

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 45 - قالمة -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستير
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة - بنك BADR -

تحت إشراف الأستاذة:
رزيقة شعابنة

إعداد الطالبتين:
❖ سامية بوبنيدر
❖ زهية نواصرية

السنة الجامعية: 2011-2012

المقدمة

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

تمهيد

I- ماهية اقتصاد المعرفة

I-1- التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة

I-2- مفهوم اقتصاد المعرفة و متضمناته و معطياته

I-3- أهمية اقتصاد المعرفة

I-4- السمات الأساسية لاقتصاد المعرفة

II- ماهية رأس المال الفكري.

I-1- المفهوم والتطور التاريخي لرأس المال الفكري.

I-2- أهمية و خصائص رأس المال الفكري.

I-3- مكونات رأس المال الفكري.

I-4- أدوار و مداخل رأس المال الفكري.

III - أساسيات رأس المال الفكري.

III-1- مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري.

III-2- إجراءات قياس رأس المال الفكري.

III-3- أسباب وأساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

III-4- الاستثمار في رأس المال الفكري.

III-5- مخاطر رأس المال الفكري.

IV- إدارة رأس المال الفكري.

IV-1- مفهوم ، أهمية وأهداف إدارة رأس المال الفكري.

IV-2- أسباب و خطوات إدارة رأس المال الفكري.

IV-3- نماذج إدارة رأس المال الفكري.

IV-4- دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة.

خلاصة

الفصل الثاني : دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

تمهيد

I- ماهية الميزة التنافسية.

I-1- المفهوم ، والتطور التاريخي للميزة التنافسية

I-2- أهمية و خصائص الميزة التنافسية

I-3- أنواع الميزة التنافسية.

I-4- كيفية بناء الميزة التنافسية ودورة حياتها.

II- أساسيات الميزة التنافسية

II-1- محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

II-2- أسس بناء الميزة التنافسية.

II-3- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.

II-4- معوقات اكتساب الميزة التنافسية.

III- مصادر الميزة التنافسية.

III-1- التحليل الاستراتيجي للتنافس .

III-2- الإطار الوطني للمزايا التنافسية.

III-3- مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية.

IV- علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

IV-1- أهمية إدارة رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

IV-2- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

IV-3- دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي

IV-4- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة

IV-5- أثر رأس المال الفكري في تطور الميزة التنافسية

خلاصة

الفصل الثالث: واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.دراسة حالة بنك

الBADR.

تمهيد

I- الإطار المنهجي

I-1- النهج المستخدم في الدراسة

I-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة

I-3- عينة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية

II- تقديم عام للمنظمة محل الدراسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية

II-1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و مراحل تطوره.

- II-2- أهم التطورات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ سنة 2005.
- II-3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة.
- II-4- أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- III- عرض وتحليل النتائج والبيانات الميدانية الخاصة بالاستثمار و تفسير الفرضيات.
- III-1- عرض و تحليل نتائج الاستثمار.
- III-2- تفسير النتائج وفق الفرضيات
- خلاصة
الخاتمة

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال حيث أصبحت منظمات الأعمال بصفة عامة تعيش ظروفًا في غاية الصعوبة، ناتجة عن ما تشهده البيئة من تحديات معاصرة وتغيرات سريعة ومستمرة في كافة المجالات، وذلك بالنظر إلى التطور الغير مسبوق في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وانفجار الإبداع التكنولوجي وعولمة الأسواق وشدة المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة. في ظل هذه التغيرات فإن تحقيق الاستمرار والنجاح في السوق أصبح لتلك المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية وتستطيع المحافظة عليها، إذ أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي بل رأس مالها الفكري مما فرض على المنظمات مهام جديدة من أهمها جذب واستقطاب رأس المال الفكري الذي يتميز بمعرفة عالية وقدرة متميزة.

وما كان لمنظمات الأعمال أن تتماشى مع مهمتها الجديدة لو لا تحولها من إطارها التقليدي الذي لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي إلى دورها الاستراتيجي خاصة أن رأس المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة في تسييره لأنه يمثل مصدراً استراتيجياً، و طاقة ذهنية ومصدراً للإبداع والابتكار، كما أنه يعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المنظمة جاهدة لامتلاكها. وعليه نجد أن الاهتمام برأس المال الفكري أضحي أبرز ما يشكل محور تنافسية المنظمات الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية أن تحسن الاستثمار في مجوداتها الفكرية بالشكل الذي يميزها عن المنافسين.

الإشكالية:

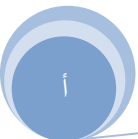
تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد. وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال تدعيم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

إلى أي مدى يساهم رأس المال الفكري في بناء وتوليد المزايا التنافسية في منظمات الأعمال؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وكيف يكون الاستثمار فيه؟
 - هل تعطي المنظمة أهمية كبيرة لرأس المال الفكري؟
 - ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وماهي مصادرها المختلفة؟
 - هل هناك علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية لمنظمات الأعمال؟
- انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضيات التالية:
- تهتم منظمات الأعمال برأس المال الفكري وتقوم بالاستثمار فيه.
 - يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق استراتيجيات التي تجعلها في مركز أقل
 - يساهم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.

أهمية البحث:



تأتي أهمية هذه الدراسة من اهتمام المنظمات المتزايد لاكتساب الميزة التنافسية لكل نشاط من أنشطتها، حيث يشغل رأس المال الفكري المكانة المركزية في المنظمات، وهو يمثل أهم مورد لاكتساب الميزة لما يمتلكه من قدرات معرفية وتنظيمية، حيث تركز هذه الدراسة على أن استقطاب رأس المال الفكري وتنميته والحفاظ عليه هو الوسيلة لضمان بقائها في ساحة المنافسة، وإكسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات

- كذلك وتعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية توضح أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في مواكبة التغيرات السريعة، كما يمكن لهذه الدراسة أن تحفز المنظمات على الاستثمار في رأس المال الفكري، وإعطائه القدر الكافي من الاهتمام وهذا يمكن أن يخفف من عدة ظواهر مثل هجرة الأدمغة والكفاءات إلى الدول المتقدمة.

*** - أسباب اختيار الموضوع :**

- هناك أسباب عديدة دفعت بنا لاختيار هذا الموضوع نوردتها على النحو التالي:
- السعي لرفع قدراتنا المعرفية والعلمية في مجال رأس المال الفكري.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وبخاصة لدى المنظمات الأعمال.
- لفت انتباه المنظمات على أهمية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
- تزويد الجامعة ببحوث في هذا الموضوع نظرا لنقص المراجع حول رأس المال الفكري.
- إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وكيفية الحفاظ عليه.

***- أهداف الموضوع:**

- نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:
- تحديد مفهوم رأس المال الفكري نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال.
- توضيح مختلف العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمة.
- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.

المنهج المتبع:

منهج الدراسة:

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

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

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

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

2- المنهج الإحصائي: تم الاعتماد على المنهج الإحصائي بشكل بسيط في الدراسة الميدانية وذلك عند تفريغ الاستثمارات وكذا عند حساب التكرار والنسب المئوية.

مبررات اختيار البنك كميدان للدراسة:

تم اختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية كميدان للدراسة نظرا للأسباب التالية:

- شهرة الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة و التنمية الريفية محليا.
- بما أن موضوع الدراسة يتمحور حول الميزة التنافسية فادنا اختيار مؤسسة خدمية.
- أردنا معرفة واقع رأس المال الفكري في المنظمات الجزائرية و بالخصوص في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
الحدود المكانية و الزمانية للدراسة:

صعوبة البحث:

- من خلال قيامنا بهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:
 - نقص المراجع في المكتبات الجامعية التي تتناول موضوع رأس المال الفكري من جهة والتي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية من جهة أخرى نظرا لحدثة الموضوع.
 - صعوبة إسقاط الدراسة على أرض الواقع في المنظمة محل الدراسة وعدم تعاون جميع العمال.
 - ضيق الوقت حال دون جمع المعلومات الكافية حول الموضوع.

هيكل الدراسة:

تمت دراسة الموضوع من خلال ثلاث فصول، عالجت الجانب النظري وكان الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري والذي تندرج تحت أربع مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن اقتصاد المعرفة والثاني ماهية رأس المال الفكري أما المبحث الثالث حول أساسيات رأس المال الفكري ويتضمن المحافظة عليه والاستثمار فيه، والمبحث الرابع كان حول إدارة رأس المال والذي يتضمن أربعة مطالب.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الميزة التنافسية وعلاقتها برأس المال الفكري ويتضمن العناوين: ماهية الميزة التنافسية، أساسيات الميزة التنافسية، مصادر الميزة وأخيرا الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في بناء وبناء وتوليد الميزة التنافسية، وخصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي من الدراسة وكان في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث قمنا بإعطاء نبذة عن تأسيس البنك، وتعرضنا إلى واقع رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية وتحليل نتائج الاستثمار التي قدمناها لعينة البحث.

وأخيرا ختمنا بخاتمة أجمالنا فيها أهم النتائج البحثية وإثبات صحة الفرضيات، ثم قدمنا بعض الاقتراحات والتوصيات.



الفصل الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

مقدمة الفصل الأول :

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال و الربحية، فلم يعد ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنيها المنظمات جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة، والمتداولة فقط، وإنما تعد العوائد الفكرية أكثر أهمية، إذ أدركت المنظمات أن الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل أمثل.

I – ماهية اقتصاد المعرفة.

I-1 التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة:

يعد اقتصاد المعرفة من المصطلحات الاقتصادية الجديدة والتي تحوي في مضمونها أبرز ملامح اقتصاد مبني على مخزون المنظمات وكذا المجتمعات من المعارف ألا وهو رأس المال الفكري وسنتناول من خلال هذا المبحث التحولات المختلفة التي أدت إلى بروز هذا الاقتصاد ومختلف خصائصه.

- الانتقال إلى عصر المعرفة:

- شاع استخدام تعبير عصر المعلومات لوصف المعرفة المرحلة التي تتميز بما يلي¹:
- بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد القومي.
- بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.
- بروز الأنشطة الفكري في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات.
- الاستثمار المكثف لنتائج الفكر الإنساني.
- الاستثمار الواسع لتقنيات الحاسب الآلي و الاتصالات والالكترونيات.
- الإنتاج الكبير والمتسارع للمعلومات.

وقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى الاهتمام بالإنسان والتنمية البشرية غاية كل تقدم اقتصادي ومادي، بالمنطق ذاته فإن الاهتمام بالإنسان باعتباره مصدرا للفكر والإبداع تخطى الدور التقليدي له، باعتباره كان يعد العنصر الأقل أهمية في عناصر الإنتاج حيث يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية ولم يكن لوجوده مبرر سوى تشغيل الآلات ومراقبتها وتغذيتها بالوقود والمواد الخام. ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة وبذلك تحولت تلك الأيدي أو القوى العاملة إلى قوى عالمية، واستطاعت إدخال تعديلات على الآلات وابتكار آلات جديدة وبالمقابل أفرزت تلك الآلات قوة عالمية جديدة، وكلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوى العاملة، ومن ثم أصبح ناتج العمل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني ممثلا فيما يسمى المعرفة سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة.

¹ - بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، الجزائر 9-10 مارس 2004 ص242 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

وقد سمي كذلك باعتباره الدور الحيوي الذي تلعبه المعرفة بالمفهوم الاقتصادي في التوليد الثروة ورفع معدلات النمو¹.

كذلك لان المعرفة أصبحت العامل الأكثر أهمية في تحديد مقياس الحياة متفوقة بذلك على باقي عوامل الإنتاج كالأرض ورأس المال والعمل التي استنفذت دورها التاريخي خلال عصر الزراعة والصناعة وهذا لا يعني إلغاء عناصر الإنتاج الأخرى فهي تبقى دائما مهمة في النشاط الاقتصادي غير أنها أصبحت ثانوية مقارنة بالمعرفة.

