجموعة من المؤشرات اللازمة لقياس مستويات هذا القطاع، ومن أهمها[1]:

- **مؤشرات الكثافة الاتصالية:** وتقاس بعدد الهواتف النقالة والثابتة لكل 100 فرد وسعة شبكات الاتصال من حيث معدل تدفق البيانات وغيرها؛
- **مؤشرات التقدم التكنولوجي:** وتقاس بعدد الحواسيب وعدد مستخدمي الانترنت وحيازة الأجهزة الالكترونية كالفاكس والهواتف من قبل الأفراد والمؤسسات؛
- **مؤشرات الإنجاز التكنلوجي:** سواء المستوردة أو المصدرة؛

ثانيا- تقييم إنجازات الجزائر لتطوير القطاع

قامت الدولة الجزائرية برصد مبالغ مالية ضخمة من خلال برامج الإنعاش الاقتصادي من أجل مواكبة الدول المتقدمة وفتح المجال للمنافسة في قطاع الاتصالات، وذلك من خلال[2]:

- تحديث الشبكة الوطنية للاتصالات، وذلك بإدخال مكثف للتكنولوجيا المتجددة، وبالرقمنة الكاملة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة؛
- رفع طاقة الشبكة الوطنية والخطوط الدولية كذلك؛
- توسيع الشبكة للتكفل بحاجيات كل الهيئات الاقتصادية والمالية مثل شبكات البنوك وغيرها؛
- إدخال خدمات الهاتف النقال عبر الساتل؛

[1] مريم لحسن، ريمة مناع، تقييم واقع قطاع الاتصال بالجزائر، بحث مقدم للملتى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 23-2018/04/24، ص 3.
[2] نفس المرجع السابق، ص 5.

– تشغيل أرضية انترنيت ذات نطاق واسع وتوفير كل الخدمات العادية منها والمميزة.

ثالثا– تطورات سوق الهاتف الثابت، الانترنيت الثابت والهاتف النقال في الجزائر

لقد عرف سوق الاتصالات تطورات كبيرة في الجزائر خاصة بعد فتح الدولة المجال امام الخواص والأجانب للاستثمار فيه، وسنحاول التعرف على أهم التطورات الحاصلة في سوق الهاتف والانترنيت بنوعيه الثابت والنقال.

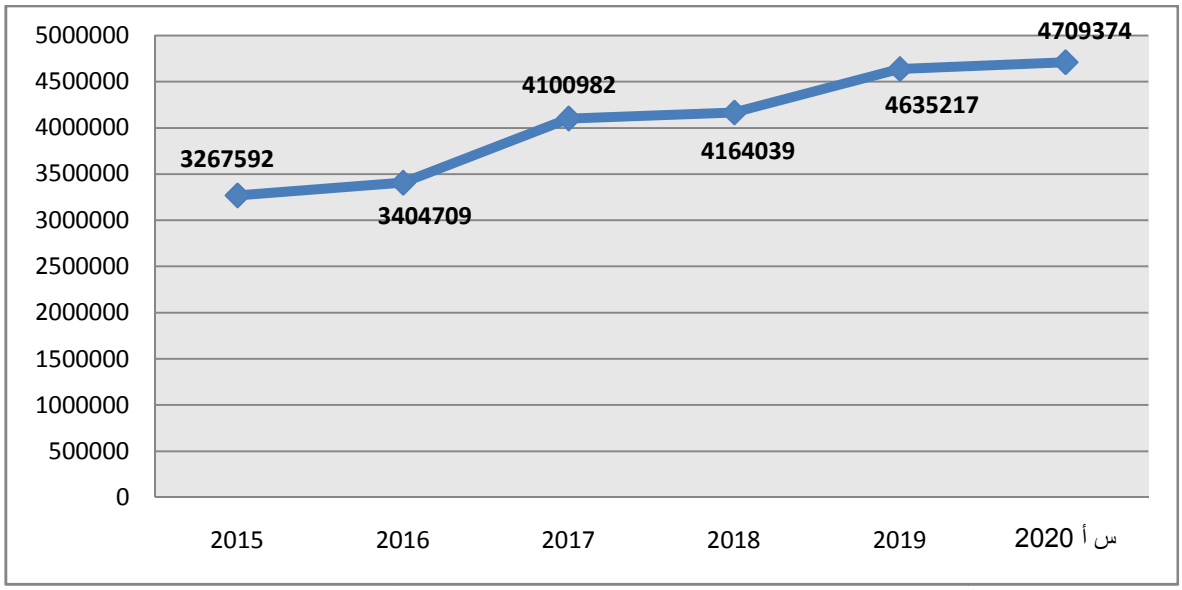
1– تطور شبكة الهاتف الثابت في الجزائر: سنقوم بتقديم إحصائيات حول تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت ابتداء من سنة 2015 وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2020، وذلك حسب نوع الاشتراك (اشتراكات الأسر – اشتراكات المهنيين). والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 13: تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015– س أ2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س أ 2020
الاشتراكات السكنية	2832238	2 967 737	3 611 735	3 711 765	4 190 162	4 272 004
الاشتراكات المهنية	435354	436 972	489 247	452 274	445 055	437 370
المجموع	**3267592**	**3404709**	**4100982**	**4164039**	**4635217**	**4709374**
نسبة الاشتراكات السكنية %	86,68	87,17	88,07	89,14	90,40	90,71
نسبة الاشتراكات المهنية %	13,32	12,83	11,93	10,86	9,60	9,29

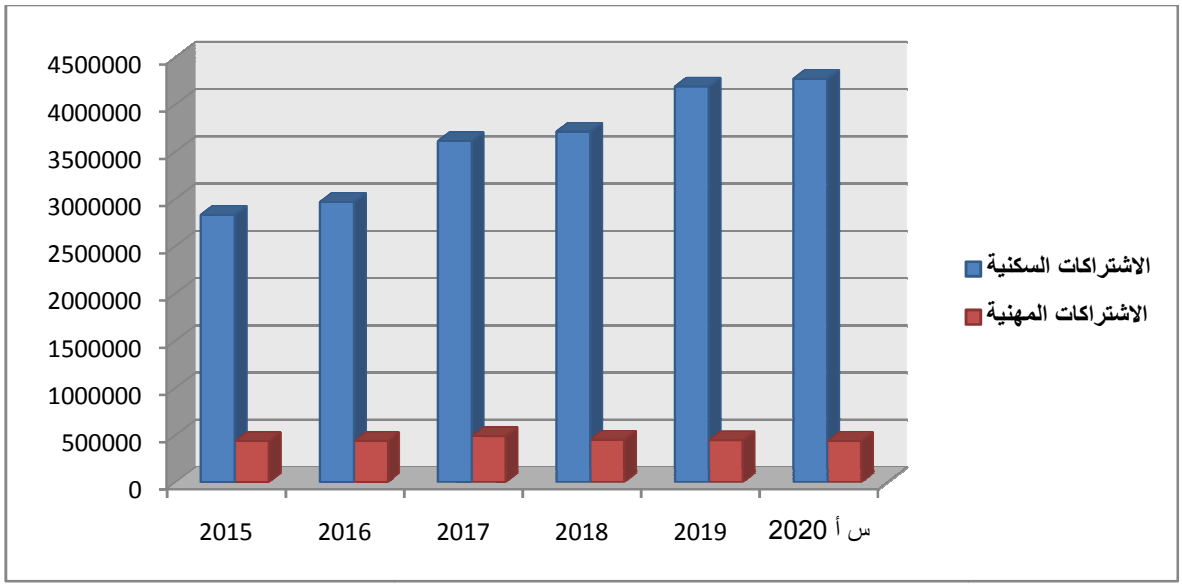
المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 2. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 21: عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015-2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم 22: عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015-2020 حسب نوع الاشتراك

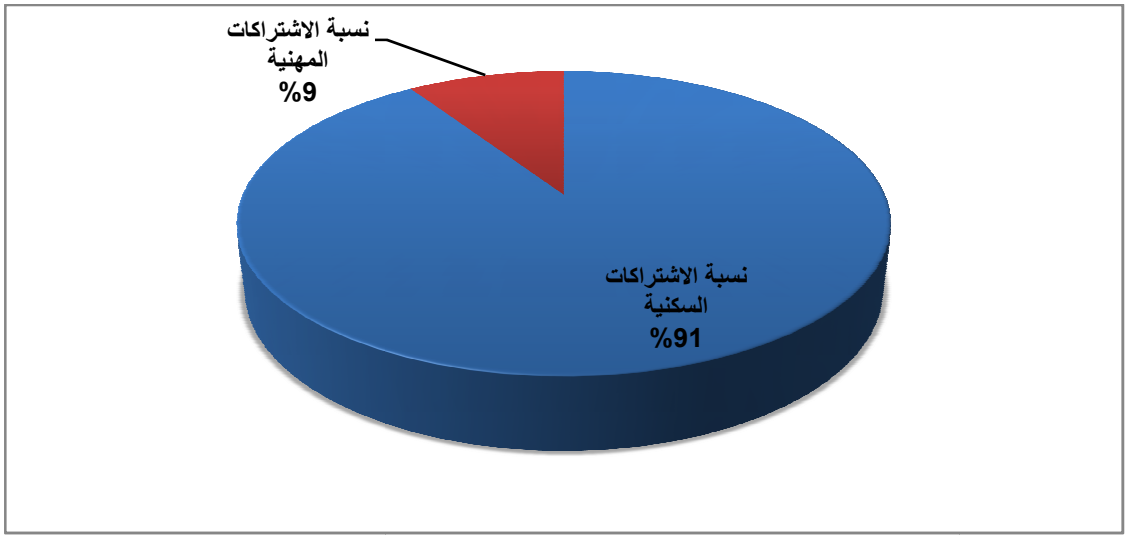


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم (13)، الشكل رقم (21) والشكل رقم (22) نلاحظ أن توجد زيادة مستمرة ومعتبرة في عدد مشتركي الهاتف الثابت حيث من سنة 2015 (3267592) وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2020 (4709374) بلغت هذه الزيادة بين 2015 و2020 (1441782)، كما أن هذه الزيادة قابلتها زيادة في

اشتراكات الأسر من سنة 2015 (2832238) وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2020 (4272004)، تقدر بـ (1439766)، لكن بين سنتي 2019 و السداسي الأول من سنة 2020 نرى نموا طفيفا فقط بما يوحي بأن الزيادة في السنوات القادمة ستعرف نوعا من الاستقرار النسبي، بينما نرى نوعا من الاستقرار في اشتراكات المهنيين إلى غاية سنة 2018 أين بدأت في التناقص وهذا راجع إلى العروض الكبيرة التي أصبح يقدمها متعاملي الهاتف النقال للمؤسسات من أجل تحويل اشتراكاتهم من الهاتف الثابت نحو اشتراكات الهاتف النقال.

الشكل رقم 23: نسبة الاشتراكات للهاتف الثابت للسداسي الأول 2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

يتبين لنا من الشكل رقم (23) أن شبكة الهاتف الثابت تتمثل بشكل كبير في اشتراكات الأسر حيث بلغت نسبة الاشتراكات السكنية خلال السداسي الأول من سنة 2020 (91%) بينما نسبة اشتراكات المهنيين والمؤسسات فهي لا تتعدى (9%)، إذا لابد على مؤسسة اتصالات الجزائر تنويع عروضها لجذب اكبر عدد ممكن من المهنيين والمؤسسات، كما يجب على الدولة فتح المجال في هذا القطاع للمتعاملين الخواص لفتح المجال أمام المنافسة الحرة.

2- تطور شبكة الانترنيت في الجزائر: سنتعرض لأهم تطورات شبكة الانترنيت في الجزائر للمتعامل الهاتف الثابت ومتعاملي الهاتف النقال.

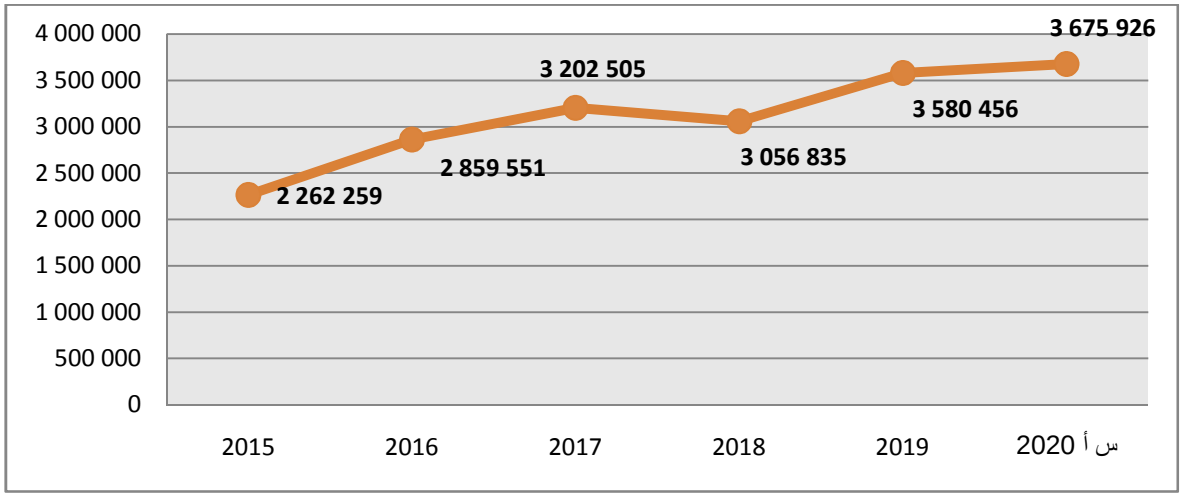
أ- تطور شبكة الانترنيت الثابت في الجزائر

الجدول رقم 14: تطور شبكة الانترنيت الثابت 2015- س أ2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س أ 2020
ADSL	1 838 746	2 083 098	2 246 918	2 172 096	2 334 005	2 410 242
الألياف البصرية FTTX			714	11 369	43 115	53 394
الجيل الرابع الثابت G 4 LTE fixe	423 280	775 792	920 244	861 235	1 191 612	1 201 586
الوايماكس WIMAX	233	661	621	619	444	413
روابط مخصصة LS			34 008	11 516	11 280	10 291
المجموع	**2 262 259**	**2 859 551**	**3 202 505**	**3 056 835**	**3 580 456**	**3 675 926**

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 7. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 24: تطور شبكة الانترنيت الثابت 2015- س أ2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (24) نلاحظ أن هناك تطور كبير في عدد المشتركين في الانترنيت الثابت حيث نلمس زيادة تقدر بـ 95470 مشترك بين سنتي 2019/س أ2020. لكن بالرجوع إلى عدد مشتركي الهاتف الثابت

للسداسي الأول من سنة 2020 والمقدر بـ 4709374 نجد أن حوالي 1033448 مشترك غير مرتبط بشبكة الهاتف الثابت، وبالنظر إلى هذا الرقم الكبير لابد على مؤسسة اتصالات الجزائر البحث في الأسباب الكامنة وراء عزوف هؤلاء المشتركين عن الاشتراكات في شبكة الانترنيت الخاصة بهم.

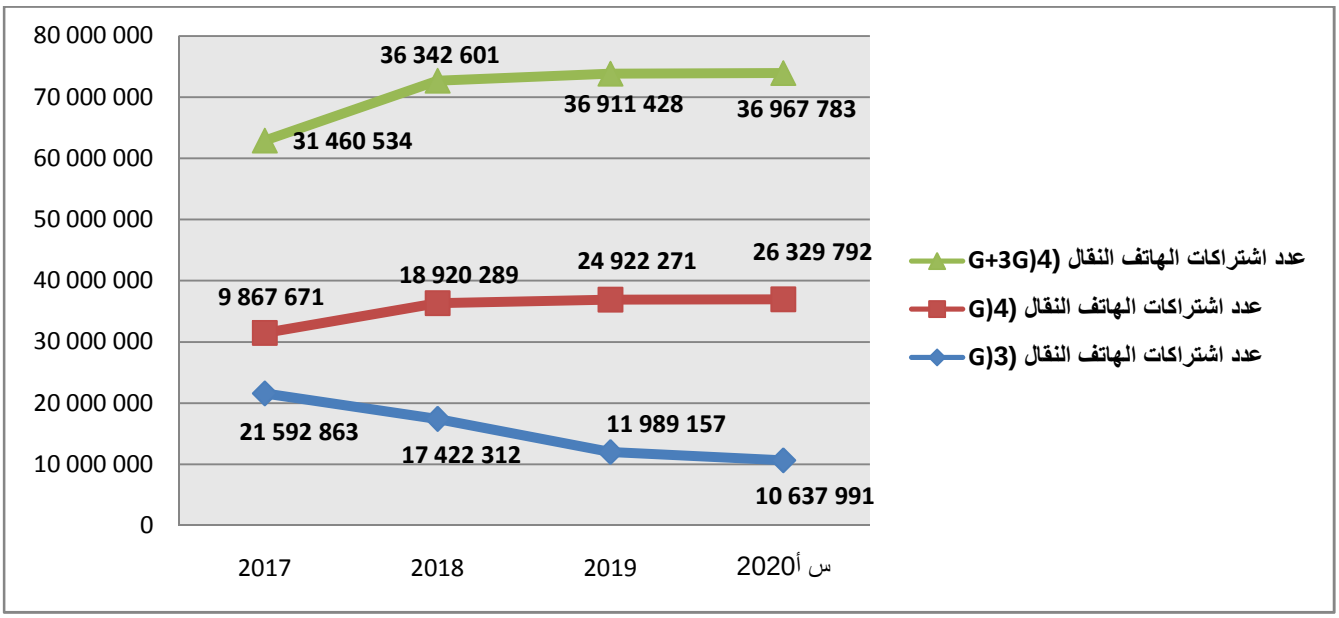
ب- تطور شبكة الانترنيت النقال في الجزائر

الجدول رقم 15: عدد الاشتراكات حسب نوع التكنولوجيا من سنة 2017- س أ2020

المؤشر	2017	2018	2019	س أ2020
عدد اشتراكات الهاتف النقال (G3)	21 592 863	17 422 312	11 989 157	10 637 991
عدد اشتراكات الهاتف النقال (G4)	9 867 671	18 920 289	24 922 271	26 329 792
عدد اشتراكات الهاتف النقال (G+3G4)	**31 460 534**	**36 342 601**	**36 911 428**	**36 967 783**

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 8. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 25: عدد الاشتراكات حسب نوع التكنولوجيا من سنة 2017- س أ2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

يتبين لنا من الجدول رقم (15) والشكل رقم (25) أنه يوجد نمو مستمر من سنة 2017 وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2020 في عدد اشتراكات الهاتف النقال (3G+4G)، لكن الزيادة بين سنتي 2019/س أ2020 هي زيادة ضعيفة، كما نلاحظ أنه خلال الفترة 2017/س أ2020 حوالي نصف تكنولوجيا الهاتف النقال (3G) تخلوا عنها لصالح تكنولوجيا الهاتف النقال (4G)، وهذا بهدف الحصول على تدفقات أفضل وأحسن.

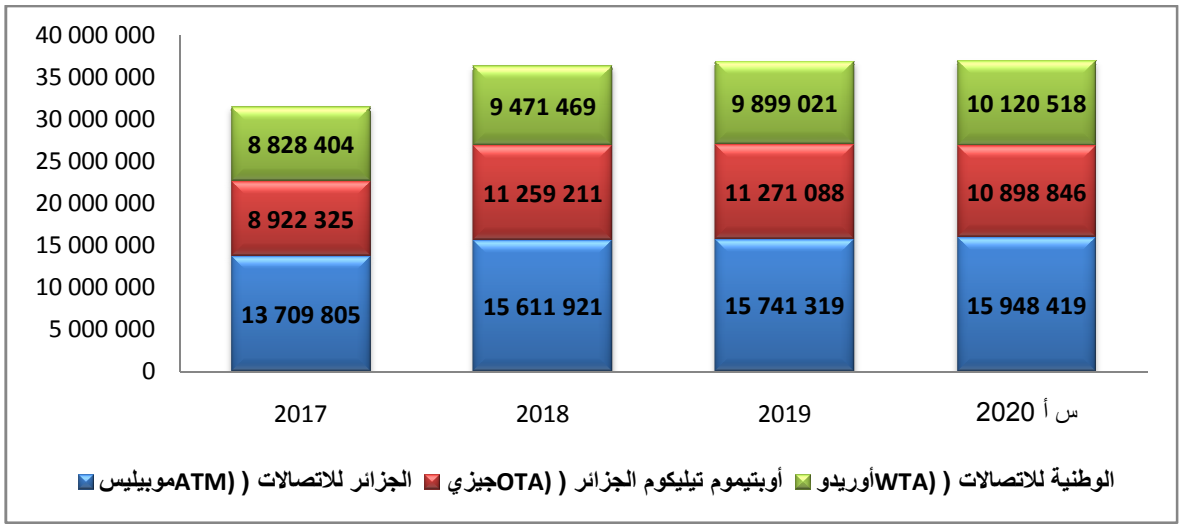
ج- توزيع عدد اشتراكات انترنيت الهاتف النقال لكل متعامل:

الجدول رقم 16: اشتراكات انترنيت الهاتف النقال لكل متعامل 2017-س أ2020

المؤشر	2017	2018	2019	س أ 2020
الجزائر للاتصالات (ATM) موبيليس	13 709 805	15 611 921	15 741 319	15 948 419
أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جيزي	8 922 325	11 259 211	11 271 088	10 898 846
الوطنية للاتصالات (WTA) أوريدو	8 828 404	9 471 469	9 899 021	10 120 518
المجموع	**31 460 534**	**36 342 601**	**36 911 428**	**36 967 783**

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 9. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 26: اشتراكات الانترنيت لكل متعاملي الهاتف النقال 2017-س أ2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

الملاحظ من الجدول رقم (16) والشكل أعلاه أنه يوجد نمو مستمر خلال الفترة 2017/س أ2020 لاشتراكات انترنيت الهاتف النقال، حيث يحظى المتعامل موبيليس بأكبر حصة للمشتركين مقارنة بالمتعامل جيزي الذي احتل المرتبة الثانية وبفارق طفيف عن المتعامل أوريدو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.

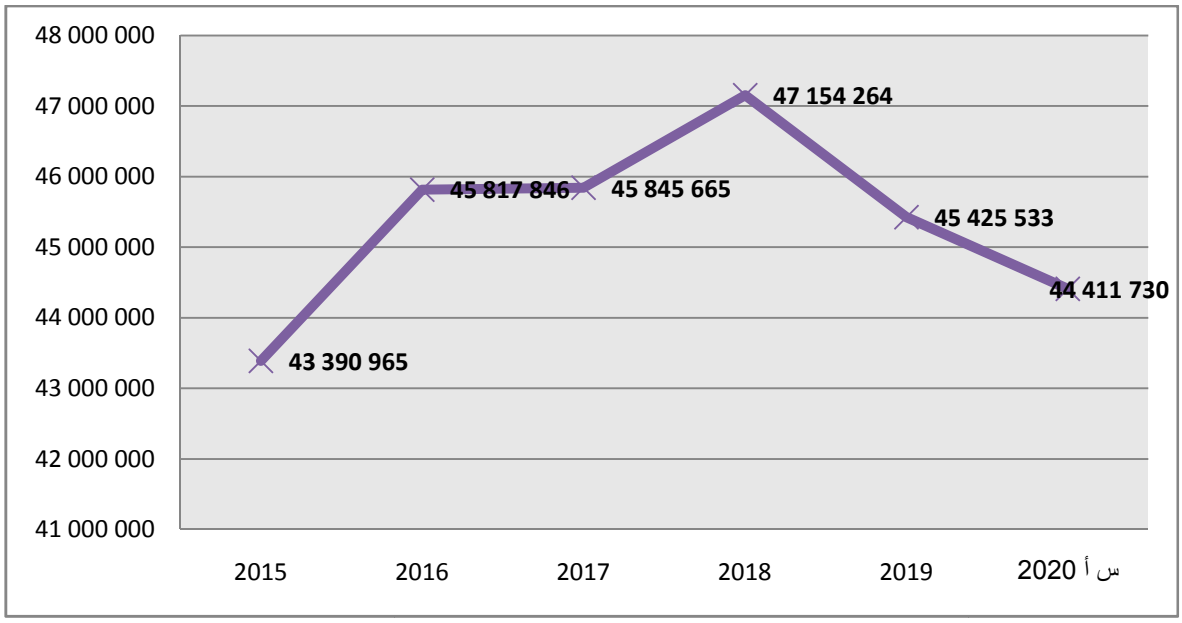
3-تطور شبكة الهاتف النقال في الجزائر:

الجدول رقم 17: تطور مشتركي الهاتف النقال 2015- س أ2020 حسب الدفع

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س أ 2020
الدفع المسبق	39 296 986	41 197 999	41 943 543	41 036 380	40 635 183	40670 308
الدفع البعدي	4 093 979	4 619 847	3 902 122	6 184 408	4 790 350	3 741 422
المجموع	43 390 965	45 817 846	45 845 665	47 220 788	45 425 533	44411 730
نسبة الدفع المسبق %	90,56	89,92	91,49	86,90	89,45	91,58
نسبة الدفع البعدي %	9,44	10,08	8,51	13,10	10,55	8,42

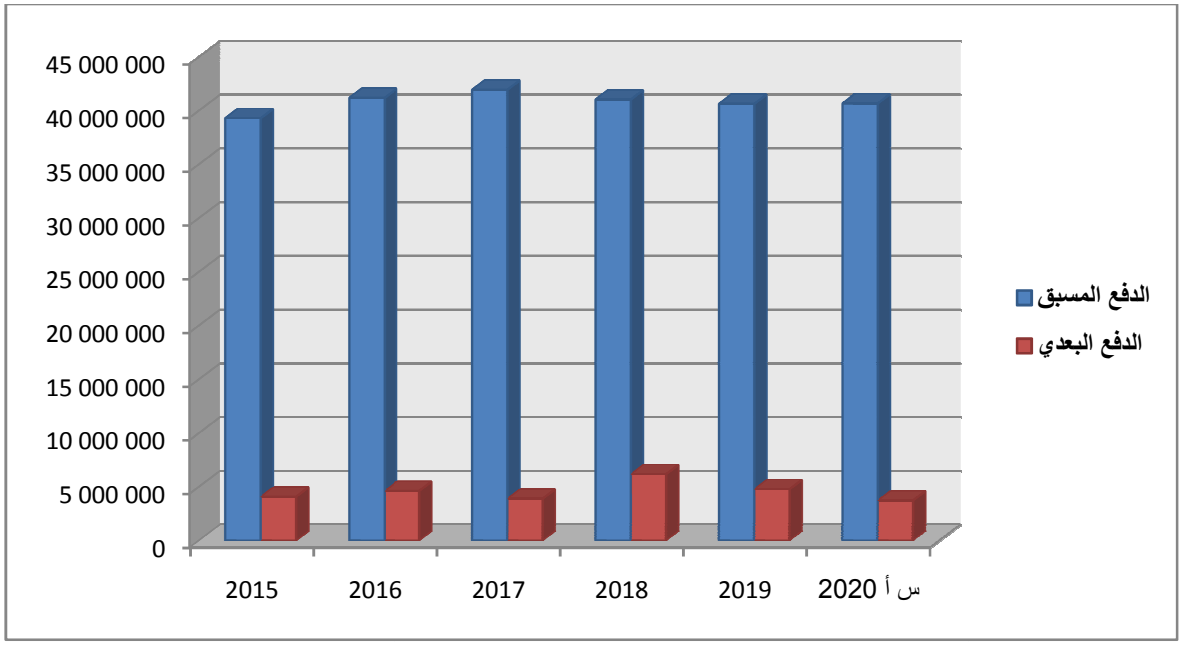
المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 3. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 27: تطور مشتركي الهاتف النقال 2015- س أ 2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

الشكل رقم 28: تطور مشتركي الهاتف النقال 2015-2020 حسب الدفع



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم (17) والشكلين رقم (27)(28) نلاحظ أن هناك ارتفاع في عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018، بينما سجل انخفاض في سنة 2019 وهذا راجع إلى أن هذا الانخفاض ليس محليا

فقط بل على المستوى الدولي وفقا لمنظمة IUT. بينما نلاحظ أن طريقة الدفع المهيمنة هي الدفع المسبق بنسبة تفوق 91%.

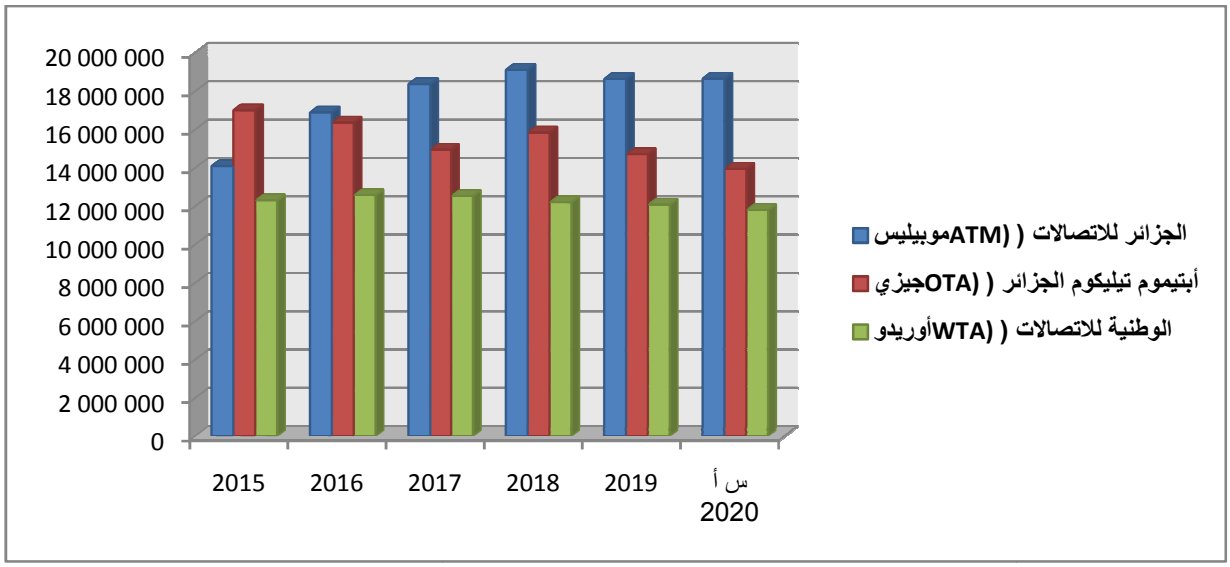
والجدول التالي يوضح حصة المشتركين لكل متعامل من متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الجدول رقم 18: حصة كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال 2015-س أ2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س أ 2020
الجزائر للاتصالات (ATM) موبيليس	14 087 440	16 885 490	18 365 148	19 106 401	18 633 371	18 654 330
أبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جيزي	17 005 165	16 360 904	14 947 870	15 848 104	14 707 625	13 952 347
الوطنية للاتصالات (WTA) أوريدو	12 298 360	12 571 452	12 532 647	12 199 759	12 084 537	11 805 053
المجموع	**43 390 965**	**45 817 846**	**45 845 665**	**47 154 264**	**45 425 533**	**44 411 730**
الحصة السوقية للمتعامل موبيليس %	32,47	36,85	40,06	40,52	41,02	42,00
الحصة السوقية للمتعامل جيزي %	39,19	35,71	32,60	33,61	32,38	31,42
الحصة السوقية للمتعامل أوريدو %	28,34	27,44	27,34	25,87	26,60	26,58

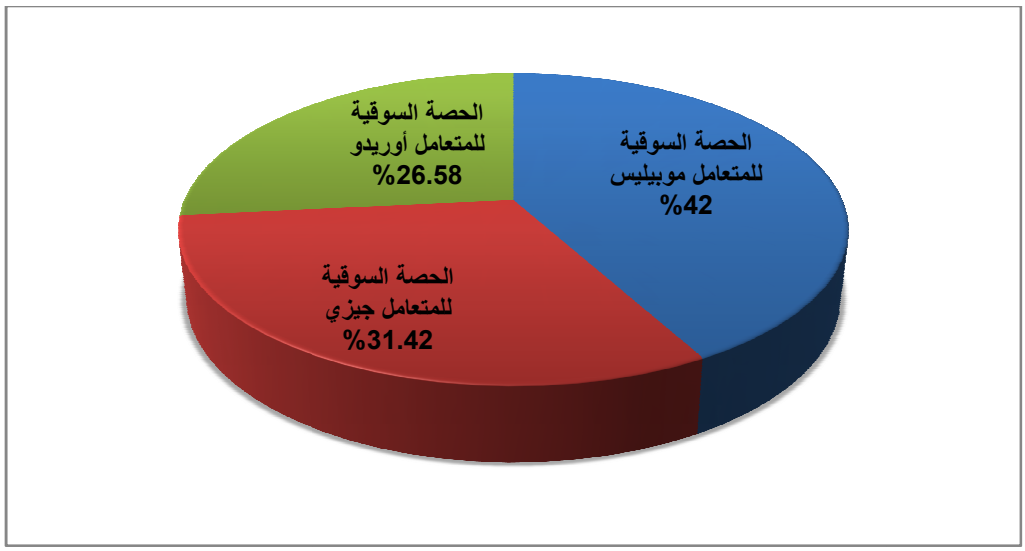
المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 5. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

الشكل رقم 29: عدد المشتركين لكل متعامل من متعاملي الهاتف النقال 2015-س أ2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

الشكل رقم 30: الحصة السوقية لكل متعامل للسداسي الأول من سنة 2020



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

يمكننا القول من خلال الجدول رقم (18) والشكلين رقم (29) (30) أن مشتركي الهاتف النقال يقارب 44.5 مليون مشترك موزعة على ثلاثة متعاملين للهاتف النقال، حصصهم كالآتي: وهي الجزائر للاتصالات (ATM) موبيليس 42%، أبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جيزي 31.42% و الوطنية للاتصالات (WTA) أوريدو 26.58%، ففي سنة 2015 كان المتعامل جيزي هو المتعامل الرائد

في عدد المشتركين يليه المتعامل موبيليس ثم المتعامل أوريدو، لكن ابتداء من سنة 2016 وإلى غاية السداسي الأول من سنة 2020 أصبحت الريادة للمتعامل موبيليس والذي حافظ عليها خلال هذه السنوات بفضل مختلف العروض والخدمات التي يقدمها.

4- الاشتراكات حسب تكنولوجيا الهاتف النقال

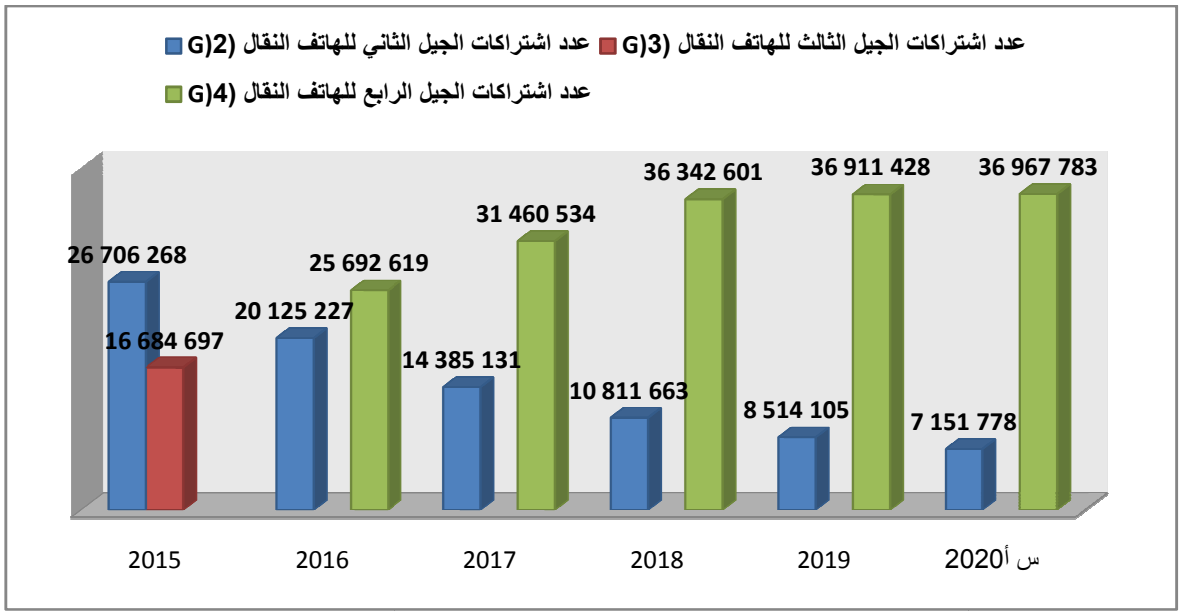
الجدول رقم 19: اشتراكات الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا 2015-س أ2020

المؤشر	2015	2016	2017	2018	2019	س أ2020
عدد اشتراكات الجيل الثاني للهاتف النقال (G2)	26 706 268	20 125 227	14 385 131	10 811 663	8 514 105	7 151 778
عدد اشتراكات الجيل الثالث للهاتف النقال (G3)	16 684 697					
عدد اشتراكات الجيل الرابع للهاتف النقال (G4)		25 692 619	31 460 534	36 342 601	36 911 428	36 967 783
المجموع	**43 390 965**	**45 817 846**	**45 845 665**	**47 154 264**	**45 425 533***	**44 119 561***

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020، ص 6. متوفر على الموقع https://www.mpt.gov.dz، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021/11/09.

* باستثناء أجهزة المودم، مفاتيح الانترنيت، M2-M.

الشكل رقم 31: اشتراكات الهاتف النقال حسب الجيل 2015-س أ2020



مصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق.

يتبين لنا من الجدول رقم (19) والشكل أعلاه، أنه خلال الفترة 2016/س أ2020 نلاحظ تزايد كبير في عدد مشتركي الجيل الرابع (G4) حيث بلغ خلال السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 36967783 مقابل 25692619 سنة 2016، بينما عدد مشتركي الجيل الثاني في تناقص مستمر خلال نفس الفترة حيث بلغ سنة 2016 حوالي 20125227 لينخفض إلى 7151778 مشترك في السداسي الأول من سنة 2020، لذا لابد على متعاملي الهاتف النقال العمل بشكل سريع على تغطية كامل ولايات ومناطق الوطن بتكنولوجيا الجيل الرابع لما توفره هذه التكنولوجيا من عروض وتدفقات أكبر وأسرع للانترنيت.

المطلب الثالث: سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر

سنحاول في هذا المطلب التطرق بنوع من التفصيل لسوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من خلال مراحل تطوره والسلطة الضابطة له، وكذا التعرف على المؤسسات الفاعلة فيه وهي الجزائر للاتصالات (ATM) موبيليس، أبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جيزي و الوطنية للاتصالات (WTA) أوريدو.

أولا- مراحل تطور الطلب على خدمة الهاتف النقال في الجزائر

عموما يمكن القول أن تطور الطلب على خدمة الهاتف النقال مر بثلاثة مراحل أساسية وهي[1]:

1- مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002): حيث عرفت هذه المرحلة وجود متعامل واحد هو اتصالات الجزائر، وكان نشاطه يهدف إلى تغطية وتلبية حاجات أصحاب الدخل المرتفع (الدفع المؤجل)، وفي سنة 1998 ارتفع عدد المشتركين ليصل إلى 8000 مشترك. ومع صدور القانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 الذي فتح المجال للمنافسة في قطاع الاتصالات، ليتم بعدها إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات، وفي 2001/07/11 تم فتح القطاع أمام المتعاملين الأجانب وحصول المتعامل جيزي (Djezzy) على أول رخصة استغلال.

2- مرحلة الاحتكار الثنائي (2002-2004): حيث في 2002/02/15 تم الاستغلال الفعلي الأول لشبكة (GSM) من طرف المتعامل جيزي (Djezzy)، وهنا بدأت مرحلة المنافسة بين جيزي واتصالات الجزائر، وفي فترة وجيزة استطاع المتعامل الأجنبي جيزي من تحقيق 70% من الحصة السوقية في الجزائر، وهذا ما فرض على اتصالات الجزائر في 2003/08/03 إلى انشاء متعامل خاصة بخدمة الهاتف النقال تحت اسم موبيليس (Mobilis)، وبلغ عدد المشركين في شبكة جيزي 315801، بينما موبيليس 135204 مشترك في نهاية 2002. وفي 2003/12/20 تم منح رخصة جديدة لمتعامل أجنبي ثاني وثالث في الجزائر هو الوطنية للاتصالات (WTA) نجمة، والتي أصبحت حاليا أوريدو (Ooredoo).

3- مرحلة منافسة القلة (2004 - إلى يومنا هذا): في 2004/0/25 كانت الإنطلاقة الفعلية للمتعامل (WTA) أوريدو حاليا في الاستغلال الفعلي لشبكة (GSM)، فازدادت المنافسة بين المتعاملين الثلاثة وأصبحت قائمة على:

- تحسين جودة التغطية؛

[1] عادل بوعافية، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3)، جوان 2017، ص 396.

- تحسين خدمات الشبكة؛

- التنافس في هذه المرحلة قائم على العروض الترويجية والسعرية من أجل كسب رضا الزبائن.

ليتم في أكتوبر من سنة 2013 منح رخص استغلال الجيل الثالث (3G)، وفي 2016/05/23 رخص استغلال الجيل الرابع (4G).

ثانيا- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية

حسب الوثيقة المرجعية لتشريعات منظمة التجارة العالمية، تعرف سلطة ضبط الاتصالات عن بعد بـ " هيئة تنظيمية متميزة عن جميع مزودي خدمات الاتصالات الأساسية، وغير تابعة لأي من هؤلاء المزودين، وتكون قرارات الهيئة والقواعد المتبعة نزيهة اتجاه جميع المتواجدين في السوق"[1].

تعتبر سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) في الجزائر أو ما يطلق عليها بـ"سلطة الضبط" هيئة مستقلة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتم إنشاؤها في إطار القانون رقم 2000-03 المؤرخ في قانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 05 أوت سنة 2000، المعدل والمتمم، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، والذي ألغي بالقانون 18-04 المؤرخ في 24 شعبان عام 1439 الموافق 10 مايو سنة 2018، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونية، الذي جدّد إنشاء سلطة ضبط سوقي البريد والاتصالات الالكترونية في المادة 11 منه[2]. وبالرجوع إلى نص المادة 13 من القانون السالف الذكر، تتمثل مهام سلطة الضبط فيمايلي[3]:

[1] الطاهر ميمون، فاتح غلاب، دور سلطة الضبط للبريد والاتصالات عن بعد في الجزائر في حماية المنافسة المشروعة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسلية، العدد 3، مارس 2018، ص 256.

[2] https://www.mpt.gov.dz/ar. Consultée le 09/11/2021

[3] https://www.mpt.gov.dz/ar. Consultée le 09/11/2021

- السهر على وجود منافسة فعلية ومشروعة في سوقي البريد والاتصالات الإلكترونية باتخاذ كل التدابير الضرورية لترقية أو استعادة المنافسة في هاتين السوقين؛
- السهر على تجسيد تقاسم منشآت الاتصالات الالكترونية، في ظل احترام حق الملكية؛
- تخصيص الذبذبات لمتعاملي شبكات الاتصالات الالكترونية المفتوحة للجمهور في الحزم التي تمنحها لها الوكالة الوطنية للذبذبات، ومراقبة استخدامها وفق مبدأ عدم التمييز؛
- إعداد وتحيين وضعية الذبذبات التي تخصصها للمتعاملين وتبليغها بانتظام إلى الوكالة الوطنية للذبذبات؛
- إعداد مخطط وطني للترقيم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
- منح التراخيص العامة لإنشاء و/أو استغلال شبكات الاتصالات الإلكترونية وتوفير خدمات الاتصالات الإلكترونية وتراخيص الشبكات الخاصة، وكذا تراخيص تقديم خدمات أداءات البريد؛
- المصادقة على تجهيزات البريد والاتصالات الإلكترونية طبقا للمواصفات والمعايير المحددة عن طريق التنظيم؛
- الفصل في النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين عندما يتعلق الأمر بالتوصيل البيني والنفاذ وتقاسم المنشآت والتجوال الوطني؛
- تسوية النزاعات التي تنشأ بين المتعاملين والمشتركين؛
- الحصول من المتعاملين على جميع المعلومات الضرورية للقيام بالمهام المخولة لها؛
- التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى أو الهيئات الوطنية كانت أم أجنبية ذات الهدف المشترك؛

- إعداد ونشر التقارير والإحصائيات الموجهة للجمهور المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية بصفة منتظمة؛
- إعداد ونشر تقرير سنوي يتضمن قراراتها وآراءها وتوصياتها، مع احترام واجب التحفظ حماية لخصوصية وسرية الأعمال، ويرسل إلى البرلمان بغرفتيه، والوزارة الأولى، والوزارة المكلفة بالبريد والاتصالات الالكترونية؛
- نشر في المذكرة الرسمية لسلطة الضبط قراراتها، مع مراعاة حماية السرية وأسرار الأعمال؛
- السهر على احترام متعاملي البريد والاتصالات الالكترونية للأحكام القانونية والتنظيمية المتعلقة على الخصوص بالبريد والاتصالات الالكترونية والأمن السيبراني؛
- السهر على حماية حقوق المشتركين في خدمات الاتصالات الإلكترونية وخدمات البريد؛
- وضع إجراء يحدد كيفية معالجة شكاوى المشتركين؛
- نشر كل معلومة مفيدة لحماية حقوق المشتركين، وكذا القيام بحملات تنظيم تحسيسية وتوعوية لفائدة هؤلاء؛
- المشاركة في تمثيل الجزائر في المنظمات الدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية؛
- تسديد المساهمات والنفقات المختلفة التي تستحقها على الجزائر المنظمات الإقليمية والدولية المختصة في مجالي البريد والاتصالات الإلكترونية والتي تكون الجزائر عضوا فيها، بناء على إثباتات يرسلها إليها الوزير المكلف بالبريد وبالاتصالات الإلكترونية؛
- إجراء أي رقابة تدخل ضمن إطار صلاحياتها وفقا للتنظيم المعمول به وأحكام دفتر شروط المتعاملين.

ثالثا- المتعاملون في خدمة الهاتف النقال في الجزائر

في المرحلة الأولى كان سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر محتكرا من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر (مؤسسة عمومية)، ولكن من أجل تشجيع تطوير هذا السوق من جهة، ومواكبة التطورات العالمية في هذا المجال، اتجهت الدولة الجزائرية في البداية إلى انفتاح حذر نتج عنه دخول متعامل أجنبي أول هو جيزي، وفتح فرع لمؤسسة اتصالات الجزائر خاص بهذه الخدمة عرف بـ موبيليس، ومن ثم السماح لدخول متعامل ثاني (ثالث في السوق) أجنبي هو أوريدو (نجمة سابقا).

1- مؤسسة اتصالات الحزئر (ATM) موبيليس Mobilis

مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (ATM) كانت في البداية فرعا تابعا لمؤسسة اتصالات الجزائر، وأصبحت مستقلة في شهر أوت 2003، وتقوم مؤسسة موبيليس بوضع، استغلا وتطوير شبكات الهاتف النقال، بالإضافة إلى تسويق أجهزة وخدمات الهاتف النقال[1]. ووصل عدد مشتركيها خلال السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 18.6 مليون مشترك.

ومن بين الأهداف التي تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيقها نذكر[2]:

- تقديم أحسن الخدمات في مجال اتصالات الهاتف النقال؛
- السعي لضمان وفاء زبائنها من خلال التكفل الجيد بهم؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتقديم كل ما هو جديد في مجالها.

وتمتلك موبيليس أكثر من 176 وكالة تجارية و82965 نقطة بيع موزعة عبر ربوع الجزائر، وتتوفر ولاية سطيف على[3]:

- وكالة تجارية جهوية وتضم الولايات التالية: سطيف، برج بوعريريج، مسيلة، بجاية وجيجل.
- وكالة سطيف1 ببلدية سطيف؛

[1] https://www.mpt.gov.dz/ar. Consultée le 25/01/2022.
[2] https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php. Consultée le 25/01/2022.
[3] https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php. Consultée le 25/01/2022.

- وكالة سطيف2 ببلدية سطيف؛
- وكالة العلمة؛
- الوكالة الجوارية بوقاعة؛
- الوكالة الجوارية عين ولمان؛
- الوكالة الجوارية عين أزال.

2- مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر(OTA) جيزي Djezzy

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. وهي شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015، تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق، الأنترنيت و الخدمات ذات القيمة المضافة[1]. ولكن تراجع عدد مشتركيها خلال السنوات الأخيرة ليصبح 13.9 مليون مشترك خلال السداسي الأول من سنة 2020.