وقد أطلق بيتر دراكر تعبير " عمال المعرفة " للدلالة على التحول الجذري على مختلف مجالات العمل، كما أشار أن مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الأساسي فيه هو المعرفة وليس المال والخامات، وهذا المجتمع الجديد مختلف في تكوينه عن المجتمع الرأسمالي حيث يضم هذا الخير طبقتين هما الرأسماليون والعمال بينما يضم مجتمع المعرفة طبقتين أساسيتين هما عمال المعرفة وعمال الخدمات كما أن أساس إنتاج الثروة هي الأنشطة المعرفية، وأدواتها في الإنتاجية والابتكار، وتكون كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة (الاقتصاد في المعرفة) هي المهارة الإدارية الأساسية، كما تتميز المعرفة بكونها متخصصة يمارسها المتخصصون ويرجع تزايد استخدام المنظمات المعاصرة للمعرفة نتيجة لـ:

- سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناتجة عنها.
- تزايد المنافسة وضغوط العملاء .
- انتقال التوازن بين المعرفة والموارد بالنسبة للبلدان الأكثر تطورا نحو المعرفة.

I-2- مفهوم اقتصاد المعرفة ومتضمناته ومعطياته .

إن اقتصاد المعرفة يتضمن الاستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الاقتصادية وفي توسعها، وتطورها، ونموها وإن مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته، كما تتحقق في الدول المتقدمة تتمثل في ثورة المعلومات والاتصالات والاستخدام الواسع للمعرفة والعلم ومل يفرزه هذا من تقنيات متقدمة في الحاسوب والانترنت وتقنيات المعلومات والاتصالات والصناعات الالكترونية الدقيقة وتكنولوجيا المواد، والتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وتكنولوجيا الفضاء وتكنولوجيا الطاقة البديلة وتكنولوجيا المواد الصيدلانية والكيمائية والطبية وغيرها والتي تفرزها حالة التقدم باستمرار، وبصورة متزايدة وبشكل متسارع، بحيث يعم استخدام مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته هذه في معظم جوانب عمل الاقتصاد ونشاطاته، وبالشكل الذي يسهم في القيام بهذه النشاطات، وتوسعها ونموها وما يرتبط بها من صناعات وخدمات تتسع وتنمو بالشكل الذي ترتفع معه أهمية المعرفة والعلم، بحيث يتسع فيها الاعتماد على الاستخدام الكثيف للمعرفة والعلم ويتسع معه الاستثمار في تكوين رأس المال المعرفي لتحقيق إنتاج معرفي بدرجة مهمة ومتزايدة².

ومما يلاحظ وبصورة بارزة ومهمة ارتباط اقتصاد المعرفة وتحقق مضامينه وما تقرره معطيات تقنية تستند إلى الاستخدام الكثيف للمعرفة، والعلم بدرجة كبيرة وقوية بجوانب أساسية أسهمت بشكل مهم في توسيع مدى تحقق هذه المضامين لاقتصاد المعرفة، وما يفرزه من معطيات تقنية، والتوسع في استخدامها وفي معظم المجالات الاقتصادية وهذه الجوانب الأساسية تتمثل في التعليم في إطار واسع والذي يتضمن التعلم الذاتي، والتعلم من خلال العمل، إسهامه في توليد المعرفة وتراكمها وتطويرها، وكذلك البحث العلمي والتطور التكنولوجي الذي يسهم في توليد المعرفة العلمية والأساسية، والمعرفة العلمية التطبيقية وما ينجم عن توليد المعرفة العلمية والعملية وتراكمها وتطورها من تقنيات تمثلها التطورات التكنولوجية، وبالذات ما يتصل منها بالتقنيات المتقدمة التي يرجى التوصل إليها، واستخدامها في المجالات المختلفة الاقتصادية منها خصوصا، وارتباط ذلك بالدور المهم للمنظمات متعددة الجنسيات، بالاعتماد على التمويل، خاصة الدولي منه في إطار عولمة الاقتصاد ونشاطاته وهو الأمر الذي يفرض ضرورة تناول هذه الجوانب الأساسية والهامة عند تناول اقتصاد المعرفة لإسهامها البارز في تحقق مضامينه ومعطياته وتوسيع هذا التحقق، وبالذات في الدول المتقدمة .

1 - بوطالب قويدر بوطيبة فيصل: الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 253.

2 فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى، 2008، ص-ص 17،18.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

ويمكن تعريف إقتصاد المعرفة على أنه الاتجاه الحديث في الرؤية الاقتصادية العالمية بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسية فيها، وذلك أنها تلعب الدور الأساسي في خلق الثروة التي تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما (منظمة، دولة... إلخ) وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة، ثم توظيفها للاستفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي.

I-3- أهمية إقتصاد المعرفة.

تتمثل أهمية إقتصاد المعرفة في الآتي¹:

- إن المعرفة العلمية التي يتضمنها إقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حالياً لتوليد الثروة، وزيادتها و تراكمها، هذه الزيادة في الثروة التي إرتبطت نشوء علم الإقتصاد بالبحث عن أسباب تحقيقها، و أسباب الزيادة هذه تتمثل في التخصص بتقييم العمل، والتوسع في استخدامه إعتقاداً على زيادة رأس المال وتوسع الأسواق المرتبطة بزيادة الإنتاج وزيادة المبادلات.

- الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها إقتصاد المعرفة، وما يحتاج في إطاره من معرفة علمية يساندها قدر واسع من المعلومات.

- إسهام مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج والدخل القومي، وإنتاج المشروعات، والدخول أو العوائد التي يحققها والإسهام في توليد دخول الأفراد الذين ترتبط نشاطاتهم بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر وبالذات في مجالات الصناعة التي ترتبط بذلك والتي تبرز فيها صناعة أجهزة الالكترونيات الدقيقة ومعدات تصنيع أجهزة الحاسوب، وبرمجياته ومعدات الآلات والإنسان الآلي وغيرها من الصناعات

- الإسهام في توليد فرص عمل بالذات في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها إقتصاد المعرفة وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة، رغم أن هذا يؤثر و جهات نظر متعددة بسبب أنه يرتبط في الغالب بتوليد فرص عمل تتسع باستمرار العاملين الذين تتوفر لديهم المهارات والقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى التي تتناسب واستخدام التقنيات المتقدمة، على حساب تقليل فرص العمل للعاملين الذين لا تتاح لديهم مثل هذه القدرات.

- إسهام مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبها يسهم في توسعها ونموها بدرجة كبيرة، وبشكل متسارع ومتزايد وهو الأمر الذي يتيح استمرارية التطور في النشاطات الاقتصادية وتوسعها ونموها وبذلك يتم تحقيق الاستمرارية في تطور الإقتصاد ونموه بسرعة واضحة.

- إسهام مضامين إقتصاد المعرفة وتقنياته في توفير الأساس المهم والضروري للتخفيف على التوسع في الاستثمار وبالذات الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من أجل تكوين رأس مال معرفي يسهم بشكل مباشر في توليد إنتاج المعرفة.

- إسهام إقتصاد المعرفة بمضامينه ومعطياته وتقنياته في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاتصال، حيث تضمن التغيرات الهيكلية ما يلي:

- * - زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي بالإنتاج غير الملموس أي غير المادي.
- * - زيادة الأهمية النسبية الاستثمار في المعرفة، وزيادة الأهمية النسبية لتكوين رأس مال معرفي والذي هو استثمار وتكوين لرأس المال غير الملموس وغير المادي.
- * - زيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة، وزيادة الأهمية النسبية للعاملين من ذوي المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى.
- * - زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية وبالذات الصادرات غير المادية غير الملموسة.

1 - فليح حسن خلف: المرجع السابق، ص- ص 22 ، 23.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- إن المعرفة العلمية والعملية بالذات أصبحت مورد اقتصادي هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج ومورد في اقتصاد المعرفة ومضامينه ومعطياته وبذلك يسهم اقتصاد المعرفة في التخفيض من قيد الموارد وبالذات الطبيعية منها.

- إسهال اقتصاد المعرفة بمضامينه ومعطياته في إيجاد نمط جديد للتخصص وتقييم العمل الدولي وبالذات ارتباطا بالتقنيات التي يتضمنها اقتصاد المعرفة.

I-4 - السمات الأساسية لاقتصاد المعرفة.

إن اقتصاد المعرفة يتسم بالعديد من السمات الأساسية والتي منها ما يلي¹:

- الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية على اعتبار أن رأس المال الفكري هو الذي يميز الاقتصاد المعرفي بما فيها من استخدام واسع للبحوث والدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذوي كفاءات عالية.

- الاعتماد على القوى العاملة والمتخصصة والمدربة على التقنيات الحديثة وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات الحديثة للاقتصاديات المتقدمة حيث أوضحت أن قطاع المعلومات هو المصدر الرئيسي للدخل القومي، وهذا التحول إلى العمل في حقل المعلومات ستنبعه فكرة العمل عن بعد وهو ما أدى إلى ظهور طبقة أو فئة مهنية جديدة لها وزنها هي فئة العاملين في المعلومات.

- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية، نتيجة لتقارب العديد من هذه الصناعات مثل علوم الحاسب والاتصالات وصناعة المحتوى والنشر وتسجيل الصوت والوسائل.

- اعتماد التعليم والتدريب المستمرين على الأساليب لما يضمن للعاملين مستويات عالية التدريب ومواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لهذه العملية من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة والبحث عن طرق جديدة لسير العمليات الاقتصادية.

- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم، وهذا ما دفع العديد من أصحاب الكفاءات والخبرات إلى العمل بشكل مستمر من أجل تطوير إمكانياتهم بما ينعكس في النهاية على مدخلاتهم.

II- ماهية رأس المال الفكري:

II-1- المفهوم و التطور التاريخي لرأس المال الفكري:

II-1-1- مفهوم رأس المال الفكري:

هناك العديد من المفاهيم لرأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حيث:

1- يعرفه **Stewart** على أنه¹: المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن إقتصاد الأم

¹ - الدكتور محمد السيد أبو السعود جمعة، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة: WWW. Hrdixssion. Com 18:35 ، 2012/03/06

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- 2- **تعريف Awad et Ghaziri** هو²: مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة
- 3- **تعريف Hamel** : يرى أنه³: قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية .
لتالي:

يوضح الجدول التالي مجموعة من المفاهيم لرأس المال الفكري
الجدول رقم (1): مفاهيم حول رأس المال الفكري :

جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية	1966	ماريسون ومايزون	1
القدرات العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد و الموجودات	1990	Stayer	2
الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين: بشري: يمثل مصدر الابتكار و التجديد هيكلية: يمثل الجزء الساند للبشري عنصر المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن	1991	Edvinsson	3

1 - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية ،الأردن، 2009، ص168.

2 - كريس أشتون : تقييم الأداء الإستراتيجي (المعرفة و الأصول الفكرية) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص 91 .