وأصبحت جازي تنتمي إلى مجمع فيبلكوم (VIPLCOM)، وهي مؤسسة عالمية للاتصالات سنة 2011، وفي سنة 2013 تحولت أوراسكوم تيليكوم إلى أوبتيموم تيايكوم الجزائر (Optimum Telecom Algerie)، وبمقتضى الاتفاق الذي انعقد سنة 2014 والمتمم سنة 2015، تحصلت الدولة الجزائرية على 51% من أسهم المؤسسة عن طريق الصندوق الوطني للاستثمار (FNI)[2].

ولقد تم منحها تراخيص الاستغلال كالتالي[3]:

- رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني: 30 جويلية 2001؛
- رخصة استغلال خدمات الجيل الثالث: 2 ديسمبر 2013؛
- رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع: 4 سبتمبر 2016؛

وتتواجد بإقليم ولاية سطيف ثلاث وكالات وهي[1]:

[1] https://www.djezzy.dz. Consultée le 25/01/2022.
[2] https://www.mpt.gov.dz. Consultée le 25/01/2022.
[3] https://www.djezzy.dz. Consultée le 25/01/2022.

- وكالة سيدي بوعروة بلدية سطيف؛
- وكالة بارك مول (Parck Mall) بلدية سطيف؛
- وكالة العلمة.

3- مؤسسة الوطنية للاتصالات (WTA) أوريدو Ooredoo

في بداية انطلاقة مؤسسة الوطنية للاتصالات كانت تعرف بـ نجمة وكان ذلك بتاريخ 23 ديسمبر 2003، وبداية تسويقها للجزائرين ابتداء من 24 أوت 2004، وتعد أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، وفي 21 نوفمبر 2013 تحولت إلى أوريدو، وهي الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو[2].كونها أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، تعد نجمة، التي أصبحت Ooredoo في 21 نوفمبر 2013، الفرع الجزائري لمجموعة Ooredoo. وبلغ عدد مشتركيها خلال السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 11.8 مليون مشترك.

ومن بين أهم القيم التي تتبناها مؤسسة أوريدو[3]:

- **الاهتمام:** من أجل مساندة، وثقة، واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي تجسدها أوريدو.
- **التواصل:** من أجل التزام أوريدو للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري
- **التحدي:** من أجل التقدم الذي تصبو إليه أوريدو، والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز.

وتتواجد أكبر وكالاتها بولاية سطيف في[4]:

- وكالة سطيف بلدية سطيف؛
- وكالة سطيف2 بلدية سطيف؛

[1] https://www.djezzy.dz. Consultée le 25/01/2022.
[2] http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos. Consultée le 25/01/2022.
[3] http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/a-propos. Consultée le 25/01/2022.
[4] http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/trouvez-nous. Consultée le 25/01/2022.

- بارك مول (Parck Mall) بلدية سطيف؛
- وكالة العلمة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بهدف معالجة موضوع دراستنا بمختلف متغيراته، ولإسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على الجانب الميداني لابد من القيام ببناء إطار منهجي للدراسة الميدانية، وهو ما يسمح بالحصول على مختلف البيانات الضرورية للقيام بعملية التحليل الإحصائي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حدود وأداة الدراسة، نموذج الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وحدود الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد مجتمع مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الحدود المكانية، البشرية، الزمانية والعلمية للدراسة.

أولا- مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على كل من مجتمع الدراسة وعينته.

1- مجتمع الدراسة: ويعني المجتمع مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها، وإطار مجتمع الدراسة هو عبارة عن سجل أو قائمة يتم تسجيل جميع أفراد المجتمع فيها، ومن ثم يتم أخذ العينة منها[1]. ويتمثل مجتمع دراستنا في إطارات مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، ولقد تم استثناء مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع الهاتف الثابت) وذلك راجع إلى كونها مؤسسة محتكرة لهذا المجال من الخدمات في الجزائر، وكذلك مؤسسة أوريدو نظرا لعدم تجاوب إدارتها سواء المحلية بسطيف أو الجهوية بقسنطينة أو حتى على المستوى الوطني

[1] أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة :مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي البسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006، ص ص 379-380.

بالجزائر العاصمة على الرغم من كل المحاولات. ولقد حاولنا توزيع أكبر عدد ممكن من الاستمارات لمختلف إطارات مؤسستي موبيليس وجيزي بولاية سطيف للوصول إلى نتائج دقيقة.

2- عينة الدراسة: ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة حاولنا القيام بمسح شامل لجميع إطارات المؤسستين (موبيليس وجيزي) بولاية سطيف، ولكن لعدم التجاوب، والإجراءات المتخذة بسبب الوضعية الصحية (جائحة كورونا) تم اللجوء إلى المعاينة، حيث تم اختيار عينة حجمها 130 إطارا.

ثانيا- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

1- الإطار المكاني: تم تطبيق الدراسة على مؤسسات الاتصالات (الهاتف النقال) بولاية سطيف وهي كل من: موبيليس، جيزي. (وتم استثناء مؤسسة أوريدو لرفضهم التعاون معنا في الدراسة).

2- الإطار الزماني: انطلقت الدراسة من بداية شهر نوفمبر 2021 وإلى غاية نهاية شهر أفريل 2022.

3- المجال البشري (الفئة المستهدفة): لقد اقتصرت هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى لهاته المؤسسات (فئة الإطارات).

4- الإطار العلمي (الموضوعي): تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق، حيث تم الاعتماد في تصنيف أبعاد رأس المال الفكري ومكوناته على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، بينما تم الاعتماد في تصنيف أبعاد التوجه نحو السوق على كل من المقاربة السلوكية (مقياس MARKOR) والمقاربة الثقافية (مقياس MKTOR) وذلك من خلال مقاربتيه الثقافية والسلوكية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يتم تحديد أدوات الدراسة حسب طبيعة الموضوع، ويتمثل دورها في جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من الأداة الرئيسية في الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

أولا- أدوات جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على العديد من أدوات جمع البيانات بهدف تحليلها لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، ومن أهمها الاستبيان، المقابلة والملاحظة.

1- الاستبيان: لقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتضم استمارة الاستبيان مجموعة من الأسئلة أو العبارات يتم تصميمها بهدف الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة من العينة المستهدفة. ولقد تم مراعاة الجانب النظري والدراسات السابقة صياغة عبارات الاستبيان مع الاعتماد على اللغة البسيطة والسليمة، وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

مرحلة الإعداد والتصميم الأولي: في هذه المرحلة تم الاعتماد على الجانب النظري، والدراسات السابقة، حيث تم تبني كل من مقياس (MARKOR) ومقياس (MKTOR) بالنسبة لمتغير التوجه نحو السوق، وتم الاعتماد بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري على كل من دراسة (Nick Bontis el al Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N°1, 2000.) ودراسة

(Natasja Steenkamp and Varsha Kashyap, Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, Journal of Intellectual Capital, Vol, N° 11, 2010)

وهذا من أجل تبني ودمج أبعاد كل متغير لاستخلاص محاور الاستبيان.

- **مرحلة التحكيم:** بعد الانتهاء من إعداد النموذج الأولي للاستبيان، تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين لهم علاقة بالموضوع، وتم الاستفادة بشكل كبير من نصائحهم وتوجيهاتهم للقيام بالتعديلات اللازمة.
- **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** لقد تم توزيع عدد من نسخ الاستبيان على بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة للتعرف على قدرتهم في فهم عبارات الاستبيان من جهة وأخذ أرائهم ومقترحاتهم أثناء الصياغة النهائية للاستبيان.
- **مرحلة الإعداد النهائي:** بعد القيام بالمراحل الثلاث السابقة، وبناء على مختلف التوجيهات تم القيام بالتعديلات الضرورية ليخرج الاستبيان في صيغت النهائية بثلاثة محاور و 55 عبارة موزعة على كل من أبعاد رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق.

2- المقابلة: وتعتبر المقابلة أداة من أدوات الدراسة الميدانية، وهي عبارة استبيان شفهي أو تفاعل لفظي يتم بين طرفين بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ولقد تم استخدامها من أجل شرح مختلف محاور ومتغيرات الاستبيان للإطارت المسيرة للمؤسسات محل الدراسة، بهدف تسهيل عمليات الإجابة على العبارات من جهة، والحصول على معلومات تساعدنا في عملية التحليل من جهة ثانية.

ثانيا- أداة الدراسة الرئيسية

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية في الاستبيان، حيث تم توزيع 130 استبيان، استرجع منها فقط 122 استمارة استبيان صالحة للدراسة.

الجدول رقم 20: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الرقم	المؤسسة محل الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة للتحليل	الاستمارات الصالحة للتحليل
01	مؤسسة موبيليس	75	75	3	72
02	مؤسسة جيزي	55	54	4	50
المجموع		130	129	7	122
النسبة		%100	%99.23	%5.38	%93.85

* النسب المئوية محسوبة على أساس عدد النسخ الموزعة

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: نموذج، متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

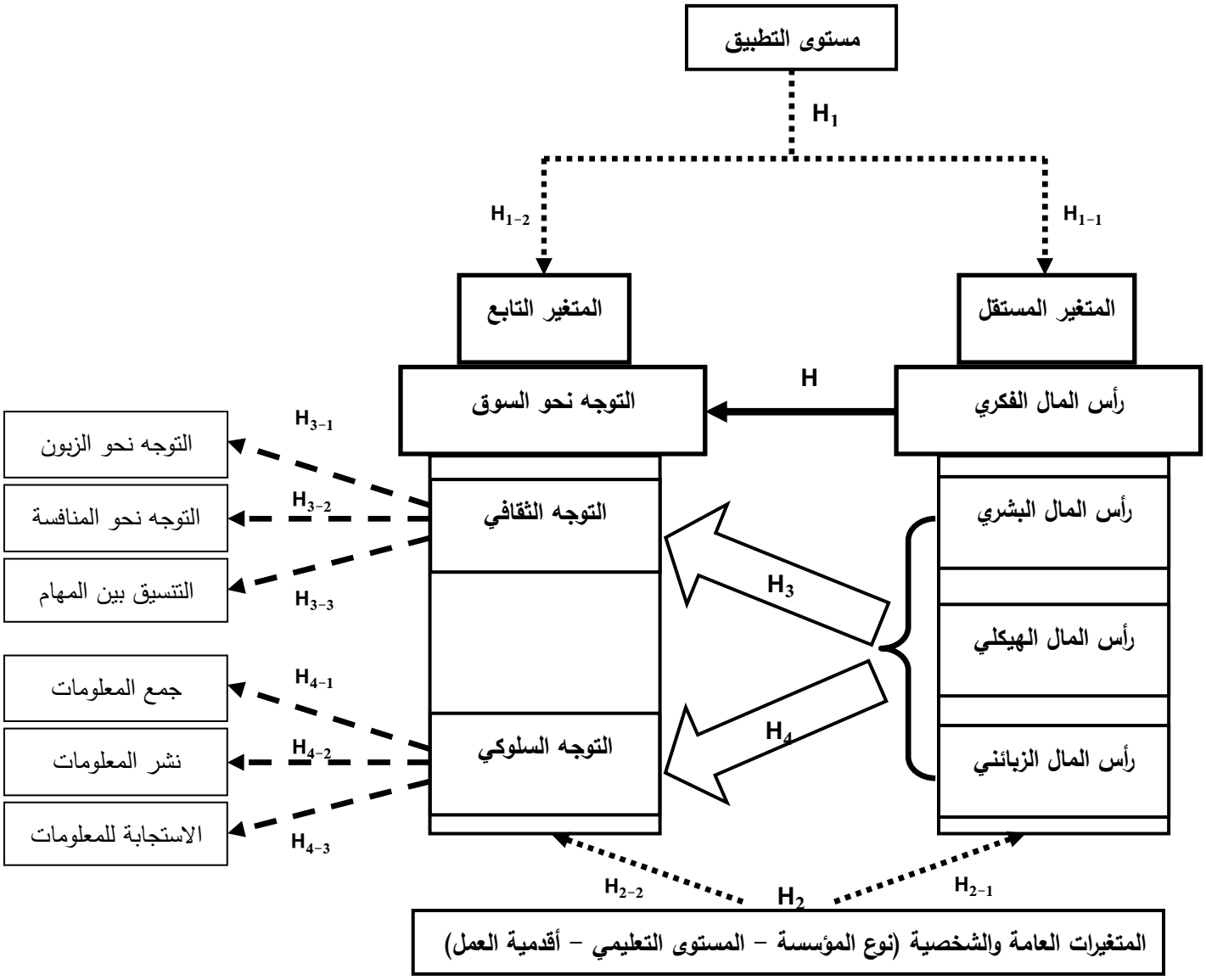
سنحاول من خلال هذا المبحث وضع نموذج للدراسة بناء على الدراسات السابقة القريبة من الموضوع، إشكالية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية وأساليب المعالجة الإحصائية.

أولا- نموذج الدراسة ومتغيراتها

بناء على ما تقدم ذكره سالفا تم بناء نموذج للدراسة يتكون من متغيرين أحدهما مستقل ويتمثل في رأس المال الفكري وآخر تابع يتمثل في التوجه نحو السوق.

1- نموذج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة، والوصول إلى الأهداف المسطرة، تم بناء النموذج التالي:

الشكل رقم 32: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2- متغيرات الدراسة: لقد تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغيرين رئيسيين، متغير مستقل يعبر عنه برأس المال الفكري، ومتغير تابع يعبر عنه بالتوجه نحو السوق، ومن أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، لابد من تبسيط هذين المتغيرين من خلال التعرف على أبعاد (مكونات) كل واحد منهما، وفيما يلي سيتم تقديم تعريفات إجرائية لكل متغير وأبعاده.

أ- المتغير المستقل: رأس المال الفكري

وقبل التطرق إلى أبعاد رأس المال الفكري، يمكننا القول أن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة الطاقات والموجودات غير الملموسة لدى فئة معينة من الموارد البشرية، والتي تعمل المؤسسة على توظيفها باستخدام مختلف الأنظمة والهياكل والبرامج لتلبية احتياجات زبائنها وتحقيق أهدافها. وتتمثل الأبعاد (المكونات) الأساسية لرأس المال الفكري في:

- **رأس المال البشري:** ويمثل مختلف الأفكار، المهارات والخبرات المتراكمة، والتي يمتلكها الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تمكنها من الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.
- **رأس المال الهيكلي:** ويمثل الأجهزة، البرامج، شبكات الاتصالات، نظم المعلومات، الهياكل وثقافة المؤسسة، فهو يعبر عن البنى التحتية وكل ما يبقى في المؤسسة عند مغادرة العاملين.
- **رأس المال الزبائني:** ويتجلى من خلال علاقات المؤسسة الخارجية خاصة مع الزبائن، بهدف تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

ب- المتغير التابع: التوجه نحو السوق

يمثل التوجه نحو السوق مجموعة العمليات التي تمس جميع جوانب المؤسسة، لإنشاء ثقافة تنظيمية تزيد من قيمة الزبائن والتفوق على المنافسين، ويتم ذلك من خلال تجميع المعلومات ونشرها على مختلف الأقسام لتحقيق الاستجابة. وتشمل هذه النظرة للتوجه نحو السوق مقاربتين أساسيتن هما المقاربة الثقافية (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام)، والمقاربة السلوكية (جمع المعلومات، نشر المعلومات والإستجابة للمعلومات).

* **التوجه الثقافي:** الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية وتأثير، والتي تخلق السلوكيات الضرورية التي تزيد من قيمة الزبائن الحاليين والمستهدفين، بهدف اكتساب ميزة تنافسية تحقق مكانة ومركزا للمؤسسة في السوق، ويتكون من:

- **التوجه نحو الزبون:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة مضافة من خلال تحليل احتياجات وتفضيلات زبائنها، بالإضافة إلى مختلف العوامل المؤثرة في سلوكاتهم وقراراتهم الشرائية في الحاضر والمستقبل.
- **التوجه نحو المنافسة:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) على المدى القصير، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين، وكذا القدرة على التعرف على تحركاتهم وخططهم على المدى الطويل، بهدف اكتساب ميزة تنافسية تحقق لها مكانة في السوق.
- **التنسيق الداخلي بين المهام:** ويعبر عن التنسيق بين جميع العاملين في المؤسسة، والاستغلال الأمثل للموارد – الملموسة وغير الملموسة– المتوفرة فيها، من بهدف توليد وإنشاء قيمة أعلى للزبائن المستهدفين.

* **التوجه السلوكي:** قيام كافة الوحدات الموجودة في المؤسسة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، وتبادلها ونشرها عبر الأقسام والوظائف، لتحقيق الاستجابة الفاعلة لها.

- **جمع المعلومات:** وتتمثل في مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تطوير فهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، والعوامل المؤثرة فيها.
- **نشر المعلومات:** المقصود بها تبادل وتوزيع المعلومات بين مختلف أقسام ووظائف المؤسسة.
- **الاستجابة للمعلومات:** الإجراءات المتخذة بناء على ما تم جمعه ونشره بين مختلف أقسام ووظائف المؤسسة.

ثانيا- مقياس الاستبيان ومحتوياته

1- اختيار مقياس الاستبيان: تم اختيار مقياس ليكرت **(Likert)** الخماسي، والسبب في ذلك يرجع إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 21: مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

واعتمادا على ما تقدم في الجدول السابق فإنه تم بناء مقياس ترتيبي يتكون من ثلاث مستويات وفقا للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا – القيمة الدنيا) / عدد المستويات

إذن طول الفئة = (5-1)/3 = **1,33**.

وبذلك يمكن وضع المستويات وفق الترتيب التالي:

- **المستوى الضعيف:** 1+1,33 = **2,33**. (**من 01 - 02,33**).
- **المستوى المتوسط:** 2,34+1,33 = **3,67**. (**من 2,33 - 03,67**).
- **المستوى القوي:** من **3,68 – 5**.

2- محتويات الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الخاصة بالدراسة، وهو يحتوي على ثلاثة أقسام، القسم الأول ويخص مقدمة الاستبيان (طمأنة المستجوبين حول سرية المعلومات) والبيانات العامة والشخصية، ويحتوي القسم الثاني على أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني)، بينما يحتوي

القسم الثالث على أبعاد التوجه نحو السوق حسب المقاربتين الثقافية والسلوكية. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 22: محتويات استبيان الدراسة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات
البيانات العامة والشخصية		- المؤسسة - الجنس - السن - المستوى التعليمي - أقدمية العمل - الأجر	
رأس المال الفكري	**رأس المال البشري**	07	07-01
	رأس المال الهيكلي	05	12-08
	رأس المال الزبائني	08	20-13
التوجه نحو السوق	**التوجه نحو الزبون**	06	26-21
	التوجه نحو المنافسة	04	30-27
	التنسيق بين المهام	05	35-31
	جمع المعلومات	06	41-36
	نشر المعلومات	05	46-42
	الاستجابة للمعلومات	09	55-47

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثا- كيفية القياس وأساليب المعالجة الإحصائية

1- الاختبارات الخاصة بأداة القياس: بعد الانتهاء من عملية صياغة الاستبيان وقبل الاعتماد النهائي له، كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أ- **اختبار الصدق:** ويقصد به التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما نريد قياسه، وأن العبارات التي يحتويها الاستبيان يمكنها قياس ما وضعت لقياسه، ولأجل ذلك تم عرض الاستبيان على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص (أنظر الملحق رقم 1)، كما تم توزيع الاستبيان أيضا على عينة عشوائية من إطارات المؤسسات محل الدراسة، وعلى ضوء الاقتراحات والتوجيهات تم إعادة صياغة بعض العبارات الغامضة، وحذف بعض العبارات، وتم تغيير ترتيب بعض العبارات. كما تم استخدام اختبارات الصدق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط Pearson الذي يكون محصورا بين (1-) و (1)، والجدول رقم (23) يبن النتائج.

ب- **اختبار الثبات:** من أجل الحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، يجب أن تكون العبارات والأسئلة التي يتضمنها الاستبيان قادرة على تقديم إجابات ثابتة نسبيا، وللحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha). ويعتبر معامل ألفا كرونباخ المساوي لـ 0.60 أو أكبر مقبول في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية[1]. وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي ببرنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا-كرونباخ.

[1] Uma Sekaran, Roger Bougie, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th Ed. John Wiley & Sons Ltd. UK, 2013, P 293.

الجدول رقم 23: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

		عـــــــدد الفقرات	نتائج اختبار الصدق البنائي		نتائج اختبار الثبات Cronbach) (Alpha	
			معامل الارتباط	مستوى الدلالة		
رأس المـــال الفكري	رأس المال البشري	7	0,915**	0,000	88,6	94,3
	رأس المال الهيكلي	5	0,903**	0,000	83,4	
	رأس المال الزبائني	8	0,892**	0,000	89,1	
التوجـــــــه الثقافي	التوجه الثقافي	15	0,712**	0,000	85,2	85,0
	التوجه السلوكي	20	0,905**	0,000	71,8	
الاستمارة ككل		55				93,7

المصدر: من إعدادا الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن قيم معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) محصورة بين 0,915 و 0,892 وهي دالة عندى مستوى دلالة 0,001، كما أن قيم معامل الارتباط للتوجه نحو السوق بمقاربتيه السلوكية والثقافية محصورة بين 0,905 و0,712 وهي دالة عندى مستوى دلالة 0,001، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغيرات الدراسة، ومنه يمكننا القول أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق وهي مناسبة للقياس. بينما معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري قدر بـ 94,3% وللتوجه نحو السوق بـ 85%، ولأفراد العينة كوحدة واحدة وللاستبيان بشكل عام هو: 93,7%، وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والتي تقدر بـ 60%، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة المقياس كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية.

2- أساليب المعالجة الإحصائية: لقد تم الاعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وعلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23) في عملية تحليل

البيانات، كما تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف هذه البيانات، وفيمايلي بعض الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها:

أ- **الثبات:** ويتم التأكد من ثبات كلا المقياسين (رأس المال الفكري وكذا التوجه نحو السوق) باستخدام ألفا كرونباخ.

ب- **التكرارات والنسب المئوية:** ويتم استعمالها بغرض وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

ج- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** والتي تتمثل في كل من المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري، وذلك بغرض التعرف على مستوى توفر أبعاد الدراسة رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق، بالإضافة إلى قياس درجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.

اختبار (Test de T): وذلك بهدف الكشف عن وجود اختلاف معنوي بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة بمقارنتها مع المتوسط الفرضي، وتحديد إتجاه أراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

د- **معامل الارتباط Pearson:** للتعرف على قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

هـ- **اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA:** وهذا بهدف الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة.

و- **معادلات ونماذج تحليل الانحدار البسيط:** وتستخدم هذه النماذج للكشف عن العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة، كما تبين لنا أي من المتغيرات المستقلة الفرعية يؤثر أكثر في المتغير التابع.

ن- **معامل التحديد:** يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب

المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي، ونشير هنا إلى أننا اعتمدنا على معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

المبحث الثالث: عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مختلف البيانات الشخصية لإطارات المؤسسات المبحوثة، وكذا نتائج التحليل الإحصائي لمستوى تطبيق المتغيرات في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى تحققها من عدمه، وكل ذلك يتم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبالاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 23.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة والشخصية للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتمثل في البيانات العامة للمؤسسات (موبيليس / جيزي)، والبيانات الشخصية لأفراد عينة والتي تتمثل في نوع المؤسسة الجنس، السن، المستوى التعليمي، أقدمية العمل، الأجر، وسيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحديد الخصائص العامة والشخصية.

أولا- عرض وتحليل البيانات العامة للمؤسسات محل الدراسة

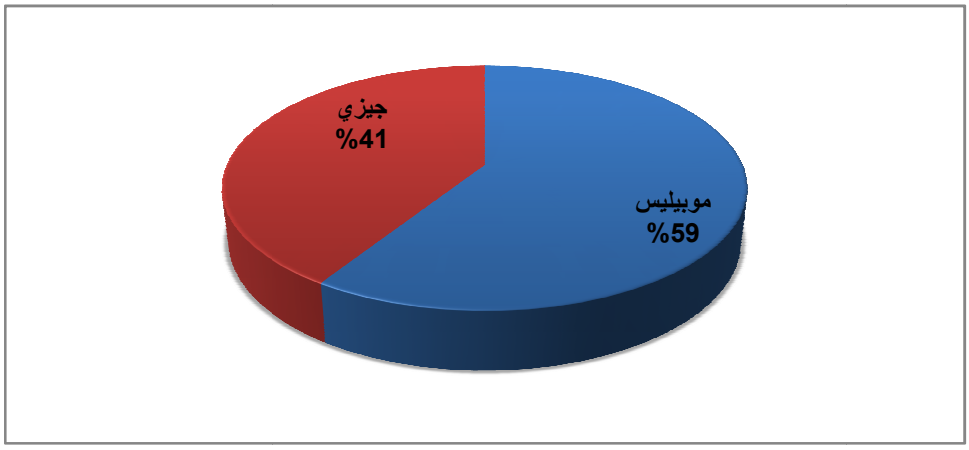
تتمثل المؤسسات محل الدراسة في مؤسستي اتصالات الهاتف النقال موبيليس وجيزي بولاية سطيف. والجدول رقم (24) والشكل رقم (33) يبين ذلك.

الجدول رقم 24: الاستمارات المسترجعة من كل مؤسسة

المؤسسة	التكرار	النسبة
موبيليس	72	%59
جيزي	50	%41
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 33: الاستمارات المسترجعة من كل مؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (24) والشكل (33) يتبين لنا أن عدد الاستمارت المسترجعة من مؤسسة موبيليس يقدر بـ 72 استمارة وهو يمثل ما نسبته 59% من مجموع الاستمارات المسترجعة بينما عددها بالنسبة لمؤسسة جيزي هو 50 استمارة بنسبة تقدر بـ 41%، والاختلاف في العدد راجع إلى كون عدد الإطارات في مؤسسة موبيليس بولاية سطيف أكبر من عددهم في مؤسسة جيزي، خاصة وان المديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس متواجدة بسطيف، بينما المديرية الجهوية لمؤسسة جيزي فهي متواجدة بقسنطينة.

ثانيا- عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

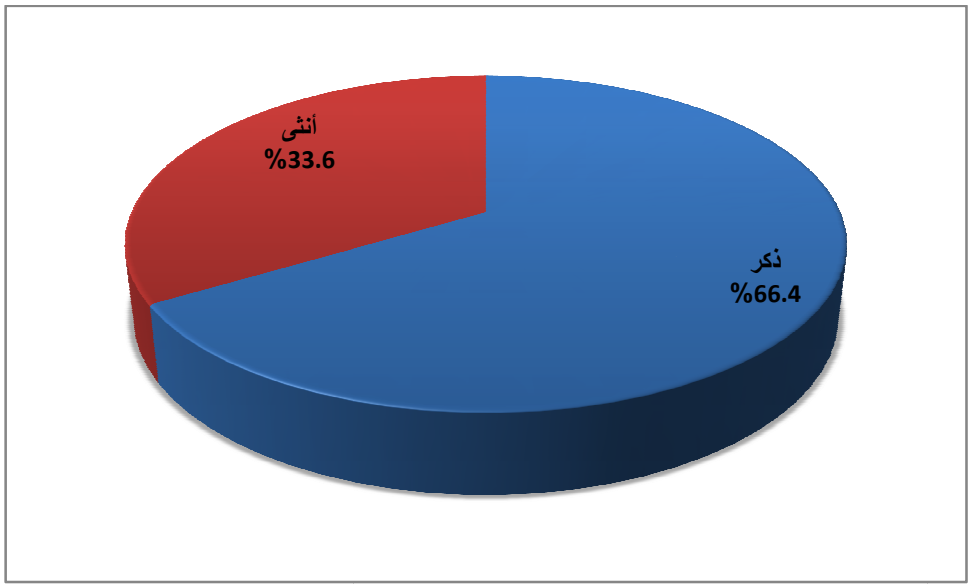
يبين الجدول رقم (25) والشكل رقم (34) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 25: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	81	%66,4
أنثى	41	%33,6
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 34: دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (25) والشكل (34) يتبين لنا أن ما نسبته 66,4% من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، وتمثل هذه النسبة تقريبا ضعف نسبة الإناث، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتوظيف الفئتين ذكورا وإناثا، والملاحظ أيضا هو سيطرة الفئة الذكورية على المناصب القيادية، وهذا راجع إلى الاختلاف بين طبيعة المرأة والرجل في القيادة.

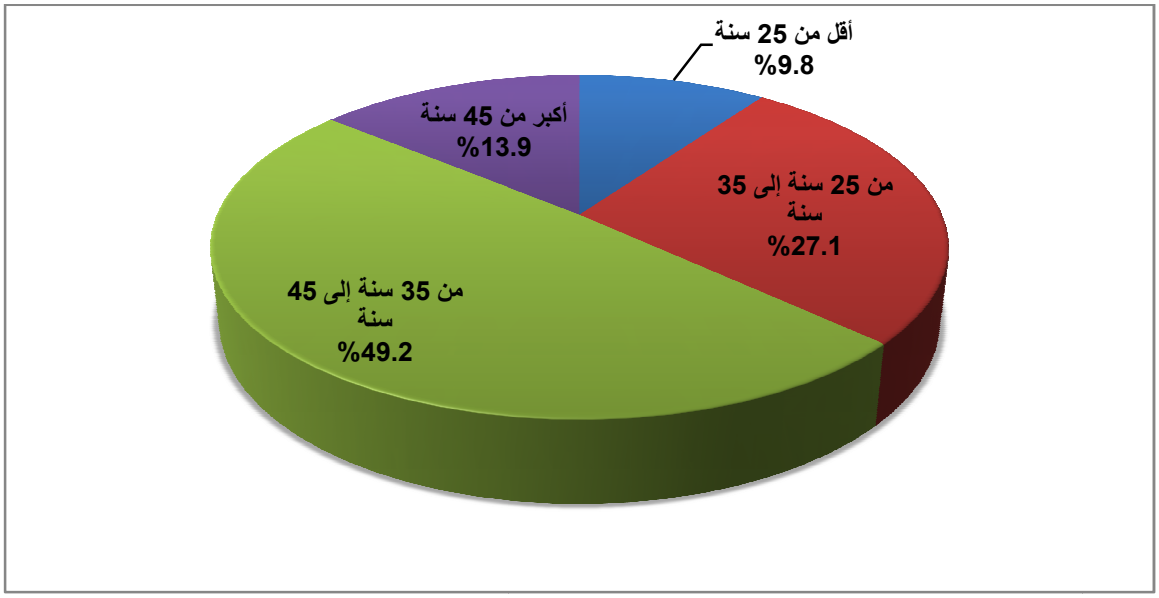
2- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**: يبين الجدول رقم (26) والشكل رقم (35) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 26: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	12	%9,8
من 25 إلى 35 سنة	33	%27,1
من 35 إلى 45 سنة	60	%49,2
أكبر من 45 سنة	17	%13,9
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 35: دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (26) والشكل (35) يتبين لنا أن أغلب موظفي المؤسسات محل الدراسة هم من فئة الشباب، حيث مثلت ما نسبته 87,1% وهي تمثل الفئات العمرية تقريبا من 18 سنة إلى 45 سنة، وهذا بفضل الحركية والنشاط الذي تتمتع به هذه الفئة، بينما النسبة الباقية والمدرة بـ 13,9% فهي تمثل الفئة العمرية أكبر من 45 سنة، ويتم الاعتماد على هذه الفئة لما تمتلكه من خبرة وكفاءة.

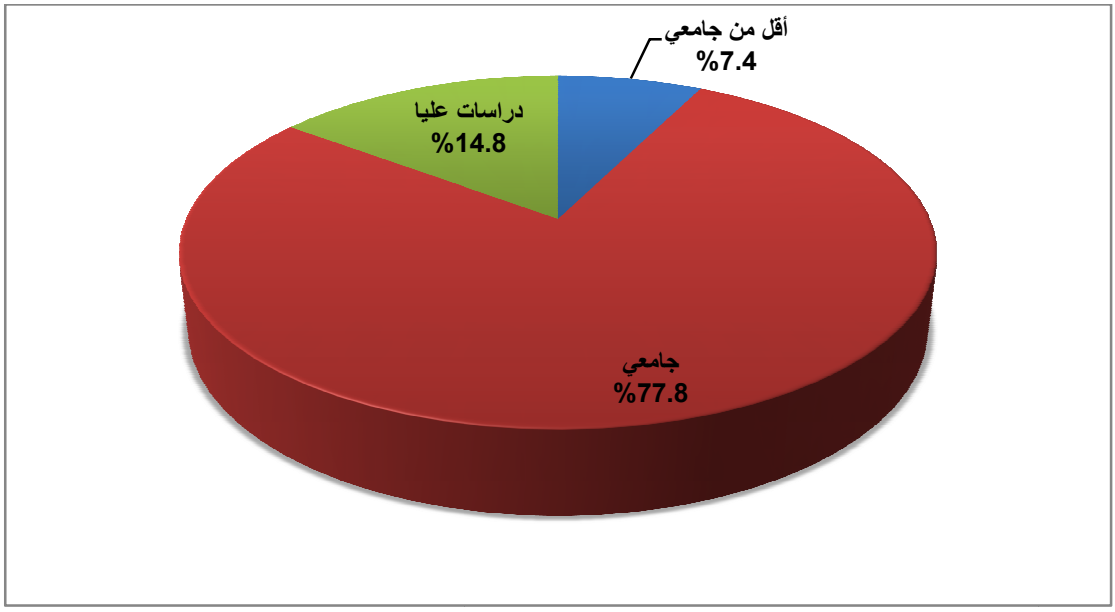
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يبين الجدول رقم (27) والشكل رقم (36) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 27: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
أقل من جامعي	9	%7,4
جامعي	95	%77,8
دراسات عليا	18	%14,8
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 36: دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (27) والشكل (36) يتبين لنا أن ما نسبته 92,6% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى جامعيا وهم من حملة الشهادات، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالمستوى التعليمي في توظيف الإطارات، وذلك كون هذه الفئة هي القاطرة الأمامية للمؤسسة ولابد لها من تكوين عال المستوى، حيث يمثل أصحاب الدراسات العليا (ماجستير-دكتوراه) نسبة 14,8% والنسبة الباقية والمقدرة بـ

77,8% يمثلها أصحاب شهادة الليسانس، الماستر ومهندس دولة، بينما فئة قليلة تقدر نسبتها بـ 7,4% هم من أصحاب المستوى أقل من جامعي، ولكن أغلبهم تلقى تكوينا خاصا أو له خبرة كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

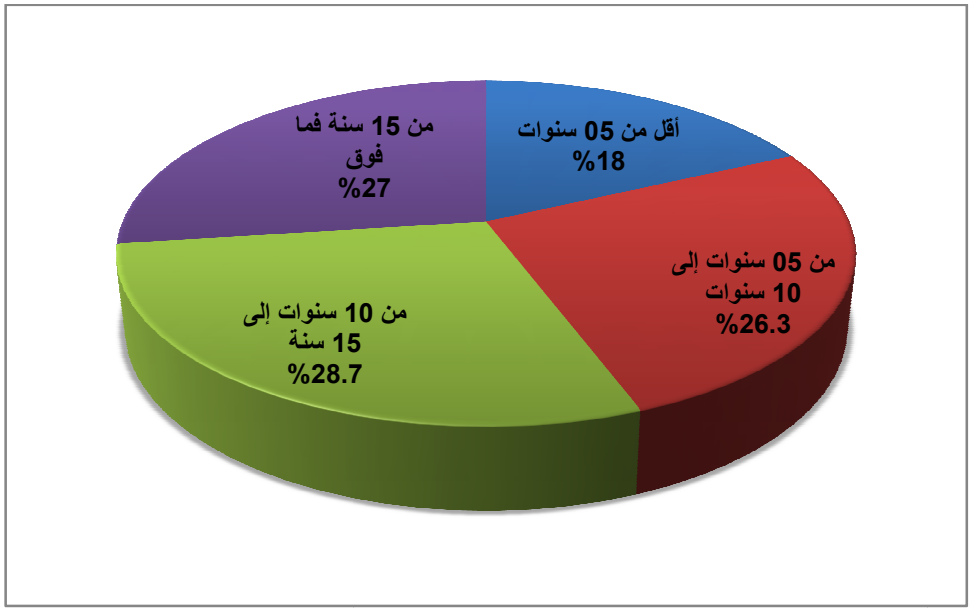
4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل: يبين الجدول رقم (28) والشكل رقم (37) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 28: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل

أقدمية العمل	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	22	%18
من 05 إلى 10 سنوات	32	%26,3
من 10 إلى 15 سنة	35	%28,7
من 15 سنة فما فوق	33	%27
المجموع	122	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 37: دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (28) والشكل (37) يتبين لنا أن هناك تقارب بين فئة أقدمية العمل من 05 سنوات إلى 10 سنوات ومن 10 سنوات إلى 15 سنة و فئة أكبر من 15 سنة، حيث مثلت نسبهم على التوالي: 26,3%، 28,7% و27%، وهذا يدل على وجود كفاءات وخبرات كبيرة لدى إطارات المؤسسات محل الدراسة، كما يثبت أن هذه المؤسسات تسعى دائما إلى الاحتفاظ بمواردها البشرية حفاظا على الاستقرار، وبهدف الاستفادة من خبراتهم، كما نلمس وجود توجه لدى هذه المؤسسات في استقطاب الكفاءات الجديدة حيث قدرة نسبة الذين تقل أقدميتهم عن 05 سنوات بـ 18%، وهذا للاستفادة منهم والعمل على تكوينهم وصقل مهاراتهم العلمية المكتسبة للتوافق ومتطلبات الوظيفة.

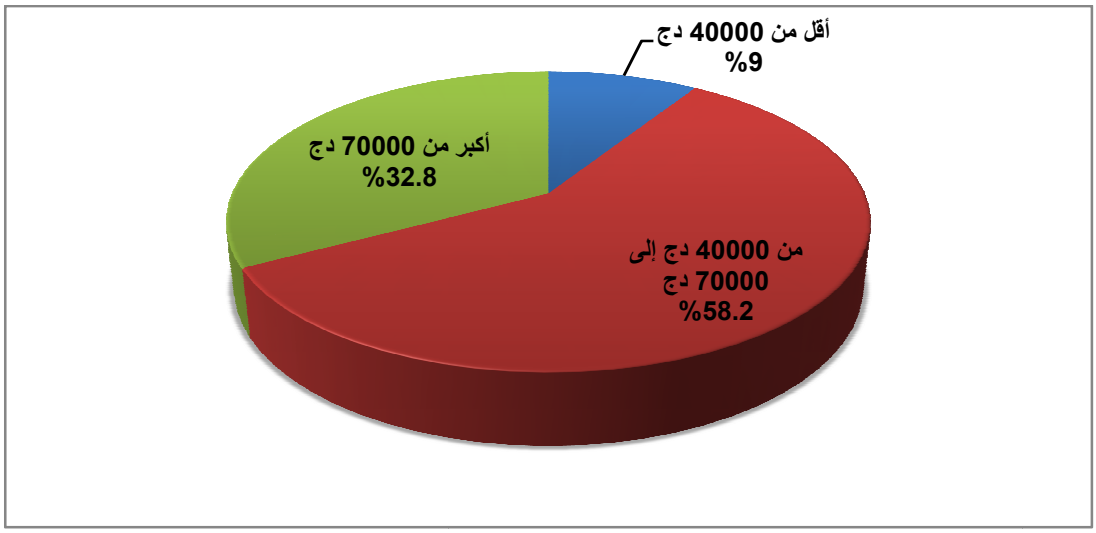
5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر: يبين الجدول رقم (29) والشكل رقم (38) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم 29: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر

الأجر	التكرار	النسبة
أقل من 40000 دج	**11**	%9
من 40000 إلى 70000 دج	**71**	%58,2
أكبر من 70000 دج	**40**	%32,8
المجموع	**122**	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 38: دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (29) والشكل (38) يتبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحفيز موظفيها عن طريق دفع أجور مرتفعة بهدف الاحتفاظ بهم حيث تتجاوز أغلب الأجور في المؤسسات محل الدراسة سقف 40000 دج، وما نسبته 32,8% يتجاوز مبلغ 70000 دج كدخل شهري، وهدف المؤسسات هنا من رفع الأجور هو الاحتفاظ بالكفاءات قدر الإمكان نظرا للمنافسة الشديدة في مجال جذب الخبرات والكفاءات في هذا المجال.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق

سيتم تحليل وعرض بيانات الجزء الثاني من الاستبيان، والمتمثل في رأس المال الفكري من خلال أبعاده التالية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، بالإضافة إلى عرض بيانات الجزء الثالث، والمتمثل في التوجه نحو السوق من خلال المقاربتين التاليتين: التوجه الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام)، التوجه السلوكي (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات).

أولا- عرض وتحليل بيانات رأس المال الفكري

سيتم تحليل وعرض بيانات رأس المال الفكري، وذلك من خلال أبعاده التالية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني

1- بيانات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 30: بيانات رأس المال البشري

رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
يمتلك موظفي مؤسستكم الخبرة الكافية لأداء مهامهم	3,64	1,259	5,68	0,000	2	متوسط
توفر مؤسستكم التأهيل اللازم لموظفيها	3,65	1,026	7,05	0,000	1	متوسط
تشجع مؤسستكم العمل الجماعي بين موظفيها	3,62	1,093	6,29	0,000	3	متوسط
تركز الإدارة العليا في مؤسستكم على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	3,51	1,172	4,86	0,000	4	متوسط
تراعي مؤسستكم قدرة الموظف على الأداء في توزيع المهام	3,32	1,116	3,24	0,002	7	متوسط
يتمتع موظفي مؤسستكم بالقدرة على الإبداع في حل المشكلات	3,49	1,014	5,35	0,000	5	متوسط
تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل	3,40	1,111	4,07	0,000	6	متوسط
المجموع: رأس المال البشري	**3,52**	**0,860**	**6,73**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(30) أن الرأي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة يتجه نحو الموافقة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,65 و3,32، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال البشري 3,52، وبانحراف معياري قدره 0,860، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 6,73، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

وباستقراء نتائج الجدول السابق على مستوى العبارات، فتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، حيث احتلت العبارة الثانية والتي مفادها توفير المؤسسات محل الدراسة للتأهيل اللازم لموظفيها، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,65، تليها عبارة "يمتلك موظفي مؤسستكم الخبرة الكافية لأداء مهامهم"، والعبارة الثالثة "تشجع مؤسستكم العمل الجماعي بين موظفيها"، بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي بـ 3,64 و3,62، وهي أكبر من المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فهي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعمليات التأهيل والتدريب لتأهيل وتكوين موظفيها، بالإضافة إلى تشجيعها للعمل الجماعي وضمن فرق العمل.

بينما باقي عبارات البعد أقل من المتوسط الحسابي العام، حيث تتمثل أصغر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة الخامسة وهي "تراعي مؤسستكم قدرة الموظف على الأداء في توزيع المهام"، ويقدر بـ 3,32، بالإضافة إلى العبارات السابعة والسادسة والرابعة، وتقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3,40، 3,49 و3,51، وهي العبارات التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض المتوسط الحسابي العام لهذا البعد. وبالتالي يجب على المؤسسات محل الدراسة التعامل بشكل جدي مع قضايا العمل، والعمل على حل

مختلف مشكلات العمل بشكل جماعي وتشاوري، ولابد لها من مراعاة القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد العاملون أثناء توزيع المهام بين الموظفين لتحقيق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب.

2- بيانات رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة:: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 31: بيانات رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
تمتلك مؤسستكم قواعد بيانات حديثة	3,68	1,173	6,40	0,000	1	قوي
تزود أنظمة المعلومات أصحاب القرار في مؤسستكم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	3,51	1,122	5,08	0,000	3	متوسط
يكرس الهيكل التنظيمي لمؤسستكم انتقال المعلومة بسرعة كبيرة لجميع المستويات الإدارية	3,61	1,007	6,73	0,000	2	متوسط
تسعى مؤسستكم إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية	3,47	1,107	4,74	0,000	4	متوسط
تقارن مؤسستكم أداءها مع مؤسسات منافسة بهدف تحسين عملياتها	3,29	1,210	2,69	0,008	5	متوسط
المجموع: رأس المال الهيكلي	**3,51**	**0,873**	**6,53**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(31) أن الرأي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة يتجه نحو الموافقة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,68 و3,29 ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال الهيكلي 3,51، وبانحراف معياري قدره 0,873، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 6,53، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05،

وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

وباستقراء نتائج الجدول السابق على مستوى العبارات، فتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، حيث احتلت العبارة الأولى، والتي تؤكد امتلاك المؤسسات محل الدراسة لقواعد بيانات حديثة، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,68، وهي تتجه نحو المستو القوي، لتليها عبارة "يكرس الهيكل التنظيمي لمؤسستكم انتقال وتبادل المعلومة بسرعة كبيرة لجميع المستويات الإدارية"، والعبارة الثانية "تزود أنظمة المعلومات أصحاب القرار في مؤسستكم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب" بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي بـ 3,61 و3,51، وهي أكبر أو تساوي المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فهي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد، وهذا يدل على امتلاك المؤسسات محل الدراسات لقواعد بيانات حديثة تتوافق ومتطلبات المنافسة، ولها قدرة كبيرة على إيصال المعلومات الضرورية في الوقت المناسب خاصة في ظل تواجد هيكل تنظيمي يسهل انتقال وتبادل هذه المعلومات بين مختلف المستويات والوظائف.

بينما باقي عبارات البعد أقل من المتوسط الحسابي العام، حيث تتمثل أصغر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة الأخيرة وهي "تقارن مؤسستكم أداءها مع مؤسسات منافسة بهدف تحسين عملياتها"، ويقدر بـ 3,29، بالإضافة إلى العبارة الرابعة "تسعى مؤسستكم إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية"، ويقدر متوسطها الحسابي بـ 3,47، وهي العبارات التي ساهمت في انخفاض المتوسط الحسابي العام لهذا البعد. ولذلك على هذه المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في وضع استراتيجية تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وتحسين الاداء.

3- بيانات رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 32: بيانات رأس المال الزبائني

رأس المال الزبائني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لرضا زبائنها	3,71	0,991	7,94	0,000	1	قوي
تتابع مؤسستكم شكاوي زبائنها باستمرار	3,68	1,060	7,16	0,000	3	قوي
تسعى مؤسستكم لمعالجة مشاكل زبائنها بصورة فورية	3,59	1,050	6,20	0,000	5	متوسط
تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنها بغرض التعرف على رغباتهم من أجل تلبيتها	3,42	1,120	4,20	0,000	7	متوسط
تعمل كل الأقسام في مؤسستكم على تلبية احتياجات الزبائن	3,57	1,082	5,85	0,000	6	متوسط
تقوم مؤسستكم بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق	3,70	1,096	7,10	0,000	2	قوي
تقوم مؤسستكم بدراسة البيئة التنافسية من أجل مواكبة تطوراتها	3,63	0,996	7,08	0,000	4	متوسط
تمتلك مؤسستكم بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار	3,71	0,913	8,62	0,000	1	قوي
المجموع: رأس المال الزبائني	**3,63**	**0,783**	**8,89**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(32) أن الرأي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة يتجه نحو الموافقة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,71 و3,42، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال الزبائني 3,63،

وبانحراف معياري قدره 0,783، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 8,89، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

وباستقراء نتائج الجدول السابق على مستوى العبارات، فتجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، حيث احتلت العبارتين الأولى والأخيرة واللتان تعبران عن اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحقيق رضا الزبائن من جهة وامتلاك قاعدة بيانات تحدث باستمرار حول الموردين، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,71، وهي تتجه نحو المستوى القوي، لتليها عبارة "تقوم مؤسستكم بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق"، والعبارة الثانية "تتابع مؤسستكم شكاوي زبائنها باستمرار"، بالإضافة إلى العبارة التي مفادها "تقوم مؤسستكم بدراسة البيئة التنافسية من أجل مواكبة تطوراتها"، بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي بـ 3,70، 3,68 و3,63، وهي أكبر أو تساوي المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فهي التي ساهمت في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد، ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن ما يوجه المؤسسات محل الدراسة هو رضا زبائنها وإقامة علاقة مستمرة مع مورديها، بالإضافة إلى قدرتها على متابعة مختلف الشكاوي المقدمة من طرف زبائنها، بهدف مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية وضمان مكانة في السوق.

بينما باقي عبارات البعد أقل من المتوسط الحسابي العام، حيث تتمثل أصغر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة الرابعة وهي "تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنها بغرض التعرف على رغباتهم من أجل تلبيتها"، ويقدر بـ 3,42، بالإضافة إلى العبارات الخامسة "تعمل كل الأقسام في مؤسستكم على تلبية احتياجات الزبائن" والثالثة "تسعى مؤسستكم لمعالجة مشاكل زبائنها بصورة فورية"، وتقدر متوسطاتها

الحسابية بـ 3,57 و3,59، وهي العبارات التي ساهمت في انخفاض المتوسط الحسابي العام لهذا البعد. وبالتالي لا يكفي الاهتمام بشكاوي الزبائن فقط بل لابد من معالجة بشكل فوري، كما يجب أن يتم التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف في المؤسسات محل الدراسة من أجل التواصل مع الزبائن بهدف الإطلاع والتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية من أجل تلبيتها.