3 - عادل حرجوش المبرجي ، أحمد علي صالح : رأس المال الفكري (طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه) ، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية ،مصر، 2007، ص15

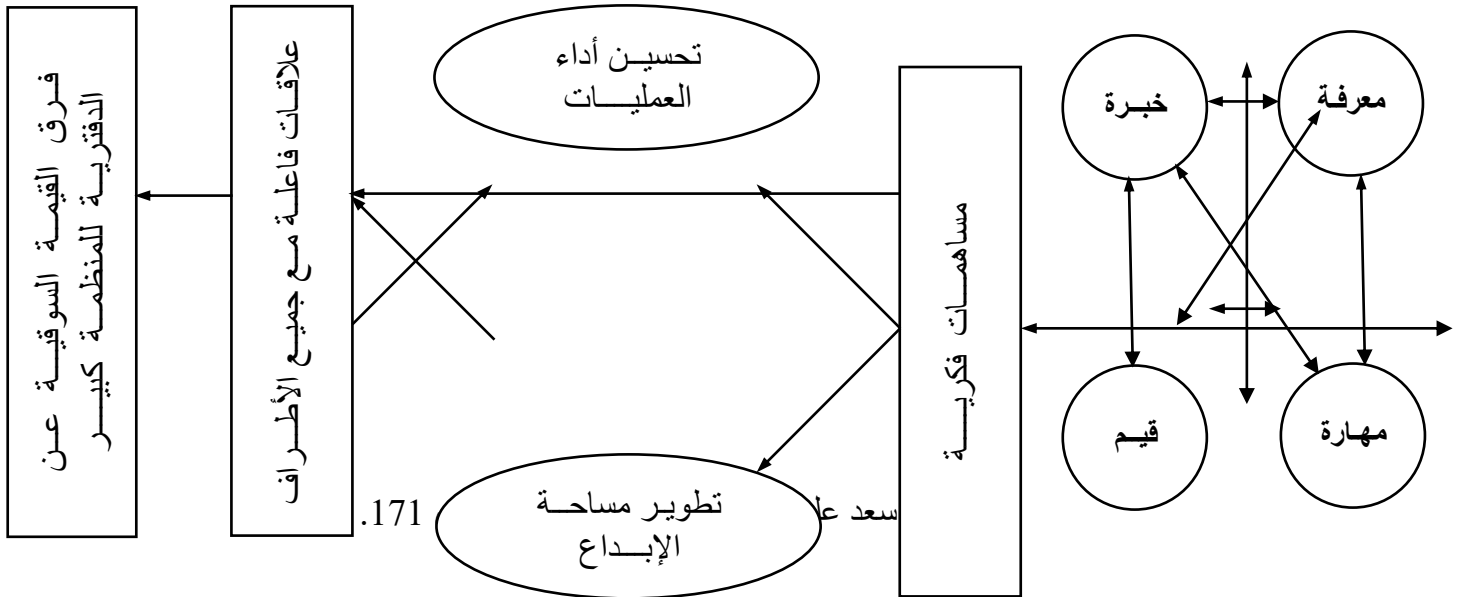
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

4	Mahotra	2003	قوة عقلية: مصدرها السرقة ، المعلومات، الذكاء، الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية و التشغيلية و التطويرية للمنظمة
5	Chenetal		مجموعة رؤوس الأموال البشرية المادية الهيكلية التي إذا بلغت مستوى الكفاءة مستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل القيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص، ص 168 - 169.

و يمكننا أن نعرف رأس المال الفكري على النحو التالي:
جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم ، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها و جعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره و لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

الشكل رقم (01): متضمنات مفهوم رأس المال الفكري



الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

II-1-2- بدايات ظهور رأس المال الفكري و مؤشرات تطوره:

هناك ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطوره و بناء استخداماته وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى : إضاءات البداية و توجيهات الاهتمام بالقبليات البشرية : وكانت كما يلي¹: بدأت هذه المرحلة في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين حيث بدأ الاهتمام بالقبليات البشرية، وفي هذا الصدد أكد الاقتصادي (Petty William) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية و شكل هذا الجدل المادي ما عرف لاحقا برأس المال البشري واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه حيث في عام 1776 أشار (في ADEM) SMITH كتابه المرسوم "ثروة المعرفة " إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات.

و أكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في سنة 1990 على الاستثمار في البشر بقوله "أن أمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Fisher Irving) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

و عند نهاية الخمسينيات توسع (Schultzs Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال²: اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية و الإنتاجية و أدوات قياسه .

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي و الاجتماعي.

و بذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري ، وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي ، وأخيرا يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساسية والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

الشكل رقم(02): مخطط (Fleeroro Callohan) لفئات الأفراد .

و النجوم وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جدا ولديهم قدرات و خبرات واسعة ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءتهم والمحافظة عليهم.	الأفراد تحت التجربة وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولم يصلوا إلى مستوى أداء الطلاب، لأنهم مازالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها.
--	--

¹ - سعد علي العزبي ، احمد صالح :مرجع سبق ذكره، ص09.

الخشب الميته وهم الأفراد الذين ينصب أدأؤهم ويكونون غير منتجين ، ويشبهون أغصان الشجرة الميته.	العاملون الذين يعتمد عليهم وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدأؤهم
--	---

المصدر: سعد علي العنزي ، أحمد صالح :مرجع سبق ذكره،ص، ص159 - 160 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المرحلة الثانية : تلميحات المفهوم و توجيهات الاهتمام بالقبليات الذهنية: وفيها مايلي¹:
ظهرت هذه المرحلة في بدايات القرن العشرين ، حيث أصبح المديرون و الأكاديميون و المستشارون في جميع أنحاء العالم واعين ولو بشيء من البطء إلى أن الموجودات غير الملموسة لاسيما رأس المال الفكري التي تملكها المنظمة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباح هذه المنظمات ففي عام 1980 لاحظ (HIROYUKI) وجود تباين في أداء المنظمات اليابانية ، وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين و سبب هذا الاختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات ، وحيث تمكن من الخروج بنتيجة مفادها : أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات .

و في عام 1986 قام الأستاذ (DAVID TEECE) من جامعة كاليفورنيا بكتابة المقالة الموسومة "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع و تحليلها و تفسيرها بالإضافة إلى نتائج و خبرات منظمات عينية في هذا المجال ، وكان من أهم الخطوات تعليم المديرين أولاً ثم تعليم أفرادها، تبعاً لآليات استخلاص العوائد من الإبداع.

وفي عام 1989 أنشأ (PATRICK SULIVAN) وهو مستشار تجاري متخصص في استخراج الأرباح و الفوائد من التكنولوجيا ، ولأول مرة نشاطاً استثمارياً قابلاً للتطبيق يركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع.

و شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنوعاً لجهود هذه المرحلة تتمثل في ثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (RALPH STAYER) لأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشر مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل منظمة سويدية لخدمات التأمين المالية.

و من هنا يلاحظ أن المرحلة الثالثة تميزت بمجموعة من آراء و مقترحات، ركزت على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المنظمات و نموها، وزيادة عوائدها.

المرحلة الثالثة : تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية : و في هذه المرحلة²:

بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في منتصف التسعينيات من القرن العشرين في محاولة لإيجاد فهم مشترك في ما بين الباحثين و المنظمات ، والاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع ففي عام 1993 اهتمت منظمة (Dou Chemical) بتطوير الأرباح و المنافع الجديدة من رأس المال الفكري وفي عام 1994 أتفق كل من (Edvisson) و (Restash shullivon) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك المنظمات لفهم رأس المال الفكري و كيفية إدارته .

وفي عام 1995 أشرفت منظمة (أثراندوسون) لاستثمار ابنورت الأعمال بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية و الجودة على ندوة صيرورة للمعرفة أو الحاجة لها شارك فيها 447 فرداً ، التي فيها 53 بحثاً عن المعرفة و تقييم إدارة المعرفة المسجلة تجارياً، وفي سنة 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري ، و في سنة 2001 أيضاً كانت أول دراسة نظرية تحليلية لـ "العنزي" رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين و التي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ، ومستلزمات تطويره ومتطلبات صناعته.

وتأسيساً عن ذلك فإن الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري و قبل أن يدلي الباحثين بالأدلة الداعمة لذلك لابد من تعريف النظرية ، فالنظرية تعني "مجموعة الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية" و فيما يأتي استعراض أدلة نظرية رأس المال الفكري³:

1 - ستيوارت توماس ، ترجمة علاء أحمد صالح : مرجع سبق ذكره، ص440.

2 - عادل حرشوش المفرجي ، أحمد علي صالح :مرجع سبق ذكره، ص12.

3 - سعد علي العنزي ، أحمد صالح : مرجع سبق ذكره، ص، ص 164- 165.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- 1- أعتد مصطلح "نظرية رأس المال الفكري" من عدد من الكتاب المعروفين أمثال (Nahadar schshal) و (Morliny syakhelf 1999) و (Marti 2003).
- 2- أنفقت المنظمات المهتمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة و المشاركة في اجتماع "إدارة رأس المال الفكري، وخبرائها المعروفين على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري و الذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح".
- 3- صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي:
 - أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
 - أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
 - أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة و القيمة السوقية لها.
 - أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
 - أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.
 - أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- 4- حددت مبادئ النظرية بما يأتي:
 - حركية المفهوم: أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت.
 - الأداء الواقعي : تكتشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
 - الالتزام الحقيقي: الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، و هو الالتزام العالي في الأداء.
 - تكامل المقومات: نعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر.
 - الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل العمليات مختلفة في الوقت نفسه.
 - التقويم و القياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس و التقويم المستمر.

II-2-أهمية وخصائص رأس المال الفكري:

II-2-1-أهمية رأس المال الفكري:

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع و لمنظمات الأعمال¹:

II-2-1-1-المنزلة الرفيعة:

لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى و منحهم نعمة العقل والتفكير، وأفرد لأصحاب العقول و الألباب في القرآن الكريم موقعا مهما إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة ، أي بنسبة 38 % من مجموع سور القرآن الكريم البالغة 114 سورة هي نسبة ليست بالقليلة، وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا.

II-2-1-2-تأسيس المنظمات الذكية:

أن المنظمات الذكية في المنظمات التي تعتمد بإستثمار العقول الموجودة لديها ، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها ، من خلال نظام قيمى راق يعتمد على الشفافية و الإفصاح المعلوماتي، ونبذ الهياكل الهرمية و المراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له ، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات و مهمات ، وتنوع خبرات و تعدد مهارات الشخص الواحد ، ومكاتب بسيطة و قد عبرت شركة (SKANDIA) عن المنظمة الذكية ، بصيغة معادلة على النحو الآتي:

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

¹ - سعد علي العنزي ، أحمد صالح : مرجع سبق ذكره، ص ص-171، 172.

II-2-1-3- استثمارات ناجحة و عوائد عالية :

إن الاستثمار في رأس المال الفكري يعد عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل إلى حد الخيال في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال نجد شركة (coca kola) حققت أفضل تقييم و توليد لرأس مالها، إذ قال (stras mam) الخبير و المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، أن هذه المنظمة التي تباع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في السوق واسم علامتها التجارية و علاقتها مع منافذ التوزيع .

II-2-1-4- مورد استراتيجي و سلاح تنافسي :

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة و الازدهار ، و حدد خصائص المورد الاستراتيجي بما يأتي¹ :

- أن يكون ثميناً و يضيف قيمة للمنظمة
- أن يتسم بالندرة .
- لا يمكن تقليده بسهولة و مضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

II-2-2- خصائص رأس المال الفكري: لرأس المال الفكري عدة خصائص منها²:

II-2-2-1- الخصائص التنظيمية:

- المستوى الاستراتيجي: يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة ، الأعمال ، الوظيفة ، التشغيلية) و بنسب متباينة.

- نوعية الهيكل: يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- الرسمية: يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً.
- المركزية: يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير

II-2-2-2- الخصائص المهنية:

- التحصيل الأكاديمي : ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلاً على شهادة أكاديمية ، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي و تدريبهم الاثرائي.

- المهارة: يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة.
- الخبرة: يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

II-2-2-3- الخصائص السلوكية و الشخصية :

تتمثل هذه الخصائص في الآتي³ :

- المخاطرة: يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
- اللاتأكد : يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد.
- المبادرة: يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار و المقترحات البناءة.
- الحسم: يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- الذكاء: يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.
- الحدس: يبدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس و التبصر

1 - حسين عجلان: إستراتيجية الإدارة المعرفية، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 128.

2 - عادل حرشوش المفرجي ، أحمد علي صالح :مرجع سبق ذكره ،ص ص- 27 ، 28 .

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

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- الانفتاح على الخبرة: يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين.
- المثابرة: بتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل.
- الثقة في النفس : يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس .
- الاستقلالية: يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل

II-3-3-مكونات رأس المال الفكري:

من المتعارف عليه أن رأس المال الفكري للمنظمة هو مجموعة رأسمالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلي (الملكية الفكرية، المنتجات، البرمجيات، الوثائق والمستندات وغيرها من النواتج المعرفية) ورأس مالها من الزبائن (العلاقة بالعملاء).

وحسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين 1997 يضم رأس المال الفكري ثلاثة ملامح و هي¹:

- رأس المال البشري
- رأس مال العلاقات " الزبائن "
- رأس المال التنظيمي.

و يمكن أن تتجزأ الملامح الثلاثة السابقة إلى أجزاء أصغر لتشكيل هيكل من ثلاث مستويات .
و لقد اقترح أدينسون التقسيم التالي لرأس المال الفكري²:

II-3-3-1- رأس المال البشري: ويضم الكفاءات و المعارف و المهارات و الخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة.

II-3-3-2- رأس المال البنيوي : و يضم قدرة البنية على تحريك و تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة و الاعتراف بالأفكار الجديدة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغيير.

II-3-3-3- رأس مال الزبائن:و يضم مجموع المعلومات حول الزبائن و علاقاتهم مع المنظمة و أصحاب القرار و الهياكل التنظيمية و الشبكات.

II-3-3-4- رأس المال التنظيمي : و يضم مجموع الأدوات و التقنيات ، مجموعات العمل المعروفة و المستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات و المعارف في المنظمة الموجهة قياسا إلى رأس المال البنيوي.

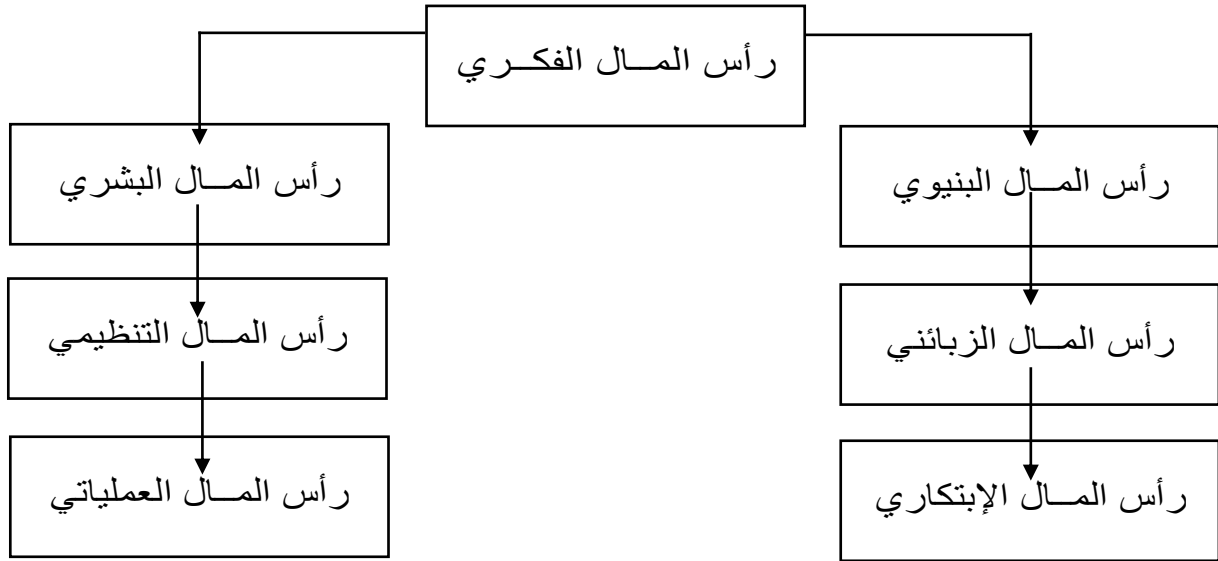
II-3-3-5- رأس مال التجديد : ويضم مجموعة العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد مثل : براءات الاختراع و العلامات التجارية و حقوق الاستثمار و المواهب الخاصة بالبشر و المؤتمرات.

II-3-3-6- رأس مال إجراءات العمل: و يضم مجموع الإجراءات المطبقة وسط منظمة تزيد جودة عملها وإنتاجيتها و المرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنيوية مثل شهادة المطابقة الايزو ، وملائمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال إجراءات العمل التطبيقية في المنظمة.

¹ - سعد غالب ياسين:نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث، أبو ظبي، 2007، ص63.

² - ناصر مراد: الاستثمار في رأس المال الفكري ،مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية دراسات اقتصادية، العدد10 ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بليدة، 2006، ص 75

الشكل رقم (03) :مكونات رأس المال الفكري



المصدر: بوكريديد عبد القادر، إستراتيجية المنافسة على رأس المال الفكري الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، أيام 4 – 5 ديسمبر 2007، ص 5 .

II-4-مداخل و أدوار رأس المال الفكري:

II-4-1-مداخل دراسة رأس المال الفكري: وهي كما يلي¹:

إن المدخل من وجهة نظر (Stufbsam,1991) يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة و الخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق النظريات ، أو مسارات منظمة و متطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في

¹ - سعد علي العنزي، أحمد صالح : مرجع سبق ذكره،ص ص-179، 180.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المعرفة و الخبرة، و يتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه ، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته ، ولدى تحري الأدبيات المتخصصة ، اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري نستعرضها كما يلي :

II-1-4-1-1- المدخل الفلسفي:

يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي ، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية و المنظمة ، ويرتكز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد و السببية و تبرير المعتقد و الشك وغيرها.

II-1-4-2- المدخل الإدراكي:

يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية و الفكرية ويعدونه بوجود استراتيجي مهم وشرطا لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة و فعالية ، لذلك لا بد لها أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية و التنظيمية واستثمار الفرص المتاحة و يعتمد المدخل الإدراكي مسارين هما :
-المسار الأول: مسار المعرفة و القدرة العقلية، ويرتكز على خلق و توسيع معرفة الشركة.
-المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويرتكز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة و الفكرية في الشركة.

II-1-4-3- المدخل الشبكي:

يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء و تقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وإنسيات متداخل للموارد و خطوط اتصال تبادلية ، و يعد اقتناء و تقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي ، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية .

II-1-4-4- مدخل الممارسة الجماعية:

ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي و التاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية، فالمعرفة في إطار هذا المدخل ، تمثل التزام و ثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

II-1-4-5- المدخل الكمي:

تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع الشبكات بطرائق علمية محددة تغطي نتائج تتصف بالأمثلية، و أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع شبكات معقدة وكبيرة ، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها. وبذلك نجد أن هناك مداخل متعددة لدراسة رأس المال الفكري، كما أن لهذا الأخير أيضا أدوار متعددة نوجزها في صيغتين أساسيتين أحدهما هجومية وأخرى دفاعية.

II-2-4-2- أدوار رأس المال الفكري :

إن موضوع الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص ، ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فإنه يحتاج إلى وسيلة يستنتج من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي و في ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة ، وحددت هذه الأدوار بما يأتي!:

II-2-4-1-1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

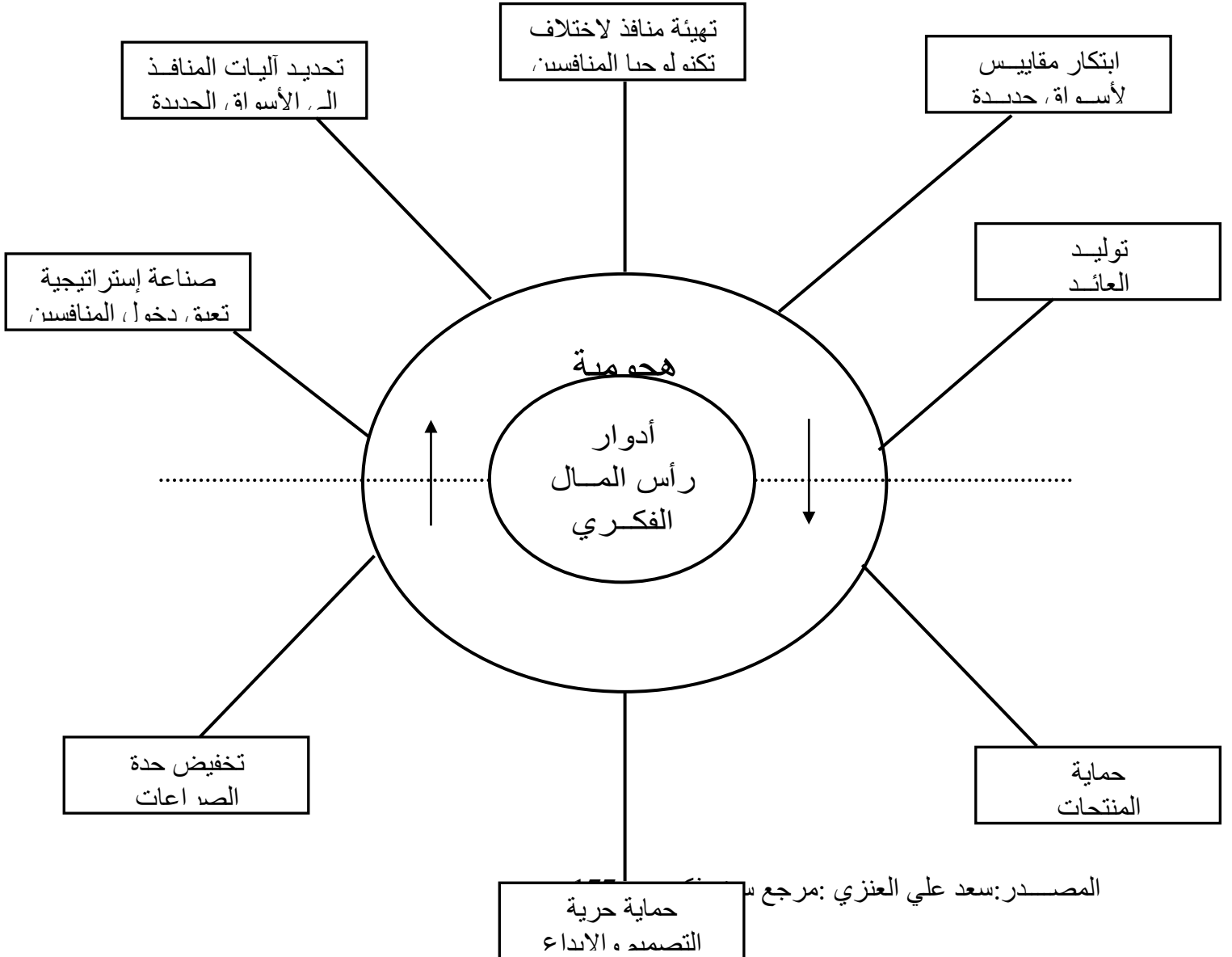
- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.

¹ - بول جاميل ، جون بلاكويل ، إدارة المعلومات ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، 2006، ص220.

- تخفيف حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوي .
II-2-4-2-الأدوار الهجومية:و تضم الممارسات الآتية:
 • توليد العائد عن طريق :

- المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري .
- الملكية الفكرية للمنظمة.
- الموجودات الفكرية للمنظمة.
- معرفة المنظمة و معرفة- كيف (أي براءة المنظمة).
- ابتكار مقياس للأسواق الجديدة وللخدمات و المنتجات الجديدة .
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

الشكل: (04) أدوار رأس المال الفكري



III-أساسيات رأس المال الفكري:

III-1-1- مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري:

القياس عملية أساسية و جانب رئيسي في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء و الحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات و الباحثين في مجال الإدارة.

III-1-1- مفهوم القياس: 1

هو جمع المعلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها - مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة.

- العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة النتائج على دقة الأداة المستعملة.

III-1-2- أهمية القياس:

تنطلق أهمية القياس لرأس المال الفكري من المبررات الآتية:

- يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد والعاملين في المنظمة و يحدد ذوي القدرات الإبداعية، والتميزة منهم، ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف و تبني مصدر ثمين يمثل قدرة تنافسية للمنظمة ألا وهو رأس المال الفكري الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين الآخرين.

- يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل و هذا يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلاً و تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة.

- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة و الضعف في أدائهم ، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاياتهم و حماية خبراتهم من التقادم.