4- بيانات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 33: بيانات رأس المال الفكري

رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
رأس المال البشري	3,52	0,860	6,73	0,000	2	متوسط
رأس المال الهيكلي	3,51	0,873	6,53	0,000	3	متوسط
رأس المال الزبائني	3,63	0,783	8,89	0,000	1	متوسط
المجموع: رأس المال الفكري	**3,55**	**0,758**	**8,12**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم(33) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة حول محور رأس المال الفكري يساوي 3,55، وبانحراف معياري قدره 0,758، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 8,12، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

ثانيا- عرض وتحليل بيانات التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة

سيتم تحليل وعرض بيانات التوجه نحو السوق، من خلال المقاربتين التاليتين: التوجه الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام)، التوجه السلوكي (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات).

1- بيانات التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات التوجه الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام) في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 34: بيانات التوجه الثقافي

التوجه الثقافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
التوجه نحو الزبون						
رضا الزبائن هو الذي يوجه أهداف مؤسستكم	3,86	1,144	8,30	0,000	1	قوي
يتم مراقبة مستوى التزام مؤسستكم من أجل خدمة احتياجات زبائنكم	3,79	0,917	9,57	0,000	2	قوي
تعتمد الاستراتيجية التنافسية لمؤسستكم على مدى فهمها لاحتياجات زبائنكم	3,72	0,981	8,11	0,000	4	قوي
يتم توجيه استراتيجية مؤسستكم تبعا لمعتقداتكم حول كيفية خلق منفعة أكبر لزبائنكم	3,77	0,925	9,19	0,000	3	قوي
يتم قياس مستوى رضا زبائنكم بشكل دوري	3,68	0,972	7,72	0,000	5	قوي
تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا لخدمات ما بعد البيع	3,68	1,037	7,33	0,000	5	قوي
المجموع: التوجه نحو الزبون	**3,75**	**0,699**	**11,89**	**0,000**	**قوي**	

التوجه نحو المنافسة						
يقوم رجال البيع المعتمدين من طرف مؤسستكم بمشاركة معلومات (في الوسط الداخلي) حول استراتيجياتكم اتجاه منافسيكم	3,58	0,969	6,63	0,000	2	متوسط
تستجيب مؤسستكم لتهديدات المنافسين	3,52	1,114	5,19	0,000	3	متوسط
تستهدف مؤسستكم مختلف الزبائن من أجل تعزيز ميزتها التنافسية	3,86	0,855	11,10	0,000	1	قوي
يناقش فريق الإدارة العليا بانتظام الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين	3,48	0,981	5,44	0,000	4	متوسط
المجموع: التوجه نحو المنافسة	**3,61**	**0,661**	**10,23**	**0,000**	**متوسط**	
التنسيق بين المهام						
يقوم مسؤولي الوظائف لدى مؤسستكم بزيارة الزبائن الحاليين والمحتملين	3,14	1,140	1,42	0,156	4	متوسط
تقوم مؤسستكم بمشاركة مختلف التجارب الناجحة والفاشلة المتعلقة بالزبائن عبر مختلف الوظائف	3,32	0,965	3,74	0,000	3	متوسط
كل وظائف المؤسسة (التسويق، الإدارة...) تندمج فيما بينها من أجل خدمة احتياجات السوق	3,72	0,955	8,33	0,000	1	قوي
مسيرو مؤسستكم على دراية بكيفية مساهمة مختلف أفراد المؤسسة في تعظيم قيمتها لدى الزبائن	3,58	0,994	6,46	0,000	2	متوسط
نشر المعلومات عن التجارب الناجحة وغير الناجحة لزبائن مؤسستكم	3,32	1,024	3,53	0,001	3	متوسط
المجموع: التنسيق بين المهام	**3,42**	**0,663**	**7,00**	**0,000**	**متوسط**	
التوجه الثقافي	**3,59**	**0,568**	**11,85**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) نرى أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالتوجه نحو الزبون للمؤسسات محل الدراسة تراوحت بين 3,86 و3,68، وبمتوسط عام قدره 3,75، وانحراف معياري مقدر بـ 0,699، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 11,89، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **القوي**.

ولقد جاءت العبارة التي مفادها "رضا الزبائن هو الذي يوجه أهدلف مؤسستكم" في المرتبة الأولى وتلتها العبارة "يتم مراقبة مستوى التزام مؤسستكم من أجل خدمة احتياجات زبائنكم" والعبارة "يتم توجيه استراتيجية مؤسستكم تبعا لمعتقداتكم حول كيفية خلق منفعة أكبر لزبائنكم"، بمتوسطات حسابية تقدر على التوالي بـ 3,86، 3,79 و3,77، وهو ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تركز بشكل كبير على رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم كمعيار وموجه لاستراتيجياتها. أما العبارات التي جاءت منخفضة فهي تتمثل في العبارات "تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا لخدمات ما بعد البيع" وعبارة "يتم قياس مستوى رضا زبائنكم بشكل دوري" وعبارة " تعتمد الاستراتيجية التنافسية لمؤسستكم على مدى فهمها لاحتياجات زبائنكم"، وبمتوسطات حسابية تقدر بـ 3,68، 3,68 و3,72، وهي أقل من المتوسط العام لبعد التوجه نحو الزبون.

كما يشير الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالتوجه نحو المنافسة للمؤسسات محل الدراسة تراوحت بين 3,86 و3,48، وبمتوسط عام قدره 3,61، وانحراف معياري مقدر بـ 0,661، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 10,23، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

حيث جاءت العبارة "تستهدف مؤسستكم مختلف الزبائن من أجل تعزيز ميزتها التنافسية" المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي قدره 3,86، وهو ما يدل على أن هذه المؤسسات محل الدراسة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية تستهدف من خلالها الزبائن لتحقيق الريادة في المجال التنافسي، بينما باقي العبارات أقل من المتوسط الحسابي العام للبعد وساهمت بشكل كبير في انخفاضه، وتم تسجيل العبارة "يناقش فريق الإدارة العليا بانتظام الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,48، بالإضافة إلى العبارتين "تستجيب مؤسستكم لتهديدات المنافسين" و "يقوم رجال البيع المعتمدين من طرف مؤسستكم بمشاركة معلومات (في الوسط الداخلي) حول استراتيجياتكم اتجاه منافسيكم"، ومتوسطاتها الحسابية على التوالي تقدر بـ 3,52 و3,58.

ويظهر الجدول رقم (34) أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالتنسيق بين المهام (التنسيق الداخلي) للمؤسسات محل الدراسة تراوحت 3,73 و3,14، وبمتوسط عام قدره 3,42، وانحراف معياري مقدر بـ 0,663، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 7,00، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

وجاءت العبارتين "كل وظائف المؤسسة (التسويق، الإدارة...) تندمج فيما بينها من أجل خدمة احتياجات السوق" و "مسيرو مؤسستكم على دراية بكيفية مساهمة مختلف أفراد المؤسسة في تعظيم قيمتها لدى الزبائن" أكبر من المتوسط العام للبعد، وتقدر متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ 3,72 و3,58، وهو ما يؤكد اهتمام كل أقسام ومصالح المؤسسات محل الدراسة واشتراكها لتلبية احتياجات السوق والزبائن، بينما باقي العبارات هي التي ساهمت في انخفاض المتوسط العام للبعد، حيث احتلت العبارة "يقوم مسؤولي الوظائف لدى مؤسستكم بزيارة الزبائن الحاليين والمحتملين"

المرتبة الأخير، وبمتوسط حسابي يساوي 3,14، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارتين " تقوم مؤسستكم بمشاركة مختلف التجارب الناجحة والفاشلة المتعلقة بالزبائن عبر مختلف الوظائف" و "نشر المعلومات عن التجارب الناجحة وغير الناجحة لزبائن مؤسستكم" 3,32، وعليه يجب على هذه المؤسسات بوضع برنامج يستهدف الزيارات الدورية للزبائن، بالإضافة إلى القيام بنشر المعلومات الخاصة بتجارب المؤسسة مع زبائنها سواء كانت ناجحة أو فاشلة وذلك بغرض الاستفادة منها في المستقبل.

وفي الأخير يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي للتوجه الثقافي يقدر بـ 3,59، وانحراف معياري مقدر بـ 0,568، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 11,85، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول التوجه الثقافي تتجه نحو المستوى **المتوسط.**

2- بيانات التوجه نحو السلوكي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات التوجه السلوكي (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات) في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 35: بيانات التوجه السلوكي

التوجه السلوكي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
جمع المعلومات						
يتم اللقاء مع الزبائن في مؤسستكم مرة واحدة في السنة على الأقل من أجل تحديد احتياجاتهم المستقبلية	2,89	1,277	−0,92	0,359	5	متوسط
تعتمدون في مؤسستكم بشكل كبير على بحوث التسويق لجمع المعلومات	2,66	1,139	−3,25	0,001	6	متوسط
تعتبر مؤسستكم سريعة في تحديد التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبائن	3,45	1,045	4,76	0,000	1	متوسط
تعتمد مؤسستكم على استطلاعات موظفيها من أجل ضمان جودة خدماتها مرة واحدة على الأقل في السنة	3,30	1,105	3,03	0,003	3	متوسط
تتميز مؤسستكم بالسرعة في تحديد التغيرات الحاصلة في قطاع الأعمال (التكنولوجيا، القوانين،...)	3,22	1,121	2,08	0,040	4	متوسط
تقوم مؤسستكم بمراجعة تغيرات بيئة الأعمال دوريا لتأثيرها بشكل كبير على زبائنها	3,36	1,022	3,98	0,000	2	متوسط
المجموع: جمع المعلومات	**3,15**	**0,561**	**2,98**	**0,003**	**متوسط**	
نشر المعلومات						
تنظم مؤسستكم اجتماعات بين مختلف الأقسام (المصالح) في الإدارة العليا من أجل مناقشة اتجاهات السوق وتطوراته	3,63	0,989	7,04	0,000	1	متوسط
يقضي رجال التسويق في مؤسستكم وقتا كافيا مع بقية المصالح من أجل مناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية	3,38	1,047	4,06	0,000	4	متوسط
في حالة حدوث تغيرات جوهرية في السوق أو لدى الزبائن تصل المعلومة لكل مصالح مؤسستكم في وقت قصير	3,62	1,062	6,47	0,000	2	متوسط

يتم نشر البيانات المتعلقة برضا الزبائن في مختلف مستويات مؤسستكم بشكل دائم	3,23	1,052	2,49	0,014	5	متوسط
في حالة إطلاع مصلحة ما على معلومات حول المنافسين فإنه يتم نقلها بشكل سريع بين مختلف مصالح مؤسستكم	3,46	0,873	5,90	0,000	3	متوسط
المجموع: نشر المعلومات	**3,46**	**0,542**	**9,59**	**0,000**	**متوسط**	
الاستجابة للمعلومات						
تأخذ مؤسستكم وقت قصير من أجل اتخاذ قرار حول كيفية الاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين	3,38	1,032	4,12	0,000	6	متوسط
في بعض الأحيان تتجاهل مؤسستكم التغيرات الحاصلة في الخدمات التي يحتاجها الزبائن	3,48	1,054	5,06	0,000	3	متوسط
تقوم مؤسستكم بشكل دوري بمراجعة عملية تطوير خدماتها لتتطابق وتطلعات الزبائن	3,45	1,060	4,69	0,000	4	متوسط
تجتمع مصالح مؤسستكم دوريا لوضع خطة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	3,39	1,079	4,02	0,000	5	متوسط
تستجيب مؤسستكم بسرعة في حالة قيام منافسيكم بحملة مكثفة تستهدف زبائنكم	3,50	1,062	5,28	0,000	2	متوسط
يوجد تنسيق جيد بين أنشطة مختلف مصالح مؤسستكم	3,54	1,004	6,03	0,000	1	متوسط
تلقى شكاوي الزبائن إصغاء من طرف مؤسستكم	3,37	1,085	3,83	0,000	7	متوسط
إذا توصلت مؤسستكم إلى وضع خطة تسويقية جيدة، تكون قادرة على تنفيذها في الوقت المناسب	3,28	1,048	3,02	0,003	8	متوسط
عند وصول اقتراحات من طرف الزبائن لمؤسستكم حول تغيير وتعديل خدمة، فإنه يتم التنسيق بين مختلف المصالح من أجل القيام بذلك	3,45	1,091	4,56	0,000	4	متوسط

المجموع: الاستجابة للمعلومات	**3,43**	**0,489**	**9,73**	**0,000**	**متوسط**
التوجه السلوكي	**3,35**	**0,426**	**9,08**	**0,000**	**متوسط**

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (35) يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة ببعد جمع المعلومات للمؤسسات محل الدراسة تراوحت بين3,45 و2,66، وبمتوسط عام قدره 3,15، وانحراف معياري مقدر بـ 0,561، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 2,98، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,003، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

واحتلت العبارة التي مفادها "تعتبر مؤسستكم سريعة في تحديد التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبائن" المرتبة الأولى، بمتوسط حساب قدره 3,45، وتلتها العبارات "تقوم مؤسستكم بمراجعة تغيرات بئية الأعمال دوريا لتأثيرها بشكل كبير على زبائنها" و "تعتمد مؤسستكم على استطلاعات موظفيها من أجل ضمان جودة خدماتها مرة واحدة على الأقل في السنة" و "تتميز مؤسستكم بالسرعة في تحديد التغيرات الحاصلة في قطاع الأعمال (التكنولوجيا، القوانين،...)"، وبمتوسطات حسابية تقدر بـ 3,36، 3,30 و3,22، وهي العبارات التي ساهمت في الرفع من قيمة المتوسط الحساب العام للبعد، وكل هذا يؤكد أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بجودة خدماتها من خلال الوقت والتكلفة. بينما العبارتين الثانية "تعتمدون في مؤسستكم بشكل كبير على بحوث التسويق لجمع المعلومات" والأولى "يتم اللقاء مع الزبائن في مؤسستكم مرة واحدة في السنة على الأقل من أجل تحديد احتياجاتهم المستقبلية" لهذا البعد هما من ساهمتا في انخفاض قيمة المتوسط العام، حيث قدر متوسطهما الحسابي بـ 2,66، 2,89، وهما أقل من المتوسط وهما أقل من المتوسط الفرضي والمتوسط العام لبعد نشر المعلومات، ومنه فإن إجابات أفراد عينة الدراسة لهاتين العبارتين تتجه نحو

عدم الموافقة وما يدل على ذلك هو قيمة المتوسطات وقيمة (t) السالبة، لذا فمن الواجب على المؤسسات محل الدراسة العمل على عقد لقاءات مع الزبائن وإيجاد فرصة لولوج السوق عن طريق القيام البحوث التسويقية.

كما يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نشر المعلومات جاءت متوسطاتها الحسابية محصورة بين 3,63 و3,26، وبمتوسط عام قدره 3,46، وانحراف معياري مقدر بـ 0,542، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 9,59، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

حيث سلجلنا في المرتبة الأولى العبارة "تنظم مؤسستكم اجتماعات بين مختلف الأقسام (المصالح) في الإدارة العليا من أجل مناقشة اتجاهات السوق وتطوراته"، وقدر متوسطها الحسابي بـ 3,63، وتلتها العبارة "في حالة حدوث تغيرات جوهرية في السوق أو لدى الزبائن تصل المعلومة لكل مصالح مؤسستكم في وقت قصير" بمتوسط حسابي قدره 3.62، وهي العبارات التي ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي العام لهذا البعد، والمتوسط الحسابي للعبارة "في حالة إطلاع مصلحة ما على معلومات حول المنافسين فإنه يتم نقلها بشكل سريع بين مختلف مصالح مؤسستكم" جاء مساو للمتوسط الحسابي العام لبعد نشر المعلومات، وهو ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بنشر وتوزيع المعلومات بين مختلف مصالحها ووظائفها سواء المعلومات المتعلقة بالمنافسين أو المتعلقة بالمنافسين من أجل مناقشتها، بينما باقي العبارات جاءت أقل من المتوسط الحسابي العام للبعد وساهمت بشكل كبير في انخفاضه، وتم تسجيل أصغر متوسط حسابي لهذا البعد في العبارة الأخيرة "يتم نشر البيانات المتعلقة برضا الزبائن في مختلف مستويات مؤسستكم بشكل دائم"، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,23، بالإضافة إلى العبارة "يقضي رجال التسويق في مؤسستكم وقتا كافيامع بقية

المصالح من أجل مناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية" حيث يقدر متوسطها الحسابي بـ 3,38.

ويتضح لنا من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة لبعد الاستجابة للمعلومات حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,54 و3,28، وبمتوسط حسابي عام قدره 3,43، وانحراف معياري مقدر بـ 0,489، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 9,73، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو المستوى **المتوسط**.

وجاءت العبارة السادسة والتي مفادها "يوجد تنسيق جيد بين أنشطة مختلف مصالح مؤسستكم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,54، تليها العبارتين"تستجيب مؤسستكم بسرعة في حالة قيام منافسيكم بحملة مكثفة تستهدف زبائنكم" و"في بعض الأحيان تتجاهل مؤسستكم التغيرات الحاصلة في الخدمات التي يحتاجها الزبائن" وتقدر متوسطاتها الحسابية على التوالي بـ 3,50 و3,48، وهي العبارات التس ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي العام للبعد، وهي التي تعبر وجود تنسيق بين مختلف الأطراف والمصالح داخل المؤسسات محل الدراسة بالإضافة إلى قدرتها وسرعتها للاستجابة لحملات المنافسين، بينما العبارات التالية جاءت متوسطاتها الحسابية أصغر من المتوسط الحسابي العام للبعد، وهي التي ساهمت في انخفاضه، ومن بينها عبارة "إذا توصلت مؤسستكم إلى وضع خطة تسويقية جيدة، تكون قادرة على تنفيذها في الوقت المناسب" التي احتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,28، وبلغت المتوسطات الحسابية للعبارتين "تلقى شكاوي الزبائن إصغاء من طرف مؤسستكم" و "تأخذ مؤسستكم وقت قصير من أجل اتخاذ قرار حول كيفية الاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين" 3,37 و3,38 على التوالي.

وفي الأخير يشير الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي للتوجه السلوكي يقدر بـ 3,35، وانحراف معياري مقدر بـ 0,426، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 9,08، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول التوجه السلوكي تتجه نحو المستوى **المتوسط.**

3- بيانات التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في الجدول الموالي كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لبيانات التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم 36: بيانات التوجه نحو السوق

التوجه نحو السوق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة	الترتيب	مستوى الموافقة
التوجه الثقافي	3,59	0,568	11,58	0,000	1	متوسط
التوجه السلوكي	3,35	0,426	9,08	0,000	2	متوسط
المجموع: رأس المال الفكري	**3,47**	**0,432**	**12,07**	**0,000**	**متوسط**	

* المتوسط الحسابي الفرضي = 3. * مستوى الخطأ = 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(36) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة حول التوجهين الثقافي والسلوكي تتجه نحو الموافقة وبمستوى متوسط، حيث يقدر المتوسط الحسابي العام للتوجه نحو السوق بمقاربتيه الثقافية والسلوكية بـ 3,47، وبانحراف معياري قدره 0,432، وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 12,07، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، كما نلاحظ أن مستوى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتوجه الثقافي (التوجه نحو الزبون، التوجه

نحو المنافسة والتنسيق بين المهام) أكبر من التوجه السلوكي (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من أجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

أولا- اختبار مدى صحة الفرضية الأولى

والتي مفادها "**مستوى رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة متوسط**".

وتم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** مستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** مستوى رأس التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ويتم من خلال قياس مستوى متغيرات رأس المال الفكري باستخدام إختبار Test T لعينة واحدة، حيث جاءت النتائج في الجداول رقم (30) (31) (32) (33) كمايلي:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعد رأس المال البشري بين [3,32؛ 3,65]، وتقدر قيمة المتوسط الحسابي العام له بـ: 3,52، وبانحراف معياري قدره 0,860، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 6,73، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال البشري تتجه نحو **المستوى المتوسط**.

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعد رأس المال الهيكلي بين [3,29؛ 3,68]، وتقدر قيمة المتوسط الحسابي العام له بـ: 3,51، وبانحراف معياري قدره 0,873، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 6,53، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الهيكلي تتجه نحو **المستوى المتوسط.**
- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعد رأس المال الزبائني بين [3,42؛ 3,71]، وتقدر قيمة المتوسط الحسابي العام له بـ: 3,63، وبانحراف معياري قدره 0,783، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 8,89، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه حول رأس المال الزبائني نحو المستوى المتوسط.
- تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور رأس المال الفكري بـ: 3,55، وبانحراف معياري قدره 0,758، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 8,12، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري تتجه نحو **المستوى المتوسط.**

وانطلاقا من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى **المتعلقة بمستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة محققة، وبالتالي قبولها.**

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: ويتم من خلال قياس مستوى متغيرات التوجه نحو السوق باستخدام إختبار Test T لعينة واحدة، حيث جاءت النتائج في الجداول رقم (34) (35) (36) كمايلي:

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعد التوجه الثقافي بين [3,42؛ 3,75]، وتقدر قيمة المتوسط الحسابي العام له بـ: 3,59، وبانحراف معياري قدره 0,568، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 11,85، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول الثقافي تتجه نحو **المستوى المتوسط.**

- تتراوح المتوسطات الحسابية لبعد التوجه السلوكي بين [3,15؛ 3,46]، وتقدر قيمة المتوسط الحسابي العام له بـ: 3,35، وبانحراف معياري قدره 0,426، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 9,08، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه السلوكي تتجه نحو **المستوى المتوسط.**

- تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لمحور التوجه نحو السوق بـ: 3,47، وبانحراف معياري قدره 0,432، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 12,07، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوجه نحو السوق تتجه نحو **المستوى المتوسط.**

وانطلاقا من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الثانية **المتعلقة بمستوى التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة محققة، وبالتالي قبولها.**

ومما سبق يمكننا القول أن الفرضية الأولى التي مفادها "**مستوى رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة متوسط**" **محققة، وبالتالي قبولها.**

ثانيا- اختبار مدى صحة الفرضية الثانية

والتي مفادها "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي، أقدمية العمل) على كل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق للمؤسسات محل الدراسة**".

وتم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير نوع المؤسسة على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير أقدمية العمل على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة".

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: ويتم ذلك باستخدام اختبار One-Way ANOVA لتحليل التباين، ولقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 37: تحليل التباين لدراسة أثر متغير نوع المؤسسة على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
رأس المال الفكري	بين المجموعات	0,017	1	0,017	0,030	0,863	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	69,537	120	0,579			
	المجموع	69,554	121				
التوجه نحو السوق	بين المجموعات	0,007	1	0,007	0,037	0,848	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	22,647	120	0,189			
	المجموع	22,654	121				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى الدلالة (المعنوية) لكل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق أكبر من 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع المؤسسة، وعليه يمكن القول أن متغير نوع المؤسسة ليس له أثر على متغيرات رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق، وبالتالي **نرفض** الفرضية الفرعية الأولى.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: ويتم ذلك باستخدام اختبار One-Way ANOVA لتحليل التباين، ولقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 38: تحليل التباين لدراسة أثر متغير المستوى التعليمي على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
رأس المال الفكري	بين المجموعات	0,014	2	0,007	0,012	0,988	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	69,540	119	0,584			
	المجموع	69,554	121				
التوجه نحو السوق	بين المجموعات	0,41	2	0,02	0,107	0,899	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	22,613	119	0,190			
	المجموع	22,654	121				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى الدلالة (المعنوية) لكل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق أكبر من 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه يمكن القول أن متغير المستوى التعليمي ليس له أثر على متغيرات رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق، وبالتالي **نرفض** الفرضية الفرعية الثانية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: ويتم ذلك باستخدام اختبار One-Way ANOVA لتحليل التباين، ولقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 39: تحليل التباين لدراسة أثر متغير أقدمية العمل على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	القرار
رأس المال الفكري	بين المجموعات	2,664	3	0,888	1,567	0,201	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	66,890	118	0,567			
	المجموع	69,554	121				
التوجه نحو السوق	بين المجموعات	0,500	3	0,167	0,887	0,450	غير دال (لا توجد فروق)
	داخل المجموعات	22,154	118	0,188			
	المجموع	22,654	121				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن مستوى الدلالة (المعنوية) لكل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق أكبر من 0,05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير أقدمية العمل، وعليه يمكن القول أن متغير أقدمية العمل ليس له أثر على متغيرات رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق، وبالتالي **نرفض** الفرضية الفرعية الثالثة.