- يمثل مؤشر التقويم أداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري ، وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد ، حتى يمكن تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف ، فضلاً عن أن الأفراد العاملين بشكل عام ورأس المال الفكري خصوصاً، يحاولون دائماً الإجابة في الأنشطة التي يتم قياسها.

III-2- إجراءات قياس رأس المال الفكري :

لغرض قياس رأس المال الفكري فلا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس وتتلخص فيما يلي:²

III-1-2-1- تحديد الخاصية التي يراد قياسها ، لان القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء ، بشكل واضح و دقيق لضمان قياسها بدقة ، بدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين و معارفهم تعد رأس مال فكري إذا انطبقت عليها الخصائص الآتية:

- متميزة : أي لا يوجد من يملك المهارات و المعلومات و المعارف نفسها لدى المنظمات المنافسة.

- إستراتيجية : أي أن هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها:

1 - سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد الفكرية و المعرفية لمنظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص425.

2 - عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، صص-83، 84.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

III-2-2-2- جمع البيانات و المعلومات عن حجم رأس المال الفكري ، و الإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة، للإفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة .

III-2-3- التزام القياس بالأهداف المحددة له لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية و الموجه الأساس لعملية القياس ، وبدون هذا الالتزام و الارتباط يفقد القياس اتجاهه و قيمته التشخيصية و يعجز عن المساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ القرارات ذات معنى.

III-2-4- توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات) وتعني الموضوعية "عدم تأثر وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية" مثل: مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية أو نظرتة النسبية ،أما الصدق فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه.

ويقصد بـ" الثبات" أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها.

III-2-5- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس، لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها و يقترح (stewart, 1997) عددا من المؤشرات في هذا الصدد هي:¹

- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للعاملين في المنظمة .
 - معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة .
 - مدى جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - إمكانية قيام المنافسين باجتذاب و توظيف بعض العاملين في المنظمة.
 - قدرة العاملين على ابتكار منتجات و خدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها الزبائن.
- III-2-6- اعتماد أدوات متنوعة و متعددة في القياس: و ذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري ، ومن تلك الأدوات :**

- الاستبيان.
- المقابلة .
- الملاحظة .

III-3-أسباب و أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

III-3-1-أسباب المحافظة على رأس المال الفكري :

III-3-1-1-ميزة تنافسية.²

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

ومن الوقائع الحقيقية على تجسيد عناصر المزايا التنافسية أنفة الذكر ، شركة (Toyota) اليابانية إذ تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب ، أما شركة (Nissan) فتطبق شعار (Five A) و تعني :

(any volume, Any time, Any body, Any where, Any thing)

إن ما تقدم يحققه رأس المال الفكري في المنظمة لأنه من وجهة نظر كل من (Casttes,1991) يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة ، في الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة و يجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير و يتناغم مع ما تقدم ذكره ويقول (Jerome adams) المدير الرئيسي للتعليم في شركة (Shell) "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة و نعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع".

¹ - المرجع السابق، ص85.

² - سيد مصطفى:إدارة البشر الأصول و المهارات، دار الكتب القاهرة، 2002،ص 482 .

III-1-3-2- ثروة كبيرة¹:

يعد رأس المال الفكري الآن بالنسبة للمنظمات وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة أولها أن الإنسان في الثمانينات من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة (X3) من قدرته الدماغية ، وهذا يعني أن (X97) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة لإنسان عادي فكيف الحال لرأس المال الفكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟.

أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

III-1-3-3- نفقات عالية:

يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري و تنميته، كلفة عالية جدا تتحملها المنظمات و تنفق هذه الكلفة في الجوانب الآتية:

- الاختيار: إذ يتطلب أمر الحصول على رأس المال الفكري وتميزه عن الآخرين جهودا كبيرة و كلفة عالية لاختياره بدقة، ومن الأمثلة الداعمة على ذلك شركة (Microsoft) قامت في إحدى المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرمجيات، و أخضعتهم لاختبارات شخصية و مهنية صعبة للاطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة.

- التعيين و الاستئجار: تتحمل المنظمات كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره، فعلى سبيل المثال تقوم شركات (Mcginsey) ، (BCG) ، (Bain) بتعيين الخريجين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونوا مبتكرين ولإستخدام مهاراتهم التحليلية و الإبداعية.

- التدريب و صقل المعارف و المهارات : تنفق المنظمات كلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال الفكري و صقل معارفهم و مهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لآخر التطورات العالمية المعاصرة و يزيد من قدرتهم الابتكارية و الإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم ، و يأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد و الجامعات المتخصصة .

III-1-3-4- عامل بقاء :

يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة، ويقول (Bomanathan:1990) في هذا الصدد:

إن بقاء منظمات منافسين وإستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر.

و نلاحظ أن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء ونحن نعلم أن المسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري .

III-1-3-5- كلفة الاستشارة:

إن عملية جعل المنظمات متعلمة أو تحويلها إلى متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة و التي تقدمها منظمات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، و يعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

III-2-3- أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

لقد أوضحنا فيما سبق أسباب المحافظة على رأس المال الفكري و ظهر أن هناك جملة من الأسباب التي تدفع المنظمات صوب المحافظة عليه، ونستكمل من خلال إيجاد الأساليب الكفيلة بالمحافظة على رأس المال الفكري.

1 - أحمد سيد مصطفى : مرجع سبق ذكره ص 483

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

و من خلال مسح تنبؤي لنتائج بحوث و دراسات تم حصر 17 أسلوبا للمحافظة على رأس المال الفكري تعود إلى 30 كاتباً و باحثاً و أجنبياً كما هو مبين في الفقرة الآتية حيث سنتناول الأساليب الخمسة الأكثر أهمية¹

III-2-3-1-تنشيط الحافز المادي و الاعتباري:

ويتضح أن المفهوم المذكور يؤكد على الجوانب المادية مثل الأجور و الرواتب و المكافآت و الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم و إشراكهم في الإدارة بالإضافة إلى الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي و تعزيز مكانتهم في المجتمع و تقديم الخدمات الطبية لهم و توفير السكنإلخ.

III-2-3-2-التصدي للتقادم التنظيمي :

و تعني جميع الإجراءات و الوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات العاملين فيها و باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية.

III-2-3-3-مواجهة الإحباط التنظيمي:

إن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي هي:

- مادية: تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات و المعدات... إلخ.
- نفسية: تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر و القلق، الفشل من التوافق، الانطواء و الاكتئاب
- تنظيمية: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي، ترك المنظمة.

III-2-3-4-تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

و هو حالة نفسية إجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريباً و بعيداً عن نواحي واقعه الاجتماعي، و تقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائلها المختلفة التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج².

III-2-3-5-تعزيز التميز التنظيمي:

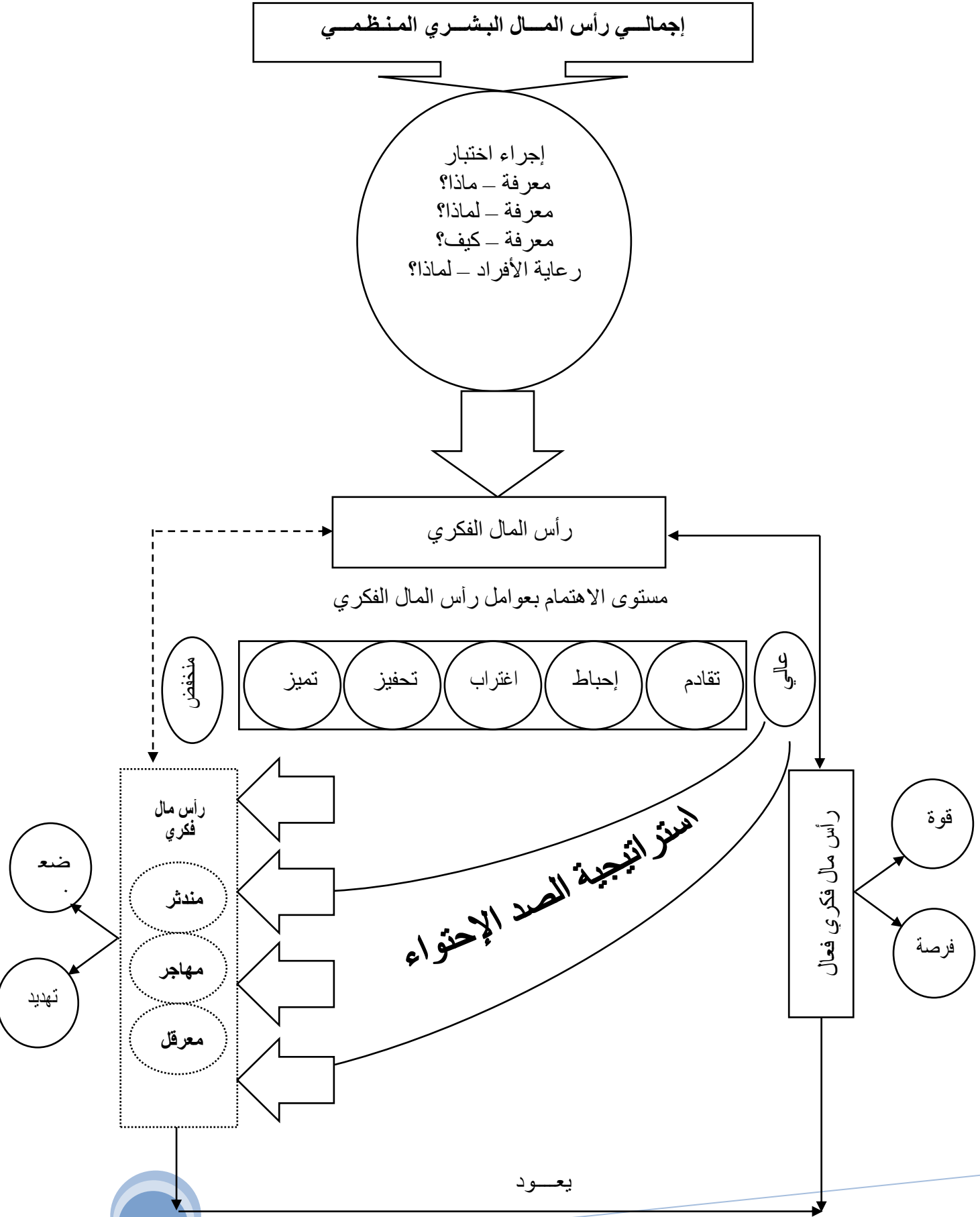
ويقصد بها جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار.

و يتضح من الشكل التالي أن الأساليب الخمسة للمحافظة على رأس المال الفكري تعد بمثابة إستراتيجية صد للمنظمات، لأن المنظمات التي تعمل وفق قواعد عقلانية يمكنها وقاية كيانها من الظروف المستقبلية و المجهولة في ظل المنافسة الشديدة باستخدام الإستراتيجية المذكورة.

1 - عادل حرحوش المبرجي : أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 138.

2 - عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الشكل رقم (05): تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.



الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

المصدر : عادل حرشوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص 144.

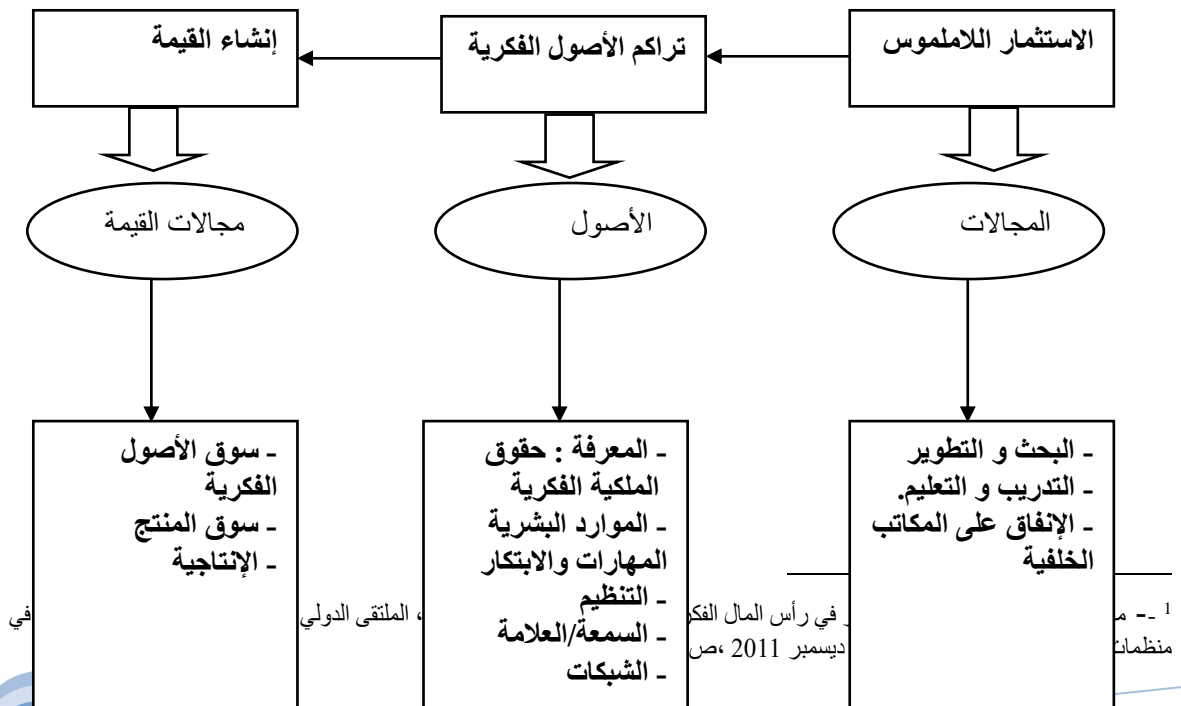
III-4- الإستثمار في رأس المال الفكري:

III-4-1- مفهوم الإستثمار في رأس المال الفكري :

يعرف الإستثمار بشكل عام بأنه¹ الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة ، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر ، وعموما يعرف الإستثمار المعرفي أنه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات و المعلومات و خزنها و تحديثها واسترجاعها ، وبالرغم من أن الإنفاق على البحث و التطوير وخلق الكفاءات والمهارات المعرفية في الحقيقة يولد قيمة و من المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كإستثمار إلا أن المنظمات تعامله كتكلفة وهذا خلافا لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أنه إستثمار بشري لأنه يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مستقبلا ، إذن يعد الإنفاق و الإستثمار في الموارد المعرفية ، وخاصة رأس المال الفكري مشروعا استثماريا تسعى المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج و تحسين نوعية المنتج ، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستخدمين. وفيما يلي:

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

الشكل رقم (06): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)



المصدر: نجم عبود ، إدارة اللاملموسات : إدارة مالا يقاس ، دار اليازوري العلمية ، عمان 2010 ص271 .

- الاستثمار اللاملموس : حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث و التطوير (بناء القاعدة العلمية و التكنولوجية) ، التدريب و التعليم (بناء رأس المال البشري) و الإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).
- تراكم الأصول الفكرية: هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار و التعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الوصول المعرفية و التنظيمية و التسويقية و العلاقات في مستوى الذي يميز البلد أو المنظمة بهذه الأصول .
- إنشاء القيمة: و في هذه المرحلة التي هي مرحلة جني الثمار يمكن إنشاء معرفة جديدة في سوق الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء و الإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات و المعارف).

III-4-2- أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية (المعرفية) :

تتجسد أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال الجوانب التالية¹:

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية و بخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية .
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة.
- يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع و الابتكار ، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع و الابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمة .
- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري و الأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات و المهارات المعرفية المتقدمة....) يدعم الموقف التنافسي للمنظمات، فالمنظمات الناجحة التي تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها والاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.
- كما أن الاهتمام برأس المال الفكري و الاستثمار فيه يقود المنظمة إلى ما يلي:
 - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة و المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه.
 - خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية ، إضافة إلى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية .
 - إبهار وجذب الزبائن و تعزيز ولائهم و الحفاظ عليهم .
 - تنمية سمعة طيبة عن المنظمة و خلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

¹ -محمد زبير ، شوقي جدي:المرجع السابق،ص10.

III-5- مخاطر رأس المال الفكري :

III-5-1- المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري:

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري إلى الآتي:

III-5-1-1- مخاطرة تقادم رأس المال الفكري : تعد مخاطر التقادم إحدى أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري ، لان التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته و خبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير و التجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاث اتجاهات هي :

- تقادم المعرفة : ويشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية و الفنية و المهنية
- تقادم القدرات: و يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- التقادم الثقافي : و يتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات و العادات .

III-5-1-2- مخاطرة إحياب رأس المال الفكري:

وهي تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاءها تقود إلى اليأس و يكون تأثير مخاطر الإحياب عالية عندما يفشل رأس المال الفكري في إنجاز أو تحقيق طروحات أو أفكار معينة بسبب وجود عوائق لا يمكن مواجهتها و السيطرة عليها ، وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي :

- نفسية : و تشمل عدم الرضا ، الاستياء ، التوتر و القلق ، الانطواء و الاكتئاب
- مادية: و تضم العدوان ، التدخل الشخصي ، تخريب الأجهزة و المعدات
- تنظيمية : تتمثل في الغيابات ، ارتفاع معدل دوران العمل ، ارتفاع نسبة التذمر و الشكاوي ، ترك المنظمة ، ضعف الانتماء و الولاء.

III-5-1-3- مخاطرة اغتراب رأس المال الفكري :

يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله بعيدا عن نواحي واقعه وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط و البيئة أو الحالة المعاشية¹. وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر إحساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين ، لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وأراء جديدة. وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي : اغتراب ثقافي ، اغتراب حضاري ، اغتراب اجتماعي ، اغتراب قيمي.

III-5-1-4- مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي :

ترتبط هذه المخاطر بضعف و محدودية المنظمة في البحث عن التميز خاصة في مجال تشجيع و زيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها إلى الاندثار أو هجرتها إلى المنظمات المنافسة من جهة و يقلل من رصيد رأس المال المذكور من جهة أخرى، وتأخذ هذه المخاطر أربعة أشكال و هي :

- مخاطرة قتل الابتكار الجديد.
- مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات .
- مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية
- مخاطرة ضعف الثقة

III-5-1-5- مخاطرة الحافز المادي و الاعتباري:

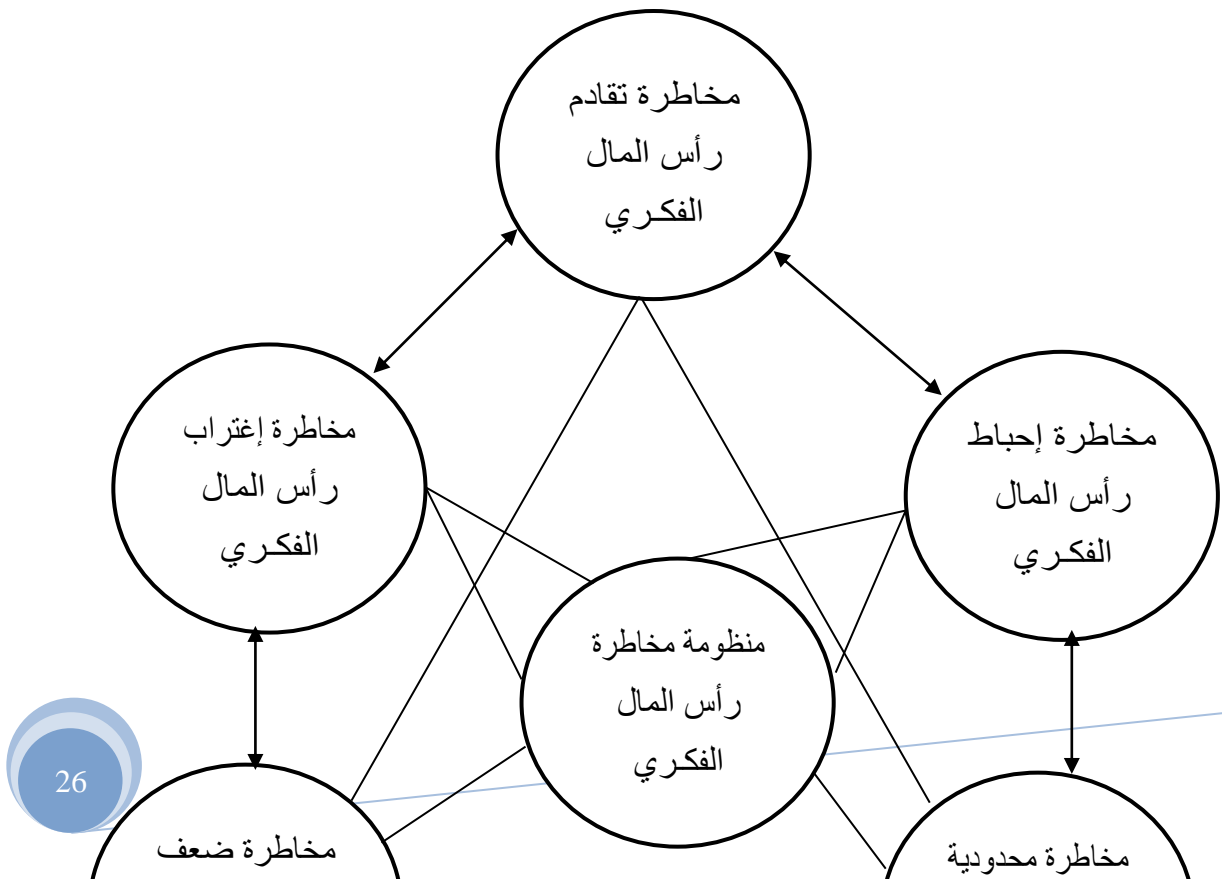
1 - سعد علي العنزي ، أحمد صالح : مرجع سبق ذكره ص451

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

وهي المخاطرة التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يقلل اندفاعه لأداء الأعمال الموكلة إليه نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية و الاجتماعية و بالتالي تعكس ضعف الإمكانيات ومقدورات رأس المال الفكري في المنظمة.
وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات :

- الجوانب المادية: وتشمل الأجرور و المكافئات و المشاركة بالأرباح و الحوافز الإبداعية.
 - الجوانب المعنوية: ويشتمل إشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته عن طريق إشراكهم في الإدارة و منحهم الأوسمة والشعارات والألقاب وكتب الشكر و التقدير.
 - الجوانب الاجتماعية : وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم و تعزيز مكانتهم في المجتمع.
- ويتضح للباحثين أن مخاطرة رأس المال الفكري تمثل منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الأخرى ، بحيث أن تحقق أي مخاطرة قد يسحب إلى تحقق المخاطرة الأخرى كلياً أو جزئياً ، ويمكن توضيح هذه المخاطر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): منظومة مخاطر رأس المال الفكري



المصدر : سعد علي العنزي ، أحمد صالح : مرجع سبق ذكره ص454.

III-5-2-أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري :

بعد أن تعرفنا على المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها رأس المال الفكري فإن الحاجة تدعو لطرح أساليب إدارة تلك المخاطر، وتشير الأدبيات و الدراسات الميدانية إلى أن الأساليب الأكثر ملائمة يمكن أن تلخص في ثلاث أساليب و هي:

III-5-2-1-عصف الأفكار:

- مبتكر الأسلوب : يعد (Osbero) أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1937 و نشره في كتابه "الخيال التطبيقي" (Applid Lmagination) الصادر عام 1957 .

- هدف الأسلوب واستخداماته: إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون إنتقاد أو سخرية ، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات و معارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر⁽¹⁾.
ويعد هذا الأسلوب أحد الأساليب الفاعلة لإدارة المخاطر لرأس المال الفكري.