ومن كل ما سبق يمكننا القول أن الفرضية الثانية "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي، أقدمية العمل) على كل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة" غير محققة، وبالتالي نرفضها.**

ثالثا- اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة

والتي مفادها "**رأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة**".

وتم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التنسيق بين المهام في لمؤسسات محل الدراسة.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون.

الجدول رقم 40: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,338	0,207	141,954	0,000	6,460	0,000	0,736	0,538
رأس المال الفكري	0,679	0,057			11,914	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (40) أنه توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,763) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة

والقوية بين رأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,538)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 53,8% من التغيرات الحاصلة في التوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,679) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في التوجه نحو الزبون. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 141,954 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 11,914، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التوجه نحو الزبون كالآتي:

Y (التوجه نحو الزبون)= 0,679x (رأس المال الفكري)+ 1,338.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو الزبون في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو المنافسة.

الجدول رقم 41: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو المنافسة

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,979	0,246	46,094	0,000	8,041	0,000	0,527	0,271
رأس المال الفكري	0,459	0,068			6,789	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (41) أنه توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,527) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,271)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 27,1% من التغيرات الحاصلة في التوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,459) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في التوجه نحو المنافسة. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 46,094 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 6,789، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التوجه نحو المنافسة كالآتي:

Y (التوجه نحو المنافسة) =0,459x (رأس المال الفكري) +1,979.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو المنافسة في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والتنسيق بين المهام.

الجدول رقم 42: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتنسيق بين المهام

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,400	0,221	87,177	0,000	6,329	0,000	0,649	0,416
رأس المال الفكري	0,568	0,061			9,337	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (42) يتضح لنا أنه توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتنسيق بين المهام في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,649) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة والقوية بين رأس المال الفكري والتنسيق بين المهام، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,416)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 41,6% من التغيرات الحاصلة في بعد التنسيق بين المهام في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,568) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في التنسيق بين المهام. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F)

87,177 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 9,337، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التنسيق بين المهام كالآتي:

Y (التنسيق بين المهام) =0,568x (رأس المال الفكري)+ 1,40.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التنسيق بين المهام في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثالثة** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التنسيق بين المهام في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

4- إختبار الفرضية الثالثة: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه الثقافي.

الجدول رقم 43: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه الثقافي

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,572	0,162	163,099	0,000	9,710	0,000	0,759	0,573
رأس المال الفكري	0,569	0,045			12,771	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أنه توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,759) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة والقوية

بين رأس المال الفكري والتوجه الثقافي، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,573)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 57,3% من التغيرات الحاصلة في التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,569) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في التوجه الثقافي. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 163,099 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 12,771، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التوجه الثقافي كالآتي:

Y (التوجه الثقافي)= 0,569x (رأس المال الفكري) +1,572.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الثالثة** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

رابعا- اختبار مدى صحة الفرضية الرابعة

والتي مفادها "**لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة**".

وتم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل نشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لرأس المال الفكري أثر في تفعيل الاستجابة للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري وجمع المعلومات.

الجدول رقم 44: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري وجمع المعلومات

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	2,499	0,238	7,845	0,006	10,488	0,000	0,248	0,054
رأس المال الفكري	0,184	0,066			2,801	0,006		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (44) إلى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري وجمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,248) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري وجمع المعلومات، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,054)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 5,4% من التغيرات الحاصلة في جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,184) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في جمع المعلومات. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 7,845 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 2,801، وبمستوى دلالة 0,006، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05.

ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على جمع المعلومات كالآتي:

Y (جمع المعلومات)= 0,184x (رأس المال الفكري)+ 2,499.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل جمع المعلومات في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري ونشر المعلومات.

الجدول رقم 45: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري ونشر المعلومات

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,975	0,193	62,905	0,000	10,258	0,000	0,586	0,338
رأس المال الفكري	0,420	0,053			7,931	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (45) وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري ونشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,586) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري ونشر المعلومات، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,338)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 33,8% من التغيرات الحاصلة في

نشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,420) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في نشر المعلومات. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 62,905 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 7,931، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على نشر المعلومات كالآتي:

Y (نشر المعلومات) =0,420x (رأس المال الفكري) +1,975.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على نشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل نشر المعلومات في المؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والاستجابة للمعلومات.

الجدول رقم 46: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والاستجابة للمعلومات

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	2,601	0,200	18,050	0,000	13,010	0,000	0,362	0,124
رأس المال الفكري	0,234	0,055			4,249	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

باستقراء نتائج الجدول رقم (46) نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والاستجابة للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,362) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري والاستجابة للمعلومات، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,124)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 12,4% من التغيرات الحاصلة في الاستجابة للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,234) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في الاستجابة للمعلومات. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 18,050 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 4,249، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على الاستجابة للمعلومات كالآتي:

Y (الاستجابة للمعلومات)= 0,234x (رأس المال الفكري) +2,601.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على الاستجابة للمعلومات في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل الاستجابة للمعلومات في لمؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

4- إختبار الفرضية الرابعة: وذلك من خلال نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه السلوكي.

الجدول رقم 47: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه السلوكي

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	2,358	0,162	39,115	0,000	14,537	0,000	0,496	0,240
رأس المال الفكري	0,279	0,045			6,254	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

باستقراء نتائج الجدول رقم (47) نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,496) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة بين رأس المال الفكري والتوجه السلوكي، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,240)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 24,0% من التغيرات الحاصلة في التوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,279) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في التوجه السلوكي. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 39,115 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 6,254، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التوجه السلوكي كالآتي:

Y (التوجه السلوكي)= 0,279x (رأس المال الفكري)+ 2,358.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه السلوكي في لمؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

خامسا- اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية

والتي مفادها "**لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة**".

الجدول رقم 48: نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو السوق

	معامل الانحدار		اختبار (F)		اختبار (T)		معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R^2
	المعاملات β	الخطأ المعياري	(F)	Sig	(T)	Sig		
الثابت (باقي العوامل)	1,965	0,127	147,613	0,000	15,491	0,000	0,743	0,548
رأس المال الفكري	0,424	0,035			12,150	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (48) إلى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة، حيث تقدر قيمة معامل الارتباط R بـ (0,743) عند مستوى دلالة 0,05، وتفسر هذه القيمة العلاقة الموجبة والقوية بين رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق، ويقدر معامل التحديد المعدل R^2 بـ (0,548)، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 54,8% من التغيرات الحاصلة في التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة، والنسبة المتبقية ترجع وتعزى إلى متغيرات أخرى. كما بلغت درجة التأثير β (0,424) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في تطبيق رأس المال الفكري يقابله تغير بمقدار β في

التوجه نحو السوق. وما يؤكد ذلك هو معنوية نموذج الإنحدار، حيث بلغت قيمة (F) 147,613 المحسوبة وهي دالة بمستوى دلالة 0,000، بالإضافة إلى قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت 12,150، وبمستوى دلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد 0,05. ومنه يمكن استنتاج نموذج الانحدار الخطي لتأثير رأس المال الفكري على التوجه نحو السوق كالآتي:

Y (التوجه نحو السوق)= 0,424x (رأس المال الفكري)+ 1,965.

وفي الأخير حسب النتائج السابقة يمكننا القول أنه **توجد دلالة معنوية تدل على وجود أثر لرأس المال الفكري على التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية** "لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو السوق في لمؤسسات محل الدراسة" **محققة، ويتم قبولها.**

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لعينة من أفراد مؤسستين للاتصالات بولاية سطيف متخصصتين في الهاتف النقال (موبيليس – جيزي)، بهدف التعرف على أثر رأس المال الفكري على التوجه نحو السوق من وجهة نظر الإطارات المسيرة.

وللتأكد من صحة الفرضيات والوقوف على حقيقة ما يحدث في مؤسسات الاتصالات، قمنا في البداية بالتعرف على قطاع الاتصالات ومؤسسات اتصالات الهاتف النقال في الجزائر، ومن ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، وتم التطرق أيضا لتحليل بيانات محاور وأبعاد الدراسة، ليتم في الأخير إجراء مختلف الاختبارات الاحصائية للإجابة على الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، حيث تم التوصل إلى مايلي:

- اهتمام المؤسسات محل الدراسة بكل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق بمختلف أبعادهما متوسط.
- لا يوجد تأثير لبعض المتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي وأقدمية العمل) على كل من رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق.
- من خلال اختبار فرضيات الدارسة تم التوصل أن لرأس المال الفكري أثر في تفعيل التوجه نحو السوق لمؤسسات الاتصالات محل الدراسة، حيث يوجد أثر لرأس المال الفكري على كل من أبعاد التوجه الثقافي وأبعاد التوجه السلوكي للتوجه نحو السوق ولكن بمستويات مختلفة.

خاتمة

خاتمة:

يشهد العالم في الأونة الأخيرة تحولات كبرى خاصة في مجال الأعمال، حيث تحول توجه المؤسسات من الاعتماد على الأصول المادية إلى الاعتماد على الأصول والموجودات الفكرية، والتي يعتبر العنصر البشري المصدر الرئيسي لها، وذلك بالسعي إلى التحكم فيها وإدارتها بشكل جيد من أجل مواكبة تطورات السوق وتحقيق الأهداف المسطرة، وتسعى المؤسسات اليوم إلى تبني مفاهيم جديدة للعملية التسويقية تجعل منها رائدة في مجالها من خلال وضع التوجه نحو السوق هدفا تسمو إلى تحقيقه.

وللإحاطة بشكل جيد بمختلف جوانب موضوع دراستنا، قمنا بالتطرق إلى مختلف المفاهميم النظرية المتعلقة برأس المال الفكري من حيث نشأته وتطور مفهومه، ولمسنا وجود العديد من الاختلافات حول تحديد تعريف واحد وموحد له، فكل باحث ينظر إليه من زاوية معينة، كما تطرقنا إلى خصائصه، أدواره، أساليب بنائه ونماذج إدارته، بالإضافة إلى أهم التحديات التي تواجه عملية قياسه وكذا نماذج وطرق القياس. كما تناولنا التوجه نحو السوق بجميع جوانبه ابتداء بظهوره وتطوره، خصائص المؤسسات المتوجه نحو السوق، مقارباته المختلفة وأهم المقاييس المستخدمة في عملية قياسه. ولقد حاولنا تحديد أهمية وضرورة هذين المفهومين بالنسبة لمؤسسات الاتصالات خاصة في ولاية سطيف، من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المقترحة.

ولقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات وجب على مؤسسات الاتصالات الإطلاع عليها والأخذ بها من أجل الاستفادة منها، وتطوير رأسمالها الفكري للوصول إلى تبني حقيقي للتوجه نحو السوق، وهذه النتائج هي كالآتي:

1- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل الجانب النظري، ودراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، يمكن استخلاص جملة من النتائج، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- لرأس المال الفكري العديد من المكونات، ولكن هناك اتفاق كبير بين مختلف الباحثين على ثلاث مكونات رئيسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني؛
- مصدر الثروة في الحاضر والمستقبل بالنسبة للمؤسسات هو الاستثمار في مواردها غير الملموسة (الموجودات الفكرية) خاصة ما يحمله العنصر البشري (رأس المال البشري)؛
- التوجه نحو السوق هو امتداد وتطور في الفكر التسويقي، حيث لابد على المؤسسة من إشراك جميع هياكلها ووظائفها في العملية التسويقية؛
- للتوجه نحو السوق العديد من المقاربات حسب توجهات وأفكار الباحثين، وكل هذا يمكن المؤسسات من المفاضلة بينها حسب احتياجاتها وطرق تسييرها، وأهم مقاربتين هما المقاربة الثقافية والمقاربة السلوكية؛
- عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطورات ملحوظة خاصة في الفترة التي تم فيها فتح المجال للاستثمار الخاص في قطاع اتصالات الهاتف النقال؛
- بينت النتائج المتوصل إليها في الدراسة التطبيقية الموافقة المتوسطة للمؤسسات محل الدراسة على مستوى تطبيق وتوافر رأس المال الفكري، حيث كانت إجابات الأفراد تتجه نحو المستوى المتوسط بالنسبة لكل أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني)؛
- مستوى تطبيق رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة أكبر مقارنة بكل من مستوى تطبيق رأس المال البشري والهيكلي؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية موافقة متوسطة لاهتمام المؤسسات محل الدراسة بالتوجه نحو السوق من خلال مقاربتيه الثقافية والسلوكية، مع وجود اهتمام أكبر بأبعاد المقاربة الثقافية (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام) مقارنة بالمقاربة السلوكية (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات)؛
- لا توجد فروق ذات أهمية بالنسبة لتطبيق رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي وأقدمية العمل)؛
- لا توجد فروق ذات أهمية بالنسبة لتطبيق التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات العامة والشخصية (نوع المؤسسة، المستوى التعليمي وأقدمية العمل)؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة؛
- مستوى الارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه الثقافي قوي، وهو أكبر من الارتباط بين رأس المال الفكري والتوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة؛
- يوجد تأثير لرأس المال الفكري على أبعاد التوجه الثقافي في المؤسسات محل الدراسة بدرجات متقاربة، حيث أكبر تأثير يكون على بعد التوجه نحو الزبون، ثم بعد التنسيق بين المهام، وفي الأخير بعد التوجه نحو المنافسة؛
- يوجد تأثير لرأس المال الفكري على أبعاد التوجه السلوكي في المؤسسات محل الدراسة بنسب متفاوتة، حيث أكبر تأثير يكون على بعد نشر المعلومات، ثم بعد الاستجابة للمعلومات، وفي الأخير بعد جمع المعلومات؛
- مستوى الارتباط والتأثير بين رأس المال الفكري وبعدي جمع المعلومات والاستجابة للمعلومات ضعيف في المؤسسات محل الدراسة؛

- يوجد أثر لرأس المال الفكري في تفعيل وتحسين التوجه نحو السوق للمؤسسات محل الدراسة.

2- توصيات الدراسة

استنادا إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسات محل الدراسة، تتمثل في:

- من أجل مواجهة مختلف التحديات التي تفرضها البيئة غير المستقرة يجب على مؤسسات الاتصالات الاهتمام أكبر برأس المال البشري، بالتركيز على قدرات العاملين أثناء عملية توزيع المهام، بالإضافة إلى تشجيع مشاركة العاملين في حل مختلف المشكلات التي تتعلق بالعمل؛
- يجب على المؤسسات التركيز والاهتمام برأس المال الهيكلي، وذلك من خلال السعي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تساعدها في تحسين أدائها مقارنة بالمنافسين؛
- لابد للمؤسسات من العمل على إنشاء جسر للتواصل بينها وبين زبائنها بهدف التعرف على مختلف احتياجاتهم وتلبيتها في الوقت المناسب؛
- يجب على المؤسسات القيام بزيارات دورية للزبائن الحاليين والمستهدفين من جهة، كما يجب عقد لقاءات معهم لتحديد احتياجاتهم؛
- لابد على المؤسسات من القيام بإشراك جميع الأقسام، المصالح والوظائف للاستجابة لاحتياجات ورغبات زبائنها، من خلال وضع آليات للتنسيق وتطويرها؛
- على المؤسسات السعي للاعتماد على بحوث التسويق أثناء عملية جمع المعلومات، بالإضافة إلى تحديد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال ومواكبتها، وجمع أكبر عدد من المعلومات حول مختلف الفاعلين في هذه البيئة (الأطراف ذات المصلحة)؛

- يجب على المؤسسات مشاركة مختلف المعلومات حول الزبائن والمنافسين بين الأقسام والمصالح المختلفة، بالإضافة إلى القيام بنشرها؛
- لابد من التركيز بشكل أكبر على شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، وذلك بوضعها في الدائرة الأولى من الاهتمامات؛
- لابد على المؤسسات من تكثيف العمل على دراسة أسعار وخدمات المنافسين للتمكن من سرعة الاستجابة لها في حالة حدوث تغيرات؛

3- آفاق الدراسة

إن موضوع رأس المال الفكري والتوجه نحوسوق من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والتعمق خاصة في الجزائر، ودراستنا هذه لا يمكن لها تقديم رؤية مطلقة أو نهائية حوله، وهذا راجع إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من عدة جوانب أخرى، ولذلك يمكن اقتراح الكثير من المواضيع التي قد تكون امتدادا أو تكملة لهذه الدراسة، ومن بين هذه المواضيع:

- أثر رأس المال الفكري في تحسين الذكاء الاستراتيجي لمؤسسات الاتصالات؛
- أثر التوجه نحو السوق على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة تحليلية للمقاربة السلوكية والثقافية للتوجه نحو السوق في المؤسسات الخدمية بالجزائر؛
- دراسة مقارنة للتوجه نحو السوق من وجهة نظر المؤسسات والزبائن.

وفي ختام هذه الدراسة نرجو أن نكون قد وفقنا ولو بالقليل في الإلمام بالعناصر الأساسية لهذا الموضوع، كما يمكن أن تكون قاعدة وأساس للبحث في مواضيع أخرى مستقبلا.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية(الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2018.

- أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.

- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة :مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب إسماعيل علي البسيوني، دار المريخ، السعودية، 2006.

- بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، ط1، دار طيبة الخضراء للنشر والتووزيع، 2017.

- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قراءات وبحوث، دار اليازوي للنشر والتوزيع، 2009.

- سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشرى، القاهرة، 2006.

- عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

- علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، سما للنشر والتوزيع، 2014.
- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة – مدخل قياس قيمة رأس المال الفكري، ط7، 2016.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- يوسف محمد حافظ الحماقي، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر الترجمة، 2017.

❖ **المقالات العلمية:**

- احسان دهش جلاب، نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون – دراسة حالة في كليات جامعة القادسية، مجلة الباهر، العدد التجريبي، كانون الثاني 2014.
- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، ديسمبر 2009.
- أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد، تصور مقترح لاستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو اقتصاد المعرفة، المجلة التربوية، كلية التربية، العدد 81، ج2، يناير 2021.
- أفكار سعيد خميس، أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18، يونيو 2018.
- أكرم أحمد الطويل، صباح أنور يعقوب، تحليل معطيات علاقات الارتباط والتأثير بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد أداء العمليات من وجهة نظر المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل، بحوث مستقبلية، العدد 31-32، 2010.

- الصادق عبد الرحمان عبد الله علي، رأس المال الفكري ودوره في بناء مؤسسات المعلومات – دراسة فلسفية، حولية المكتبات والمعلومات، العدد 02، أكتوبر 2018.

- الطاهر ميمون، فاتح غلاب، دور سلطة الضبط للبريد والاتصالات عن بعد في الجزائر في حماية المنافسة المشروعة، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي- جامعة المسلية، العدد 3، مارس 2018.

- الهلالي الشربيني الهلالي، قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو 2011.

- أمعوش جهيدة، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، ديسمبر 2020.

- أيمن أبو سويرح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري – دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 23، العدد 01، يناير 2015.

- باسم الجهني، لقواق عبد الرزاق، تهاني الميلبي، أثر مخاطر رأس المال الفكري على أداء أعضاء هيئة التدريس – دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2020.

- براهيمي عبد الرزاق، حوحو مصطفى، البترول بين تخزين الفائض وسجن القدرات والبدائل والاستثمار في رأس المال الفكري كخيار استراتيجي لتجاوز نقمة النعمة، رماح للبحوث والدراسات، العدد 38، كانون أول، 2019.

- بسيم قائد العريقي، أبعاد التوجه التسويقي في المنظمات السعودية بالتطبيق على القطاع الخاص في منطقة عسير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 03، 2021.

- بشار ذنون الشركجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 20، 2010.

- بلكبير بومدين، شريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011.

- بن سالم فاروق، تفعيل المسؤولية الاجتماعية لضبط التوجه السوقي للمؤسسة دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف1 ، الجزائر، العدد 17، 2017.

- بن واضح الهاشمي، بيصار عبد المطلب، أثر راس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد18، العدد01، مارس-جوان 2018.

- بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه - دراسة حالة جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02، ديسمبر 2017.

- بوقلقول الهادي، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.

- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8، 2012.

- جوان فاضل مهدي، صناعة راس المال الفكري والاداء الوظيفي - العلاقة والتأثير- دراسة تطبيقية في المعهد التقني /بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 1، 2017.

- حازم عيسى المومني، فواز ياسين الحراحشة، وليد سليمان هياجنه، درجة توفر رأس المال الفكري في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في ضوء

بعض المتغيرات، مجلة دراسات، العلوم والتربية، المجلد 45، العدد 4، ملحق 7، 2018.

- حسن جبر علوان، دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية: دراسة تطبيقية في معمل إدارات بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.

- حسين إبراهيم، سليمان علي، علام يوسف، أثر التوجه بالسوق في أداء المنظمة: دراسة مسحية على مراكز MTN & Syriatel في محافظة طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 1، 2014.

- حميد فشيت، جودة خدمات الاتصالات من وجهة نظر الزبون لمتعاملي الهاتف النقال قي الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015.

- حوحو مصطفى، العشعاشي عبد الحق، 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.

- درمان صادق سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي – دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21.

- رزقي محمد، مهديد فاطمة الزهراء، مشكلات تقييم وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 01، 2014.

- سامي صابر عبدالله، تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية – دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري عدد من المستشفيات القطاع الخاص في مدينة اربيل، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، العدد 4، المجلد 5، ديسمبر 2017.

- سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 4.

- شريف محمد محمد محمد يوسف، تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 03، 2019.

- عادل بوعافية، تحليل هيكل صناعة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (3)، جوان 2017.

- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية - دراسة ميدانية تطبيقية علي مجموعة من الشركات المصرية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد10، المجلد05، 2012.

- عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد 05، 2007.

- عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

- عبود سعاد، قوادرية ربيحة، مساهمة أخلاقيات الأعمال في تعزيز البعد الأخلاقي لرأس المال البشري في المؤسسات، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 29، ديسمبر 2017.

- عدوكة لخضر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019.

- عروب فتيحة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، دراسات اقتصادية، العدد 18، 2011.

- علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الخزعلي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة - بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، أكتوبر 2015.

- علي ميا وآخرون، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 8، 2013.

- عمر ياسين محمد الساير، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية - دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعولم الاقتصادية الجامعة، العدد 51، 2017.

- فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبيا، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية - كلية الحدباء الجامعة، العدد 27-28، 2009.

- فايز عوض بن ظفره، قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشكرات العائلية السعودية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.

- فرحاتي لويزة، رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي - دراسة نظرية، مجلة الدارسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 01، أفريل 2016.

- قاشي خالد، لرادي سفيان، التوجه بالسوق عامل تمييز أداء المؤسسات - دراسة مقارنة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات المتعددة الجنسيات في الجزائر. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 10، العدد 20، 2015.

- لحمر عباس، بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر ومقومات تحسينها، مجلة آفاق لعلوم، جتمعة الجلفة، العدد 11، مارس 2018.

- محمد السعيد عابدي، رأس المال البشري والابتكار في عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018.

- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

- مرابطي عبد الغني، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015.

- ليث الربيعي، ميثاق الربيعي، أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 63، سبتمبر 2011.

- محمود فهد عبد الدليمي، أثر رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية وإدارة الأزمات - دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 10، ديسمبر 2021.

- مريم لحسن، ريمة مناع، تقييم واقع قطاع الاتصال بالجزائر، بحث مقدم للملتى الوطني الثالث حول المستهلك والاقتصاد الرقمي: ضرورة الانتقال وتحديات الحماية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 23-2018/04/24.

- مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية - رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 13، 2019.

- معراج هواري، دور رأس المال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء مؤسسة أنابيب لولاية غرداية - الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، العددج الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014.

- منهل مجيد أحمد، انتصار عبد الرضا عبد الله، التحديات التي تواجه المحاسبين العاملين بالوحدات الصناعية في قياس رأس المال الفكري لاستطلاع آراء عينة مختارة من المحاسبين في محافظة نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2011.

- منيرة سليماني، التوجه نحو السوق بين العوامل المساعدة والمعوقات - دراسة ميدانية لمدارك المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد2، العدد2، جانفي 2016.

- ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 19، 2007.

- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد العاشر، 2008.