- خطوات تنفيذ هذا الأسلوب:

-تكونين مجموعة النقاش من 5 إلى 10 أشخاص .
- تعيين مدير الجلسة ،اختيار احد أفراد المجموعة القادر على الإثارة و الإبداع و خلق جو المنافسة الفعالة
- طرح المشكلة و توضيحها،إجراء الحوار و المناقشة،غربة الأفكار و تنقيتها.
- مدة الجلسة من 15 إلى 60 دقيقة.

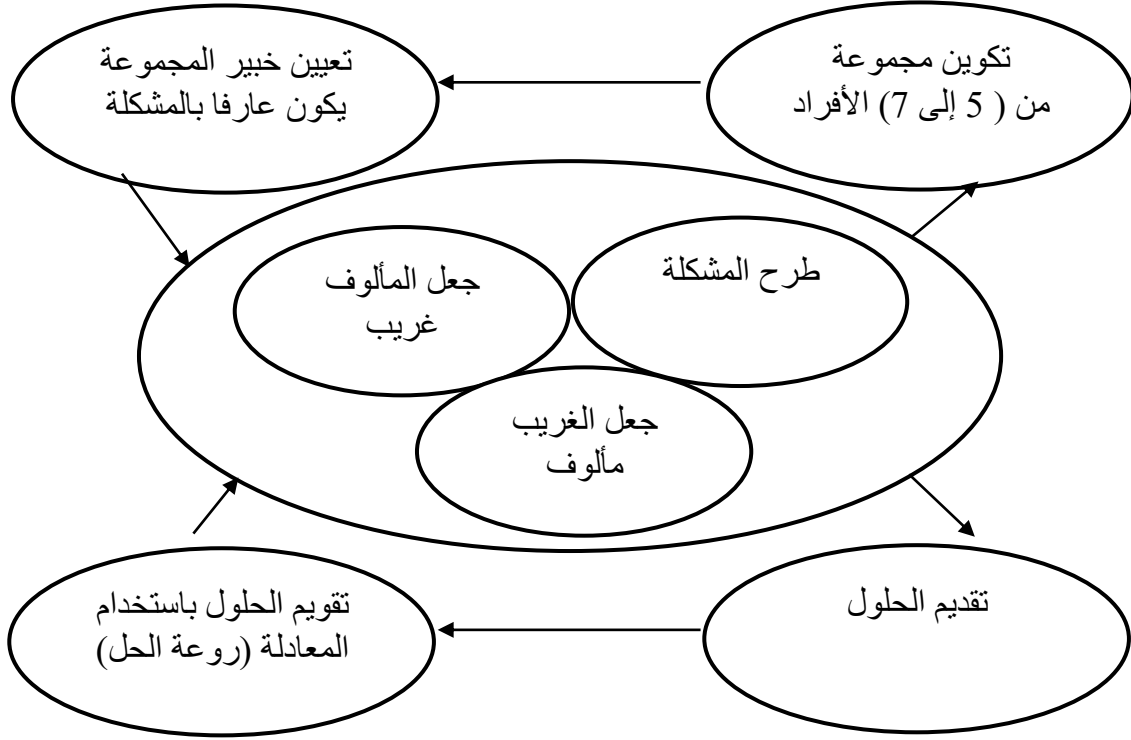
III-5-2-2-تأليف الأشتات:

- مبتكر الأسلوب : يعد (Wiliam Cordon) و جماعته من جماعة كمبردج الأمريكية هم أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 و نشر في كتابه (Synlice) الصادر عام 1964

- هدف الأسلوب واستخداماته : يهدف الأسلوب إلى معالجة المشكلات الصناعية و إنعاش الخلق و الإبداع باستعمال إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيرا ، يلائم هذا الأسلوب كثيرا من المنظمات الصناعية إذ أنه نشأ و تطور في أحضان الصناعة الأمريكية.

- خطوات تنفيذ الأسلوب: ويمكن توضيحها في الشكل:

الشكل رقم (08): خطوات تنفيذ أسلوب تألف الأشتات.



المصدر: سعد علي العنزي ، أحمد صالح :المرجع سبق ذكره ،ص 456.

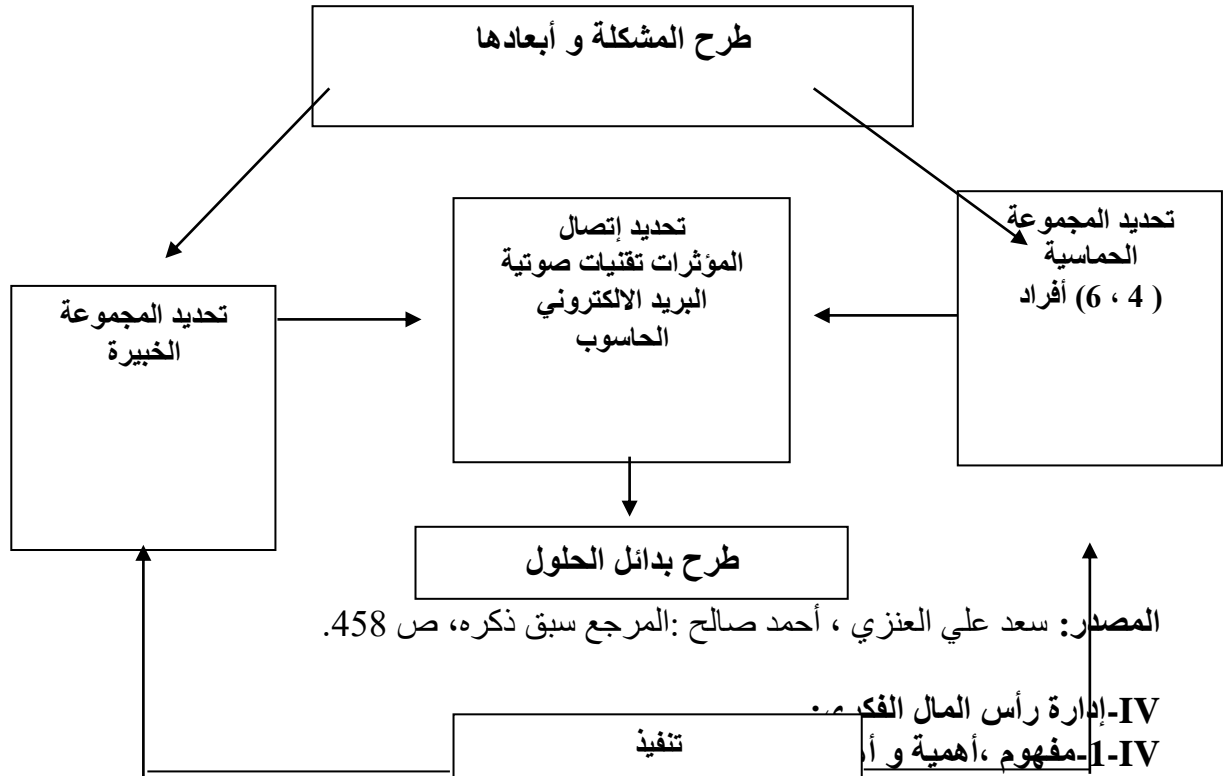
III-2-5-3- الجماعة الحماسية :

– مبتكر الأسلوب : يعد كلا من (Leavitt&Blumen) مبتكري هذا الأسلوب الذي نشر عام 1995 و أعيد تحديثه عام 2002 ، ويشير هذا الأسلوب إلى اعتماد مجموعات صغيرة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي و حب الانجازات الطموحة و تبني المخاطرة أو المغامرة و المهمات الصعبة¹

– هدف الأسلوب واستخداماته: توليد الإثارة و المتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاعل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى ، لحل المهمات المحاطة بهم و بالتالي بلوغ إنجازها بكفاءة و فاعلية .

- خطوات تنفيذ الأسلوب:

الشكل رقم(09) : خطوات تنفيذ أسلوب الجماعات الحماسية .



المصدر: سعد علي العنزي ، أحمد صالح :المرجع سبق ذكره، ص 458.

IV- إدارة رأس المال الفكري .

1-IV- مفهوم ، أهمية و أهداف

1-1-IV- مفهوم إدارة رأس

يمكن أن ينظر إليها على أنها: إستراتيجية النجاح في المستنسخ و الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس المال الفكري.

و لقد أوضح (Stewart, 1997) خمس مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري :

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها و أعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها و زبائننها .

- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم.

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية .

- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح.

¹ - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح :المرجع سبق ذكره، ص 457.

² - سيد محمد جاب الله ، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مرجع سبق ذكره ،ص 425.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- هيكلة رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فعاليتها وكفاءتها.
- IV-1-2-أهمية إدارة رأس المال الفكري:** تتمثل فيما يلي:
 - زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية أو التنظيمية للأفراد.
 - تمكين هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمات، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة .
 - اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لنفاذي المنافسة الشديدة ومن ثم تعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.
- IV-1-3-أهداف إدارة رأس المال الفكري:**
 - * - التعريف بإدارة رأس المال الفكري نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال .
 - * - العوامل المؤثرة على ميزة التنافسية ، وتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمنظمة .
 - * - أهمية مسابرة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال إكتشاف و تدعيم القدرات المعرفية و التنظيمية للأفراد.

IV-2-أسباب و خطوات إدارة رأس المال الفكري:

- IV-2-1-أسباب إدارة رأس المال الفكري:**

هناك أسباب عديدة أهمها¹:

 - إكتساب منظمات الأعمال ميزة تنافسية ، حيث لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة و فعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري و كيفية إدارته.
 - إن رأس المال الفكري يعتبر رأس مال حقيقي ، الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المنظمة
 - إظهار مدى أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في كيان تلك المنظمات، وأيضا كيفية الحفاظ على عناصر رأس المال الفكري في المنظمة.
- IV-2-2-خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:**

هناك أربع خطوات هي²:

الخطوة الأولى:

التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

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

الخطوة الثانية:

تحليل الأصول الفكرية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

¹ - شريف غياط ، رجال فيروز، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية جامعة قلمة، 14/13 ديسمبر 2011 ص

² - عبد الله بوناس ، قذافيبة أمينة، ورقة مقدمة حول : دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص 4 ، 5 .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- ماهي الخبرات والقدرات و العلامات التجارية و الممتلكات الفكرية و بقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق قيمة لك؟.

- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العملاء؟.
الخطوة الثالثة :

وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها و ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو غرض القيمة الخاصة بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها ؟
- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية .

الخطوة الرابعة:

تحسين كفاءة العمل المعرفي و العاملين، وذلك من خلال الإجابة على السؤال التالي:
- كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟.

3-IV- نماذج إدارة رأس المال الفكري:

هناك عدة نماذج بخصوص إدارة رأس المال الفكري :

1-3-IV- نموذج (Stewart.1997) وقد قدم نموذجه وفقا للآتي¹:

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة ، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن .
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل لديها .
- إشاعة أجواء الابتكار و الحرية و العفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح.

- الاحتفاظ بنظام المعلومات كفاء وبالذات قاعدة البيانات ممتازة.

2-3-IV- نموذج (Daniel 1997): وقد أشار في نموذجه إلى خمس خطوات هي :

- البدء بالإستراتيجية و ذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل وبيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات .
- تقديم إستراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري .

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك، وماذا تستخدم وإلى أين تعود.

- تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها ، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها

- تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها

3-3-IV- نموذج (Leonard and Straus, 1999) : و قد قدم نموذجه وفق الآتي:

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب.
- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية ولأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية ، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثمارها من الموجودات الفكرية.
- المنظمات المقلوبة : وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية : وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت ، وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة ، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:

¹ - مهدي علي الروسان ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية.

http: www. Danaxuniversity. Edu Sy/mag, 14: 30, 4/4 2012.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

- تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.
 - إشاعة روح التعليم بين مجموعة المحترفين وخلق مناخ تنظيمي مناسب.
 - تطوير آلية فعالة للتغذية العكسية.
- IV-3-4-نموذج (آخرون , Cher 2004):** وقد قسم هذا النموذج إلى أربعة عناصر (نظم) تعمل بصورة متجمعة و هذه العناصر¹:
- رأس المال البشري (قدرات ، إبداعات ، اتجاهات العاملين).
 - رأس المال الزبوني القدرة التسويقية ، كثافة السوق ، ولاء الزبون).
 - رأس المال الفكري الابتكار (إنجازات ، إبتكارات ، آلية الابتكار ، ثقافة الأفكار) .
 - رأس المال الهيكلي (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم، تنظيم العمليات، نظام المعلومات).
- IV-3-5-نموذج (Limand Dollimore 2004):** ويعتمد هذا النموذج على مدخلين:
- الأول:** مدخل إدارة الإستراتيجية و خطة الإدارة و الأعمال و المعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوطني.
- الثاني:** مدخل التسويق الاستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات والمعتمد على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.