- نجلة يونس محمد آل مراد، ولاء جمال الدين نوري النوري، التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية - دراستة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 34، ملحق العدد 109، أكتوبر 2012.

- نظام موسى سويدان، علاقة ثقافة الخدمة بولاء العاملين والزبائن - دراسة تطبيقية في قطاع التأمين الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد95، 2013.

- نعيمة يحياوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015.

- نغم حسين نعمة، طارق علي جاسم، التوجه بالسوق واستخدام تكنلوجيا المعلومات والاتصالات في أداء المشاريع الصغيرة - دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 53، 2017.

- نيفين سعيد بيومي عيسوي، عماد عبد الخالق صابر الطحان، 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، المجلد 38، العدد 3، سبتمبر 2018.

- همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد1، 2009.

- وائل إدريس، رائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27 (1)، 2013.

- ياسين بوعبدلي، قويدر بورقبة، علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيره على قدرات المنظمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، سبتمبر 2010.

- ياسين بوناب، الهادي بوقلقول، تأثير سوابق التوجه نحو السوق في مستوى توجه المؤسسات المصرفية نحو السوق- دراسة استطلاعية على عينة من وكالات البنوك العمومية الجزائرية بالشرق، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جوان 2017.

❖ **المداخلات والملتقيات:**

- الزهرة فلاحي، الحاج نوي، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14.

- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتوجات المصارف، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية - بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 05-06 ماي 2014.

- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14.

- خديجة الحاج نعاس، عاشور مريزق، دورإدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14.

- رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14.

- شريف حمزاوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة - ، يومي 11 و12 ماي 2010.

- عبد الله عبد السلام بندي، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-2011/12/14.

❖ **الرسائل والمذكرات:**

- كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي–أوريدو–موبيليس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2017/2016.

❖ **التقارير:**

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.
- تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنيت في الجزائر للسداسي الأول 2020.

ثانيا– المراجع باللغة الأجنبية

–Adnan Siddique et al, Role of Human Capital in Market Orientation – Innovation Relationship, Journal of Management and Research (JMR), Vol 8, Iss 1, 2021.

–ABBAS Nedjema, The Role Of Intellectual Capital In Achieving Organizational Innovation Study Of The Case Of “Ain Touta” Cement Company- Algeria, European Journal of Business and Innovation Research, Vol 4, October 2016.

–Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol 54, April 1990.

–Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Market Orientation: Antecedents and Consequences, journal of Marketing, Vol 57, July 1993.

–Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, Ajith Kumar, MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, Vol 30, N° 4, Nov 1993.

–Amalia PANDELICA, Mihaela DIACONU, The Management Of Innovation Process From Market Orientation Perspective In Automotive Industry, Scientific Bulletin – Economic Sciences, Volume 10, Issue 2, 2011.

–Anne Julien, L’implantation de l’orientation marché et la création d’une nouvelle relation bancaire, Revue Management & Avenir, Vol 1, N° 31, 2010.

–Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Intellectual Capital Measuring the Immeasurable?, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier, 2004.

–Barbara A. Lafferty, G. Tomas M. Hult, A synthesis of contemporary market orientation perspectives, European Journal of Marketing, Vol 35, Iss 1/2.

–Bernard J. Jaworski, Ajay K. Kohli, Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, Journal of Market Focused Management, N°1, 1996.

−Bernard Marr, The Evolution and Convergence of Intellectual Capital as a Theme, Hend book edited by: Bernard marr, Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

−Bouchra ESSLIMANI, L'orientation client des vendeurs & l'orientation marché: entre la distinction terminologique & la vérification empirique, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, , (6-7), 2012.

−Daniel N. Arifin, Understanding Market Orientation in Victorian Schools, Thesis submitted as fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Melbourne Graduate School of Education, The University of Melbourne, June 2016.

−David de la Croix et al, Capital Humain Et Dualisme Sur Le Marché Du Travail, De Boeck & Larcier s.a., 2002.

−David Gotteland et al, L'orientation marché: synthèse et nouvelles directions théoriques, Recherche et Applications en Marketing, Vol 22, N° 1, Mars 2007, P47.

−DENIS, Jean-Emile et al, Orientation Marché et performance: intégration des évidences empiriques, communication au XVIè Congrès de l'Association Française du Marketing à Montréal, mai 2000.

−Emmanuel Arthur, Market Orientation And Firm Performance In Ghana's Mobile Telecommunications Industry, Doctoral thesis, London Metropolitan University, 2016.

−Emmanuel Arthur and Nana Owusu-Frimpong, Market Orientation: A Comparative Assessment of Operators and Subscribers in Ghana's Mobile Telecommunications Industry, Conference: The Magic in Marketing, University of Limerick, Ireland 7-9 July 2015.

−Eva Tomaskova, The Current Models of Market Orientation, European Research Studies, Volume XI, Special Issue (3-4) 2007.

−Eva Tomaskova, Internal Barriers Of Market Orientation Application, Economics & Management, Vol 14, 2009.

−Eva Tomaskova, The Current Models of Market Orientation, European Research Studies, Volume XI, Special Issue (3-4) 2007.

−Fariza Hashim, Abdul Rahim Abu Bakar, Antecedents And Consequences Of Market Orientation In Non-Profit Organizations: Evidence From Malaysia, International Journal Of Management And Marketing Research, Volume 4, N° 3, 2011.

−Gregorio Martin de Castro et al, Technological Innovation An Intellectual Capital-Based View, Palgrave Macmillan, 2010.

−Gregorio Martin-de-Castro et al, Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature, Journal of Business Ethics, Vol 98, N°4, 2011.

−Guillermo Jerez Cortés, El capital relacional y la innovación tecnológica: análisis del efecto moderador del capital estructural y el capital humano. Estudio de caso en

el sector manufacturero colombiano, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, Noviembre de 2018.

−Harrison S, Sullivan P, Study:Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N1, 2000.

−Hojjat Vahdati, Neda Shahsiah, Seyed Hadi Mousavi Neja, The Effect Of Intellectual Capital On Market Orientation For Insurance Companies In Lorestan, Iran: An Empirical Study, IJMS 23 (1), 2016.

−James Guthrie, The management, measurement and the reporting of intellectual capital, CIMA Visiting Professor for 2000, London, 5 July 2000.

−Jay Chatzkel, Intellectual Capital, Capstone Publishing (a Wiley company), 2002.

−Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, marketing stratégique et opérationnel - du marketing à l'orientation-marché, 7e édition, Duno, Paris, 2008.

−Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz Caceres, L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, Recherche et Applications en Marketing, Vol 21, N° 2, 2006.

−Jin Chen, Zhaohui Zhu, Hong Yuan Xie, Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, Journal of Intellectual Capital, Vol 5, N° 1, 2004, P202.

−John C. Narver & Stanley F. Slater, The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, October 1990.

−John C. Narver, Stanley F. Slater, Brian Tietje, Creating A Market Orientation, Journal Of Market Focused Management, 2, 1998.

−Julien Levy, L'orientation vers le marche dans les services: Une contribution au concept, a sa mesure et a son application, these pour l'obtention du titre de docteur es sciences de gestion, HEC PARIS, 1996.

−Leif Edvinsson, Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Vol 30, N° 3, 1997.

−Lionel Escaffre, Contribution A l'analyse des Déterminants De l'offre d'information Sur Le capital intellectuel, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Ecole Doctorale de Gestion Comptabilité Finance (EDOGEST), Université Paris IX Dauphine, 2002.

−Lounissa Mohamed Amin, Fortas fatiha, Capital intellectuel, Innovation et performance des entreprises - Etude de contexte Algérien, JEFB, vol 06, N° 01, Juin 2021.

−Manfred Bornemann and al, Holistic Measurement Of Intellectual Capital, International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects, Technical Meeting, Amsterdam, 9-10 June 1999.

−Mie Augier, David J. Teece, An Economics Perspective on Intellectual Capital, Bernard Marr, Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.

−Miguel González-Loureiro, Pedro Figueroa Dorregom, Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs, Intangible Capital, Vol 8, N° 2, 2021.

−Natasja Steenkamp, Varsha Kashyap, Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, Journal of Intellectual Capital, Vol, N° 11, 2010.

−Nermien Al-Ali, Comprehensive Intellectual Capital Management, John Wiley & Sons, Inc, 2003.

−Nick Bontis, Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management Decision, N°36/2, 1998.

−Nick Bontis, William Chua Chong Keow, Stanley Richardson, Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N°1, 2000.

−OCDE, Du bien-être des nations - Le Rôle Du Capital Humain et Social, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, 2001.

−Olalekan Asikhia, Adjusted Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies, Global Journal of Management and Business Research, Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011, USA.

−Olivier Furrer, Orientation-Client et Services autour des produits informatiques, Thèse pour obtenir le grade de docteur es sciences économiques, Université de Neuchâtel, Faculté de droit et des sciences économiques, 1997.

−Rafrini Amyulianthy, Yetty Murni, Intellectual Capital And Firm Performances, International Journal of Business and Management Invention, Vol 4, Issue 9, September, 2015.

−Reza Sepahvand, Seyyed Najmeddin Mousavi and Neda Shahsiah, The Effect Of Intellectual Capital On Market Orientation According To The Role Of Knowledge Sharing Mediator Variable (Supervision Of Insurance Companies In Lorestan Province), I J A B E R, Vol 13, N° 8, Part 2, 2015.

−Riliang Qu and Christine T. Ennew, Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership Structure, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 24 (1) Spring 2005.

−Rohit Deshpandé, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr, Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, Vol 57, N°1, January 1993.

−Robert S. Kaplan and David P. Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993.

−Sanae HANINE, Capital immatériel: un imbrigo épistémologique, Revue CREMA, N° 2017.
−Stanley F. Slater and John C Narver, Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance, Business Horizons, March-Abril 1994.
−Uma Sekaran, Roger Bougie, Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 6th Ed. John Wiley & Sons Ltd. UK, 2013.
−Valter Afonso Vieira, Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, BAR, Curitiba, Vol 7, N° 1, Jan/Mar 2010.
−Wail Alhakimi, Rohaizat Baharun, A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective, African Journal of Marketing Management, Vol 1(2), May 2009.
−Yosra Mohammed Missaoui and Hanan Ali Saidi, Market Orientation of Saudi Banking Sector by MKTOR Market Orientation Measure Scale, Arabian Journal of Business and Management Review, Volume 5, Issue 2, 2015.

ثالثا− مواقع الانترنيت

−http://www.ooredoo.dz.
−https://www.djezzy.dz.
−https://www.mobilis.dz.
−https://www.mpt.gov.dz.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الجامعة
أ.د. فوزي عبد الرزاق	جامعة سطيف 1
أ.د. عبد الوهاب بلمهدي	جامعة سطيف 1
د. فاروق بن سالم	جامعة سطيف 1
د. صليحة رقاد	جامعة سطيف 1
د. عاشور مقلاتي	جامعة برج بوعريريج
د. سفيان لرادي	جامعة البليدة 2

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس – سطيف 01

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث أطروحة دكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر رأس المال الفكري في تفعيل التوجه نحو السوق للمؤسسة – دراسة على مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف"، وذلك للحصول على شهادة دكتوراه علوم، في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. وأحيطكم علما أن المعلومات تحظى بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

اسم الباحث:

بلبال حسناوي

الهاتف: 00213.792.35.79.35

البريد الالكتروني: balbalh.mgt@gmail.com

الرجاء الإجابة بوضع العلامة X في الخانة المناسبة

1- المعلومات العامة والشخصية:

* المؤسسة: ☐ موبيليس ☐ جيزي

* الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

* السن: أقل من 25 سنة ☐ [25- 35[سنة ☐ [35- 45] سنة ☐

أكبر من 45 سنة ☐

* المستوى التعليمي: ☐ أقل من جامعي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

* الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ [05- 10[سنة ☐ [10- 15] سنة ☐

أكبر من 15 سنة ☐

* الأجر (دج): أقل من 40000 ☐ [40000- 70000] ☐

أكبر من 70000 ☐

2- المحور الأول: رأس المال الفكري

عنوان البعد	درجة الموافقة أو عدم الموافقة				
رأس المال البشري	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
يمتلك موظفي مؤسستكم الخبرة الكافية لأداء مهامهم	1	2	3	4	5
توفر مؤسستكم التأهيل اللازم لموظفيها	1	2	3	4	5
تشجع مؤسستكم العمل الجماعي بين موظفيها	1	2	3	4	5
تركز الإدارة العليا في مؤسستكم على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة	1	2	3	4	5
تراعي مؤسستكم قدرة الموظف على الأداء في توزيع المهام	1	2	3	4	5
يتمتع موظفي مؤسستكم بالقدرة على الإبداع في حل المشكلات	1	2	3	4	5
تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل	1	2	3	4	5
رأس المال الهيكلي	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
تمتلك مؤسستكم قواعد بيانات حديثة	1	2	3	4	5
تزود أنظمة المعلومات أصحاب القرار في مؤسستكم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب	1	2	3	4	5
يكرس الهيكل التنظيمي لمؤسستكم انتقال المعلومة بسرعة كبيرة لجميع المستويات الإدارية	1	2	3	4	5

تسعى مؤسستكم إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية	1	2	3	4	5
تقارن مؤسستكم أداءها مع مؤسسات منافسة بهدف تحسين عملياتها	1	2	3	4	5
رأس المال الزبائني	**غير موافق تماما**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
تولي مؤسستكم أهمية كبيرة لرضا زبائنها	1	2	3	4	5
تتابع مؤسستكم شكاوي زبائنها باستمرار	1	2	3	4	5
تسعى مؤسستكم لمعالجة مشاكل زبائنها بصورة فورية	1	2	3	4	5
تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنها بغرض التعرف على رغباتهم من أجل تلبيتها	1	2	3	4	5
تعمل كل الأقسام في مؤسستكم على تلبية احتياجات الزبائن	1	2	3	4	5
تقوم مؤسستكم بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق	1	2	3	4	5
تقوم مؤسستكم بدراسة البيئة التنافسية من أجل مواكبة تطوراتها	1	2	3	4	5
تمتلك مؤسستكم بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار	1	2	3	4	5

3- المحور الثاني: التوجه نحو السوق

*** التوجه الثقافي:**

التوجه الثقافي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التوجه نحو الزبون					
رضا الزبائن هو الذي يوجه أهداف مؤسستكم	1	2	3	4	5
يتم مراقبة مستوى التزام مؤسستكم من أجل خدمة احتياجات زبائنكم	1	2	3	4	5
تعتمد الاستراتيجية التنافسية لمؤسستكم على مدى فهمها لاحتياجات زبائنكم	1	2	3	4	5
يتم توجيه استراتيجية مؤسستكم تبعا لمعتقداتكم حول كيفية خلق منفعة أكبر لزبائنكم	1	2	3	4	5
يتم قياس مستوى رضا زبائنكم بشكل دوري	1	2	3	4	5
تولي مؤسستكم اهتماما كبيرا لخدمات ما بعد البيع	1	2	3	4	5
التوجه نحو المنافسة					
يقوم رجال البيع المعتمدين من طرف مؤسستكم بمشاركة معلومات (في الوسط الداخلي) حول استراتيجياتكم اتجاه منافسيكم	1	2	3	4	5
تستجيب مؤسستكم لتهديدات المنافسين	1	2	3	4	5
تستهدف مؤسستكم مختلف الزبائن من أجل تعزيز ميزتها التنافسية	1	2	3	4	5
يناقش فريق الإدارة العليا بانتظام الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين	1	2	3	4	5

التنسيق بين المهام					
يقوم مسؤولي الوظائف لدى مؤسستكم بزيارة الزبائن الحاليين والمحتملين	1	2	3	4	5
تقوم مؤسستكم بمشاركة مختلف التجارب الناجحة والفاشلة المتعلقة بالزبائن عبر مختلف الوظائف	1	2	3	4	5
كل وظائف المؤسسة (التسويق، الإدارة...) تندمج فيما بينها من أجل خدمة احتياجات السوق	1	2	3	4	5
مسيرو مؤسستكم على دراية بكيفية مساهمة مختلف أفراد المؤسسة في تعظيم قيمتها لدى الزبائن	1	2	3	4	5
نشر المعلومات عن التجارب الناجحة وغير الناجحة لزبائن مؤسستكم	1	2	3	4	5

*** التوجه السلوكي:**

التوجه السلوكي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
جمع المعلومات					
يتم اللقاء مع الزبائن في مؤسستكم مرة واحدة في السنة على الأقل من أجل تحديد احتياجاتهم المستقبلية	1	2	3	4	5
تعتمدون في مؤسستكم بشكل كبير على بحوث التسويق لجمع المعلومات	1	2	3	4	5
تعتبر مؤسستكم سريعة في تحديد التغيرات الحاصلة في تفضيلات الزبائن	1	2	3	4	5
تعتمد مؤسستكم على استطلاعات موظفيها من أجل ضمان جودة خدماتها مرة واحدة	1	2	3	4	5

على الأقل في السنة					
تتميز مؤسستكم بالسرعة في تحديد التغيرات الحاصلة في قطاع الأعمال (التكنولوجيا، القوانين،...)	1	2	3	4	5
تقوم مؤسستكم بمراجعة تغيرات بيئة الأعمال دوريا لتأثيرها بشكل كبير على زبائنها	1	2	3	4	5
نشر المعلومات					
تنظم مؤسستكم اجتماعات بين مختلف الأقسام (المصالح) في الإدارة العليا من أجل مناقشة اتجاهات السوق وتطوراته	1	2	3	4	5
يقضي رجال التسويق في مؤسستكم وقتا كافيا مع بقية المصالح من أجل مناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية	1	2	3	4	5
في حالة حدوث تغيرات جوهرية في السوق أو لدى الزبائن تصل المعلومة لكل مصالح مؤسستكم في وقت قصير	1	2	3	4	5
يتم نشر البيانات المتعلقة برضا الزبائن في مختلف مستويات مؤسستكم بشكل دائم	1	2	3	4	5
في حالة إطلاع مصلحة ما على معلومات حول المنافسين فإنه يتم نقلها بشكل سريع بين مختلف مصالح مؤسستكم	1	2	3	4	5
الاستجابة للمعلومات					
تأخذ مؤسستكم وقت قصير من أجل اتخاذ قرار حول كيفية الاستجابة للتغيرات في أسعار المنافسين	1	2	3	4	5
في بعض الأحيان تتجاهل مؤسستكم التغيرات الحاصلة في الخدمات التي يحتاجها الزبائن	1	2	3	4	5

تقوم مؤسستكم بشكل دوري بمراجعة عملية تطوير خدماتها لتتطابق وتطلعات الزبائن	1	2	3	4	5
تجتمع مصالح مؤسستكم دوريا لوضع خطة لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال	1	2	3	4	5
تستجيب مؤسستكم بسرعة في حالة قيام منافسيكم بحملة مكثفة تستهدف زبائنكم	1	2	3	4	5
يوجد تنسيق جيد بين أنشطة مختلف مصالح مؤسستكم	1	2	3	4	5
تلقى شكاوي الزبائن إصغاء من طرف مؤسستكم	1	2	3	4	5
إذا توصلت مؤسستكم إلى وضع خطة تسويقية جيدة، تكون قادرة على تنفيذها في الوقت المناسب	1	2	3	4	5
عند وصول اقتراحات من طرف الزبائن لمؤسستكم حول تغيير وتعديل خدمة، فإنه يتم التنسيق بين مختلف المصالح من أجل القيام بذلك	1	2	3	4	5

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي وعرض مخرجات SPSS

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ

- رأس المال الفكري:

رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.886	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.834	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.891	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.943	20

- التوجه نحو السوق:

التوجه الثقافي	التوجه السلوكي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.852	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.718	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.850	35

- الاستبيان كاملا:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	55

2- عرض البيانات العامة والشخصية

المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موبيليس	72	59.0	59.0	59.0
	جيزي	50	41.0	41.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	81	66.4	66.4	66.4
	أنثى	41	33.6	33.6	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

المستوىالعلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي من أقل	9	7.4	7.4	7.4
	جامعي	95	77.9	77.9	85.2
	عليا دراسات	18	14.8	14.8	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

أقدميةالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	22	18.0	18.0	18.0
	سنوات 10 إلى 05 من	32	26.2	26.2	44.3
	سنة 15 إلى 10 من	35	28.7	28.7	73.0
	سنة 15 من أكبر	33	27.0	27.0	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	12	9.8	9.8	9.8
	سنة 35 إلى 25 من	33	27.0	27.0	36.9
	سنة 45 إلى 35 من	60	49.2	49.2	86.1
	سنة 45 من أكبر	17	13.9	13.9	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دج 40000 من أقل	11	9.0	9.0	9.0
	دج 70000 إلى 40000 من	71	58.2	58.2	67.2
	دج 70000 من أكبر	40	32.8	32.8	100.0
	Total	122	100.0	100.0	

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات

- رأس المال الفكري:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CH1	122	3.6475	1.25916	.11400
CH2	122	3.6557	1.02667	.09295
CH3	122	3.6230	1.09339	.09899
CH4	122	3.5164	1.17293	.10619
CH5	122	3.3279	1.11669	.10110
CH6	122	3.4918	1.01433	.09183
CH7	122	3.4098	1.11158	.10064
CH	122	3.5246	.86037	.07789

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
CH1	5.680	121	.000	.64754	.4218	.8732
CH2	7.055	121	.000	.65574	.4717	.8398
CH3	6.293	121	.000	.62295	.4270	.8189
CH4	4.863	121	.000	.51639	.3062	.7266
CH5	3.243	121	.002	.32787	.1277	.5280
CH6	5.355	121	.000	.49180	.3100	.6736
CH7	4.072	121	.000	.40984	.2106	.6091
CH	6.735	121	.000	.52459	.3704	.6788

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CS1	122	3.6803	1.17316	.10621
CS2	122	3.5164	1.12252	.10163
CS3	122	3.6148	1.00779	.09124
CS4	122	3.4754	1.10755	.10027
CS5	122	3.2951	1.21075	.10962
CS	122	3.5164	.87305	.07904

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
CS1	6.405	121	.000	.68033	.4701	.8906
CS2	5.081	121	.000	.51639	.3152	.7176
CS3	6.738	121	.000	.61475	.4341	.7954
CS4	4.741	121	.000	.47541	.2769	.6739
CS5	2.692	121	.008	.29508	.0781	.5121
CS	6.533	121	.000	.51639	.3599	.6729

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CR1	122	3.7131	.99153	.08977
CR2	122	3.6885	1.06081	.09604
CR3	122	3.5902	1.05042	.09510
CR4	122	3.4262	1.12020	.10142
CR5	122	3.5738	1.08268	.09802
CR6	122	3.7049	1.09611	.09924
CR7	122	3.6393	.99640	.09021
CR8	122	3.7131	.91344	.08270
CR	122	3.6311	.78365	.07095

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
CR1	7.944	121	.000	.71311	.5354	.8908
CR2	7.169	121	.000	.68852	.4984	.8787
CR3	6.206	121	.000	.59016	.4019	.7784
CR4	4.203	121	.000	.42623	.2254	.6270
CR5	5.854	121	.000	.57377	.3797	.7678
CR6	7.103	121	.000	.70492	.5085	.9014
CR7	7.087	121	.000	.63934	.4607	.8179
CR8	8.623	121	.000	.71311	.5494	.8768
CR	8.896	121	.000	.63115	.4907	.7716

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CH	122	3.5246	.86037	.07789
CS	122	3.5164	.87305	.07904
CR	122	3.6311	.78365	.07095
CI	122	3.5574	.75817	.06864

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
CH	6.735	121	.000	.52459	.3704	.6788
CS	6.533	121	.000	.51639	.3599	.6729
CR	8.896	121	.000	.63115	.4907	.7716
CI	8.120	121	.000	.55738	.4215	.6933

- التوجه نحو السوق:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
OCL1	122	3.8607	1.14499	.10366
OCL2	122	3.7951	.91758	.08307
OCL3	122	3.7213	.98133	.08885
OCL4	122	3.7705	.92519	.08376
OCL5	122	3.6803	.97291	.08808
OCL6	122	3.6885	1.03718	.09390
OCL	122	3.7527	.69902	.06329

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
OCL1	8.302	121	.000	.86066	.6554	1.0659
OCL2	9.571	121	.000	.79508	.6306	.9595
OCL3	8.119	121	.000	.72131	.5454	.8972
OCL4	9.198	121	.000	.77049	.6047	.9363
OCL5	7.724	121	.000	.68033	.5059	.8547
OCL6	7.332	121	.000	.68852	.5026	.8744
OCL	11.894	121	.000	.75273	.6274	.8780

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
OCO1	122	3.5820	.96928	.08775
OCO2	122	3.5246	1.11499	.10095
OCO3	122	3.8607	.85586	.07749
OCO4	122	3.4836	.98109	.08882
OCO	122	3.6127	.66113	.05986

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
OCO1	6.632	121	.000	.58197	.4082	.7557
OCO2	5.197	121	.000	.52459	.3247	.7244
OCO3	11.107	121	.000	.86066	.7073	1.0141
OCO4	5.445	121	.000	.48361	.3078	.6595
OCO	10.236	121	.000	.61270	.4942	.7312

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
OCF1	122	3.1475	1.14034	.10324
OCF2	122	3.3279	.96589	.08745
OCF3	122	3.7213	.95573	.08653
OCF4	122	3.5820	.99453	.09004
OCF5	122	3.3279	1.02403	.09271
OCF	122	3.4213	.66398	.06011

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
OCF1	1.429	121	.156	.14754	-.0569-	.3519
OCF2	3.749	121	.000	.32787	.1547	.5010
OCF3	8.336	121	.000	.72131	.5500	.8926
OCF4	6.463	121	.000	.58197	.4037	.7602
OCF5	3.536	121	.001	.32787	.1443	.5114
OCF	7.009	121	.000	.42131	.3023	.5403

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
OCL	122	3.7527	.69902	.06329
OCO	122	3.6127	.66113	.05986
OCF	122	3.4213	.66398	.06011
OC	122	3.5956	.56808	.05143

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
OCL	11.894	121	.000	.75273	.6274	.8780
OCO	10.236	121	.000	.61270	.4942	.7312
OCF	7.009	121	.000	.42131	.3023	.5403
OC	11.580	121	.000	.59558	.4938	.6974

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CINF1	122	2.8934	1.27796	.11570
CINF2	122	2.6639	1.13989	.10320
CINF3	122	3.4508	1.04528	.09463
CINF4	122	3.3033	1.10513	.10005
CINF5	122	3.2295	1.21823	.11029
CINF6	122	3.3689	1.02208	.09253
CINF	122	3.1516	.56163	.05085

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
CINF1	-.921-	121	.359	-.10656-	-.3356-	.1225
CINF2	-3.256-	121	.001	-.33607-	-.5404-	-.1318-
CINF3	4.764	121	.000	.45082	.2635	.6382
CINF4	3.031	121	.003	.30328	.1052	.5014
CINF5	2.081	121	.040	.22951	.0112	.4479
CINF6	3.986	121	.000	.36885	.1857	.5520
CINF	2.982	121	.003	.15164	.0510	.2523

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
DINF1	122	3.6311	.98920	.08956
DINF2	122	3.3852	1.04799	.09488
DINF3	122	3.6230	1.06273	.09621
DINF4	122	3.2377	1.05277	.09531
DINF5	122	3.4672	.87372	.07910
DINF	122	3.4689	.54289	.04915

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
DINF1	7.047	121	.000	.63115	.4538	.8085
DINF2	4.060	121	.000	.38525	.1974	.5731
DINF3	6.475	121	.000	.62295	.4325	.8134
DINF4	2.494	121	.014	.23770	.0490	.4264
DINF5	5.906	121	.000	.46721	.3106	.6238
DINF	9.539	121	.000	.46885	.3715	.5662

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
RINF1	122	3.3852	1.03210	.09344
RINF2	122	3.4836	1.05418	.09544
RINF3	122	3.4508	1.06097	.09606
RINF4	122	3.3934	1.07992	.09777
RINF5	122	3.5082	1.06209	.09616
RINF6	122	3.5492	1.00497	.09099
RINF7	122	3.3770	1.08581	.09830
RINF8	122	3.2869	1.04825	.09490
RINF9	122	3.4508	1.09169	.09884
RINF	122	3.4317	.48971	.04434

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
RINF1	4.123	121	.000	.38525	.2003	.5702
RINF2	5.067	121	.000	.48361	.2947	.6726

RINF3	4.693	121	.000	.45082	.2607	.6410
RINF4	4.024	121	.000	.39344	.1999	.5870
RINF5	5.285	121	.000	.50820	.3178	.6986
RINF6	6.036	121	.000	.54918	.3691	.7293
RINF7	3.836	121	.000	.37705	.1824	.5717
RINF8	3.023	121	.003	.28689	.0990	.4748
RINF9	4.561	121	.000	.45082	.2551	.6465
RINF	9.737	121	.000	.43169	.3439	.5195

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
CINF	122	3.1516	.56163	.05085
DINF	122	3.4689	.54289	.04915
RINF	122	3.4317	.48971	.04434
OCOMP	122	3.3507	.42662	.03862

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
CINF	2.982	121	.003	.15164	.0510	.2523
DINF	9.539	121	.000	.46885	.3715	.5662
RINF	9.737	121	.000	.43169	.3439	.5195
OCOMP	9.080	121	.000	.35073	.2743	.4272

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
OC	122	3.5956	.56808	.05143
OCOMP	122	3.3507	.42662	.03862
OVM	122	3.4732	.43269	.03917

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
OC	11.580	121	.000	.59558	.4938	.6974
OCOMP	9.080	121	.000	.35073	.2743	.4272
OVM	12.078	121	.000	.47316	.3956	.5507

4- اختبار One-Way ANOVA لتحليل التباين

- متغير نوع المؤسسة:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Inter-groupes	.017	1	.017	.030	.863
	Intragroupes	69.537	120	.579		
	Total	69.554	121			
OVM	Inter-groupes	.007	1	.007	.037	.848
	Intragroupes	22.647	120	.189		
	Total	22.654	121			

- متغير المستوى التعليمي:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Inter-groupes	.014	2	.007	.012	.988
	Intragroupes	69.540	119	.584		
	Total	69.554	121			
OVM	Inter-groupes	.041	2	.020	.107	.899
	Intragroupes	22.613	119	.190		
	Total	22.654	121			

- متغير أقدمية العمل:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
CI	Inter-groupes	2.664	3	.888	1.567	.201
	Intragroupes	66.890	118	.567		
	Total	69.554	121			
OVM	Inter-groupes	.500	3	.167	.887	.450
	Intragroupes	22.154	118	.188		
	Total	22.654	121			

5- نماذج الانحدار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.736[a]	.542	.538	.47508

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32.040	1	32.040	141.954	.000[b]
	Résidu	27.084	120	.226		
	Total	59.124	121			

a. Variable dépendante : OCL

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.338	.207		6.460	.000
	CI	.679	.057	.736	11.914	.000

a. Variable dépendante : OCL

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.527[a]	.278	.271	.56429

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.677	1	14.677	46.094	.000[b]
	Résidu	38.211	120	.318		
	Total	52.888	121			

a. Variable dépendante : OCO

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1.979	.246		8.041	.000
	CI	.459	.068	.527	6.789	.000

a. Variable dépendante : OCO

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.649[a]	.421	.416	.50743

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22.447	1	22.447	87.177	.000[b]
	Résidu	30.898	120	.257		
	Total	53.345	121			

a. Variable dépendante : OCF

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.400	.221		6.329	.000
	CI	.568	.061	.649	9.337	.000

a. Variable dépendante : OCF

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.759[a]	.576	.573	.37139

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22.497	1	22.497	163.099	.000[b]
	Résidu	16.552	120	.138		
	Total	39.049	121			

a. Variable dépendante : OC

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.572	.162		9.710	.000
	CI	.569	.045	.759	12.771	.000

a. Variable dépendante : OC

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.248[a]	.061	.054	.54639

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.342	1	2.342	7.845	.006[b]
	Résidu	35.825	120	.299		
	Total	38.167	121			

a. Variable dépendante : CINF

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.499	.238		10.488	.000
	CI	.184	.066	.248	2.801	.006

a. Variable dépendante : CINF

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.586[a]	.344	.338	.44156

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.265	1	12.265	62.905	.000[b]
	Résidu	23.397	120	.195		
	Total	35.662	121			

a. Variable dépendante : DINF

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.975	.193		10.258	.000
	CI	.420	.053	.586	7.931	.000

a. Variable dépendante : DINF

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.362[a]	.131	.124	.45847

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.794	1	3.794	18.050	.000[b]
	Résidu	25.223	120	.210		
	Total	29.017	121			

a. Variable dépendante : RINF

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.601	.200		13.010	.000
	CI	.234	.055	.362	4.249	.000

a. Variable dépendante : RINF

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.496[a]	.246	.240	.37203

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	5.414	1	5.414	39.115	.000[b]
	Résidu	16.609	120	.138		
	Total	22.023	121			

a. Variable dépendante : OCOMP

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.358	.162		14.537	.000
	CI	.279	.045	.496	6.254	.000

a. Variable dépendante : OCOMP

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.743[a]	.552	.548	.29095

a. Prédicteurs : (Constante), CI

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.496	1	12.496	147.613	.000[b]
	Résidu	10.158	120	.085		
	Total	22.654	121			

a. Variable dépendante : OVM

b. Prédicteurs : (Constante), CI

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.965	.127		15.491	.000
	CI	.424	.035	.743	12.150	.000

a. Variable dépendante : OVM

فهرس الجدوال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	معالم تطور ونشأة رأس المال الفكري	9
02	بعض التعاريف الخاصة برأس المال الفكري	14
03	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	17
04	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من الباحثين والمفكرين	51
05	مؤشرات قياس رأس المال الفكري حسب Chen et al	76
06	تطور التسويق الذي يحدد المراحل المختلفة والكتاب الرئيسيين في كل فترة	85
07	مفهوم التوجه نحو السوق من طرف بعض الباحثين	92
08	أوجه التشابه في الخصائص الرئيسية للمقاربات الخمس الرائدة في التوجه نحو السوق	122
09	تكامل عناصر التوجه نحو السوق	130
10	أبعاد ومرتكزات التوجه نحو السوق	131
11	علاقة الابتكار بالتوجه نحو السوق	141
12	مراحل نشأة وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر	149
13	تطور عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015- س أ2020	153
14	تطور شبكة الانترنيت الثابت 2015- س أ2020	156
15	عدد الاشتراكات حسب نوع التكنولوجيا من سنة 2017- س أ2020	157
16	اشتراكات انترنيت الهاتف النقال لكل متعامل 2017-س أ2020	158
17	تطور مشتركي الهاتف النقال 2015- س أ2020 حسب الدفع	159
18	حصة كل متعامل من متعاملي الهاتف النقال 2015-س أ2020	161
19	اشتراكات الهاتف النقال حسب نوع التكنولوجيا 2015-س أ2020	163
20	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	176
21	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	180
22	محتويات استبيان الدراسة	181
23	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	183
24	الاستمارات المسترجعة من كل مؤسسة	185
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	187
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	188

27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	189
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل	190
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر	191
30	بيانات رأس المال البشري	193
31	بيانات رأس المال الهيكلي	195
32	بيانات رأس المال الزبائني	197
33	بيانات رأس المال الفكري	199
34	بيانات التوجه الثقافي	200
35	بيانات التوجه السلوكي	205
36	بيانات التوجه نحو السوق	210
37	تحليل التباين لدراسة أثر متغير نوع المؤسسة على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق	215
38	تحليل التباين لدراسة أثر متغير المستوى التعليمي على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق	216
39	تحليل التباين لدراسة أثر متغير أقدمية العمل على رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق	217
40	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو الزبون	218
41	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو المنافسة	220
42	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتنسيق بين المهام	221
43	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه الثقافي	222
44	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري وجمع المعلومات	224
45	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري ونشر المعلومات	225
46	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والاستجابة للمعلومات	226
47	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه السلوكي	228
48	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والتوجه نحو السوق	229

فهرس
الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط توضيحي لمفهوم رأس المال الفكري	20
02	أدوار رأس المال الفكري	24
03	أدوات تقييم وبناء رأس المال الفكري	31
04	المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة	35
05	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر مؤسسة GrandVision	54
06	مجالات بطاقة الأداء المتوازن	69
07	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	70
08	نموذج ملاح سكانديا (Skandia Navigator)	73
09	نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري	74
10	نموذج قياس رأس المال الفكري حسب Chen et al	75
11	تطور مفهوم التسويق	84
12	محددات التوجه نحو السوق	101
13	المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق	102
14	محددات الإدارة العليا	103
15	محددات التنسيق بين الوظائف	105
16	محددات العاملين	107
17	اللاعبين الرئيسيين في السوق	109
18	التوجه نحو السوق حسب Narver and Slater	119
19	دمج المقاربات الخمس للتوجه نحو السوق	121
20	مراحل تنفيذ التوجه نحو السوق	134
21	عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015-2020	154
22	عدد مشتركي الهاتف الثابت 2015-2020 حسب نوع الاشتراك	154
23	نسبة الاشتراكات للهاتف الثابت للسداسي الأول 2020	155
24	تطور شبكة الانترنيت الثابت 2015- س أ2020	156
25	عدد الاشتراكات حسب نوع التكنولوجيا من سنة 2017- س أ2020	157
26	اشتراكات الانترنيت لكل متعاملي الهاتف النقال 2017-س أ2020	159
27	تطور مشتركي الهاتف النقال 2015- س أ 2020	160
28	تطور مشتركي الهاتف النقال 2015-2020 حسب الدفع	160

29	عـدد المشـتركين لكـل متعامـل مـن متعـاملي الهـاتف النقـال 2015-س أ2020	162
30	الحصة السوقية لكل متعامل للسداسي الأول من سنة 2020	162
31	اشتراكات الهاتف النقال حسب الجيل 2015-س أ2020	164
32	نموذج الدراسة	177
33	الاستمارات المسترجعة من كل مؤسسة	186
34	دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	187
35	دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	188
36	دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	189
37	دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل	190
38	دائرة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر	192

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

عنوان الشكل	الصفحة
مقدمة	**أ–س**
أولا– إشكالية الدراسة	ب
ثانيا – فرضيات الدراسة	ب
ثالثا– أهداف الدراسة	د
رابعا– أهمية الدراسة	هـ
خامسا– دوافع اختيار موضوع الدراسة	هـ
سادسا– منهج الدراسة	و
سابعا– الدراسات السابقة	و
ثامنا– مساهمة الدراسة وما يميزها عن الدراسات السابقة	م
تاسعا– صعوبات الدراسة	ن
عاشرا– هيكل الدراسة	ن
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري	**1–80**
تمهيد	2
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري	3
أولا– مراحل تطور رأس المال الفكري	3
ثانيا– الأدلة النظرية لرأس المال الفكري	7
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته	13
أولا– مفهوم رأس المال الفكري	13
ثانيا– أهمية رأس المال الفكري	21
المطلب الثالث: أدوار وخصائص رأس المال الفكري	23
أولا– أدوار رأس المال الفكري	23
ثانيا– خصائص رأس المال الفكري	25
ثالثا– مخاطر رأس المال الفكري	28
المبحث الثاني: بناء رأس المال الفكري وإدارته	29
المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري	29
أولا– خطوات بناء رأس المال الفكري	29
ثانيا– آليات بناء رأس المال الفكري وتنشيطه	33

المطلب الثاني: مبادئ وخطوات إدارة رأس المال الفكري	40
أولا- مبادئ إدارة رأس المال الفكري ثانيا- خطوات إدارة رأس المال الفكري	41 42
المطلب الثالث: استراتيجيات ونماذج إدارة رأس المال الفكري	43
أولا- استراتيجيات إدارة رأس المال الفكري والاستثمار فيه ثانيا- عمليات ونماذج إدارة رأس المال الفكري	43 48
المبحث الثالث: مكونات رأس المال الفكري وقياسه	50
المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري	51
أولا- رأس المال البشري ثانيا- رأس المال الهيكلي(التنظيمي) ثالثا- رأس المال الزبائني(العلائقي)	55 58 60
المطلب الثاني: صعوبات ودوافع قياس رأس المال الفكري	61
أولا- صعوبات وإجراءات قياس رأس المال الفكري ثانيا- دوافع قياس رأس المال الفكري	61 64
المطلب الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري	64
أولا- طرق قياس رأس المال الفكري ثانيا- نماذج قياس رأس المال الفكري	65 66
خلاصة	80
الفصل الثاني: الإطار النظري للتوجه نحو السوق	**81-145**
تمهيد	82
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التوجه نحو السوق	83
المطلب الأول: نشأة وتطور التوجه نحو السوق	83
أولا- التوجه نحو السوق والتسويق ثانيا- الفرق بين التوجه نحو السوق والتسويق	83 87
المطلب الثاني: مفهوم التوجه نحو السوق وخصائصه	90
أولا- مفهوم التوجه نحو السوق ثانيا- خصائص التوجه نحو السوق	90 94
المطلب الثالث: أهمية التوجه نحو السوق وخصائص المؤسسة المتوجه نحو السوق	95
أولا- أهمية التوجه نحو السوق	95

ثانيا- خصائص المؤسسة المتوجهة نحو السوق	97
المبحث الثاني: محددات وصعوبات تبني التوجه نحو السوق	101
المطلب الأول: محددات التوجه نحو السوق	101
أولا- المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق ثانيا- المحددات الخارجية للتوجه نحو السوق	102 107
المطلب الثاني: العوامل التي تتأثر بالتوجه نحو السوق وصعوبات تطبيقه	109
أولا- العوامل التي تتأثر بالتوجه نحو السوق ثانيا- صعوبات تطبيق التوجه نحو السوق	110 111
المطلب الثالث: النظريات أو الآراء الخاصة بالتوجه نحو السوق ومؤشراته	111
أولا- النظريات أو الآراء الخاصة بالتوجه نحو السوق ثانيا- مؤشرات التوجه نحو السوق	111 113
المبحث الثالث: مقاربات التوجه نحو السوق وقياسه	114
المطلب الأول: مقاربات التوجه نحو السوق	114
أولا- المقاربة السلوكية Kohli and Jaworski (1990) ثانيا- المقاربة الثقافية Narver and Slater (1990) ثالثا- مقاربات أخرى	114 116 119
المطلب الثاني: أبعاد التوجه نحو السوق وتنفيذه	131
أولا- أبعاد التوجه نحو السوق ثانيا- مراحل تنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق	131 133
المطلب الثالث: قياس التوجه نحو السوق وعلاقته ببعض المفاهيم	135
أولا- قياس التوجه نحو السوق ثانيا- التوجه نحو السوق وبعض المفاهيم	135 137
خلاصة	145
الفصل الثالث: دراسة أثر رأس المال الفكري على التوجه نحو السوق في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف	**146-231**
تمهيد	147
المبحث الأول: تقديم قطاع الاتصالات في الجزائر	148
المطلب الأول: نشأة وإصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر	148
أولا- نشأة قطاع الاتصالات في الجزائر	148

ثانيا- أهداف إصلاحات قطاع الاتصالات في الجزائر	151
المطلب الثاني: سوق الاتصالات في الجزائر	151
أولا- مؤشرات قياس تطور قطاع تكنولوجيا الاتصال والإعلام ثانيا- تقييم إنجازات الجزائر لتطوير القطاع ثالثا- تطورات سوق الهاتف الثابت، الانترنيت الثابت والهاتف النقال في الجزائر	152 152 153
المطلب الثالث: سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر	164
أولا- مراحل تطور الطلب على خدمة الهاتف النقال في الجزائر ثانيا- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ثالثا- المتعاملون في خدمة الهاتف النقال في الجزائر	165 166 169
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	172
المطلب الأول: تحديد مجتمع وحدود الدراسة	172
أولا- مجتمع وعينة الدراسة ثانيا- حدود الدراسة	172 173
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	174
أولا- أدوات جمع البيانات ثانيا- أداة الدراسة الرئيسية	174 175
المطلب الثالث: نموذج، متغيرات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية	176
أولا- نموذج الدراسة ومتغيراتها ثانيا- مقياس الاستبيان ومحتوياته ثالثا- كيفية القياس وأساليب المعالجة الإحصائية	176 180 181
المبحث الثالث: عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات	185
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات العامة والشخصية للدراسة الميدانية	185
أولا- عرض وتحليل البيانات العامة للمؤسسات محل الدراسة ثانيا- عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	185 186
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق	192
أولا- عرض وتحليل بيانات رأس المال الفكري ثانيا- عرض وتحليل بيانات التوجه نحو السوق في المؤسسات محل الدراسة	193 200
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	211

أولا- اختبار مدى صحة الفرضية الأولى	211
ثانيا- اختبار مدى صحة الفرضية الثانية	214
ثالثا- اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة	218
رابعا- اختبار مدى صحة الفرضية الرابعة	223
خامسا- اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية	229
خلاصة	231
خاتمة	**237-232**
قائمة المراجع	**254-238**
قائمة الملاحق	**279-255**
فهرس الجداول	**282-280**
فهرس الأشكال	**285-283**
فهرس المحتويات	**291-286**
الملخص	292

الملخص:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات والمشاكل في شتى المجالات، والتي واكبها ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة لتذليل عقبات هذه التحديات واقتراح حلول لمختلف المشاكل، ولعل من أبرز هذه المفاهيم رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) على التوجه نحو السوق بمقاربتيه الثقافية (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسة والتنسيق بين المهام) والسلوكية (جمع المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات) في مؤسسات الاتصالات.

وقد أجريت هذه الدراسة على مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وتم تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد خلصت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- مستوى رأس المال الفكري والتوجه نحو السوق في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف متوسط؛
- توجد علاقة تأثير لرأس المال الفكري على التوجه الثقافي كبعد للتوجه نحو السوق في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف؛
- توجد علاقة تأثير لرأس المال الفكري على التوجه السلوكي كبعد للتوجه نحو السوق في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف؛
- توجد علاقة تأثير لرأس المال الفكري على التوجه نحو السوق في مؤسسات الاتصالات بولاية سطيف.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، التوجه نحو السوق، التوجه الثقافي والتوجه السلوكي.

Résumé :

Les entreprises économiques d'aujourd'hui sont confrontées à de nombreux défis et problèmes dans divers domaines. De nombreux concepts et notions administratives ont émergé pour surmonter les obstacles de ces défis et proposer des solutions à divers problèmes, parmi lesquels le concept du capital intellectuel et l'orientation vers le marché.

L'objectif de cette étude est d'identifier l'impact du capital intellectuel avec ses composantes de base (capital humain, capital structurel et capital client), ainsi que l'impact de l'orientation marché avec ses approches culturelles (orientation client, orientation concurrence et coordination entre les tâches), et ses approches comportementales (collecte d'informations, diffusion d'informations et traitement des informations) dans les entreprises de télécommunications.

Cette étude a été menée sur les entreprises de télécommunications de la wilaya de Sétif, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte d'informations, et les données ont été analysées pour répondre aux hypothèses de l'étude à l'aide du programme statistique SPSS.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont :

- Le niveau de capital intellectuel et d'orientation marché dans les entreprises de télécommunications de la wilaya de Sétif est moyen ;
- Il existe un impact du capital intellectuel sur l'orientation culturelle en tant que dimension de l'orientation marché dans les entreprises de télécommunications de la wilaya de Sétif ;
- Il existe un impact du capital intellectuel sur l'orientation comportementale comme dimension de l'orientation marché dans les entreprises de télécommunications de la wilaya de Sétif ;
- Il existe un impact du capital intellectuel sur l'orientation marché dans les entreprises de télécommunications de la wilaya de Sétif.

Mots clés : Capital Intellectuel, Capital Humain, Capital Structurel, Capital Client, Orientation Marché, Orientation Culturelle et Orientation Comportementale.

Abstract:

Today's economic enterprises face numerous challenges and problems in various fields. Many concepts and administrative notions have emerged to overcome the obstacles of these challenges and to propose solutions to various problems, among which the concept of intellectual capital and market orientation.

The objective of this study is to identify the impact of intellectual capital with its basic components (human capital, structural capital and customer capital), as well as the impact of market orientation with its cultural approaches (customer orientation, competition orientation and coordination between tasks), and its behavioral approaches (information gathering, information dissemination and information processing) in telecommunications companies.

This study was conducted on telecommunication companies in the province of Setif, using the questionnaire as a tool for collecting information, and the data was analyzed to answer the hypotheses of the study using the SPSS statistical program.

The most important results of this study are:

- The level of intellectual capital and market orientation in the telecommunication companies in the province of Setif is medium;
- There is an impact of intellectual capital on cultural orientation as a dimension of market orientation in the telecommunication companies in the province of Setif;
- There is an impact of intellectual capital on behavioral orientation as a dimension of market orientation in the telecommunication companies in the province of Setif;
- There is an impact of intellectual capital on market orientation in the telecommunications companies of the province of Setif.

Keywords: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Customer Capital, Market Orientation, Cultural Orientation and Behavioral Orientation.