IV-4-دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمنظمة:

- تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال
- تحقيق الأرباح
 - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية.
 - تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.
 - تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
 - تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
 - زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي .
- و فيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في أرض الواقع:
- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين.
 - خلق معايير في الأسواق و المنتجات الجديدة.
 - تحديد أساس لتحالفات جديدة.

¹ - سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 63 ، 64.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل موضوعا في غاية الأهمية ألا وهو رأس المال الفكري و تطرقنا في بدايته إلى اقتصاد المعرفة، ثم تحديد مفهوم رأس المال الفكري و بدايات ظهوره عبر الحقب الزمنية، حيث له عدة تعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين و الكتاب المهتمين به و تطرقنا إلى أهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال و له عدة مكونات، و تطرقنا بعدها لعرض المفاهيم الأساسية لرأس المال الفكري و المتمثلة في قياسه و أساليب المحافظة عليه بالإضافة إلى الاستثمار فيه، لنصل أخيرا إلى التحدث عن رأس المال الفكري و أهميتها بالإضافة إلى نماذج إدارة رأس المال الفكري و الدور الذي تلعبه في تحقيق القيمة للمنظمة.

تمهيد

تعمل المنظمات جاهدة على تعظيم أرباحها ،وذلك من أجل المحافظة على بقائها في ظل المنافسة السائدة في السوق ، إلا أن ذلك كما هو متفق عليه لن يتحقق إلا عبر اكتسابها ميزة تنافسية ، إذ تعد هذه الأخيرة السبيل الوحيد لزيادة الحصة السوقية و تعظيم الإرباح و ضمان كسب ولاء الزبائن ، الأمر الذي يدفع جل المنظمات لأجل بناء و توليد الميزة التنافسية من خلال الاستغلال العقلاني و الرشيد لما هو متاح لها من إمكانيات ، حيث أصبح ينظر لرأس المال الفكري على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل لذلك صارت أهمية إعادة الاعتبار لرأس المال الفكري بوصفه أحد العوامل المسؤولة عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية و نجاحه في اختراق الأسواق العالمية.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

I- ماهية الميزة التنافسية:

I-1- مفهوم و التطور التاريخي للميزة التنافسية:

I-1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية جزء من عناصر أخرى متشاركة معها في نجاح المنظمة ولكن قد يكون لها السبق في تحقيق تلك النجاحات، حيث لا يوجد مفهوم واحد محدد للميزة التنافسية، وسنستعرض البعض من هذه المفاهيم.

عرفها (Porter) بأنها¹: الطرائق الجديدة التي تكتشفها المنظمة التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف مبدئياً، أي بمعنى آخر أحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهومها الواسع

- كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى²: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، و تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز.

- وينطلق (Pitts et Lei) من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، هي³: إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال. و استغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها .

بالإضافة إلى هذه التعاريف يمكننا إضافة التعاريف التالية التي سندرجها في الجدول التالي:

الجدول (2) تعاريف الميزة التنافسية:

التعريف	الباحث
---------	--------

¹ -M. Poter, L'avantage quencurerenciel des mations, inter edition, 1984 P48.

² -- مصطفى محمود أبوبكر : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008 ص ص 13،14.

³ - محي الدين القطب : الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر، الأردن، ط2012، ص 1، ص

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

<p>هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.</p> <p>هي القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن.</p> <p>هي قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية مقارنة مع مبيعاتها وتوفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن.</p> <p>هي قدرة المنظمة على خلق شئى منفرد و مختلف عن بقية المنافسين.</p> <p>هي الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين.</p>	<p>Mc Galan</p> <p>CZepiel</p> <p>Rappaport</p> <p>Lunch</p> <p>Macmillan et</p> <p>Tampoe</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطلبة.

مما سبق نلخص القول أن¹: الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف و التميز الذي تمتلكه المنظمة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة ، وتطبيق أسعار جد منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن ، بمعنى أن الميزة التنافسية تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة، دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية.

I-1-2-التطور التاريخي للميزة التنافسية: هناك من يرى أن الميزة التنافسية مرت بثلاث مراحل أساسية وهي²:

I-1-2-1-الميزة المطلقة: وهي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين منها:

- إمتلاك تكنولوجيا فائقة
- موارد خام نادرة
- موقع إستراتيجي خاص.
- العمالة المتخصصة الماهرة.

I-2-2-1-الميزة النسبية: تعني التفوق النسبي في مجال معين يقابله التخلف النسبي في مجال آخر، بمعنى أن هناك منظمات تختص في إنتاج مواد معينة ولكن نسبيا و موازاة مع المنظمات الأخرى التي تنتج نفس المواد ولكن بنسبة أكبر من المنظمات الأولى، وعلى هذا الأساس فالميزة النسبية قائمة على التخصص النسبي، فكانت الميزة النسبية حجر الزاوية لقيام التجارة الدولية وتحولت في بداية الثمانينات إلى ما يسمى بالميزة التنافسية .

I-3-2-1-الميزة التنافسية: وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية و المنافسة البشرية ، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يكون إنطلاقا من الأستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المنظمة هذا من جهة و من جهة أخرى مدى إمكانية تغطية و تلبية

¹ - الشريف غياط، رجال فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - قويدر لويبة كشيدة جسية: دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصدرها الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية 27، 2007/11/28 جامعة الشلف ص 04.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة بأفضل الطرق، فهي تعتمد على قاعدتين هما الإستراتيجية الجديدة والإبداع.

I-2-2-أهمية و خصائص الميزة التنافسية:

I-2-1-أهمية الميزة التنافسية :

بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال¹:

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

- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا .

- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار و تطوير التعامل .

- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .

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

I-2-2-2-خصائص الميزة التنافسية :

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية، يأتي في المقام الأول² : موضوع ديمومتها الذي تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو محاكاة ما هي مستندة إليه، إذ أن قابلية المنظمة على إدامة الميزة التنافسية، يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها ، من هنا كان لا بد من إستراتيجية التطوير و التجديد في الميزة التنافسية "بل حتى بناء إستراتيجيات تستند إلى مصادر ومقدرات متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، مما جعلها أكثر إستمرارية، ويمكن من المحافظة عليها".

وبصورة عامة، يجمع معظمهم الكتاب على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكانية تقليدها على طول الوقت.

ويرى (Macmillan et Tampoe, 2000-89) ضمن هذا الإطار "أن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل شائع".

كذلك فإن الميزة التنافسية تتسم بكون الأداء الناجم عن عنها بأنه متفوق في عدد من المقاييس و الأبعاد المختلفة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى.

وفي ضمن التوجه نفسه، فإن الميزة التنافسية تعمل على خلق القيمة للمنظمة ولزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية.

وبذلك يمكننا أن نلخص خصائص و صفات الميزة التنافسية على النحو التالي³:

¹ - محمد زبير، شوقي جدي : مرجع سبق ذكره، ص4.

² - محي الدين القطب: مرجع سبق ذكره ص 80، 81

³ - G. GHARIBALDI; STRATEGIE : CONCURENTIEL : CHOISIR ET GAGNER; ED, D'ORGANISATION, 1994.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

- إنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين.
- إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

I-3-أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرتها إما على التميز بتكاليف منخفضة ، وإما من خلال تميز خدماتها عن منافسيها ، من خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية : ميزة التكلفة الأقل ، ميزة التميز.

I-3-1-ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن المنظمة تعمل على تصميم، وتسويق خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للخدمة واستمرار تزايدها، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.¹

I-3-1-1-تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:²

- **مراقبة الحجم:** يمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة الخدمات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى.

- **مراقبة التعلم:** هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقعها في مجال التكاليف ويعزز قدراتها .

- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة تهدف إستغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها و خفض التكاليف.

- **مراقبة الرزنامة:** إن المنظمات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة

¹ - نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998، ص84.

² -- الداوي الشيخ : دور التسيير الفعال لموارد الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10/03/2004، ص 260.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

فإن التريث و الترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

I-3-1-2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

إن التكاليف لا تنخفض بصورة تلقائية ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم، فقدرات المنظمات على تخفيض التكاليف المتغيرة، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المترام، أو أنها تنتهج نفس السياسة، وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للمنظمة إجراءات تصحيحية كبيرة على مستوى الإستراتيجية في حين يتطلب انتباها وإدراكاً ووعياً من طرف المسيرين، وتعتبر عوامل التحفيز و التكوين وثقافة المنظمة من بين العوامل إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي تنشط فيه¹.

فالمنظمات الرائدة تقوم بوضع برامج خطط تساعد على مراقبة تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة، ويدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون القرارات الملائمة بشأنها.

I-3-1-3- الأخطاء التي يجب تفاديها

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء مايلي²:

- التركيز على تكاليف الإنتاج : أغلب المسيرين يركزون على تكاليف نسبية هامة من التكلفة الكلية.
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة : تركز البرامج المخصصة لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة، فهي تميل لاعتبار التمويل نشاطاً ثانوياً و على العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة
- تخفيضات متناقضة للتكاليف : قد تحاول المنظمات أحياناً تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق، الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم.

- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالباً ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن أن تقوم المنظمات بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتملك هيكل تكلفة أقل من منافسيها، فينتبين أن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف.

- تهديد التميز: إن الاعتماد على تكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على حصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المنظمة فريدة في نظر العميل.

I-3-2- ميزة التميز:

معناه "قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك"³

I-3-2-1- تحقيق ميزة التميز:

حتى تتمكن المنظمة من حيازة ميزة التميز، يجب عليها الاستناد على الموارد المنفردة والخاصة بها، وتدعى عوامل التفرد والتي سنتناولها بشيء من الشرح فيما يلي¹:

¹ - سكاك مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قلمة، 26. 27 / 11 / 2007، ص 42.

² - هلالى وليد: الأسس العامة لمزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009 ص 26. 27.

³ - نبيل مرسي خليل : مرجع سبق ذكره، ص 85.

- الإجراءات التقديرية:

إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المنظمة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة الخدمات المعروضة، و الخدمات المقدمة، وكثافة النشاط من حيث مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط وكفاءة وخبرة المستخدمين فية والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط.

- الروابط:

يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها .

يمكن أيضا تلبية حاجات العملاء إذا تم التنسيق مع الموردين، (تقليص مدة تطوير منتج جديد)، بالإضافة إلى التنسيق مع قنوات التوزيع.

- الرزنامة:

قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المنظمة معينة بخاصة التفرد، فمثلا المنظمة السباقية في استعمال صورة معينة لخدمة يمكنها أن تحقق التميز، وعلى العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر ذا جدوى لأنه يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- الموضوع:

إن اختيار الموضوع الملائم للأنشطة المنظمة يساعدها على حيازة عوامل التفرد.

- الإلحاق:

يمكن أن تنجم خاصة التفرد لنشاط منتج القيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات.

- التعلم وآثاره :

قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

- التكامل:

قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة، كأن تمارس من قبل الموردين، فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد والتميز.

- الحجم:

قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة المنظمة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة.

1 - عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، وتطويرها رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال الجزائر 2002، ص44.

I-3-2-2-2- تكلفة التميز:

إن المنظمة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى المنظمات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظرها إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة.

I-3-2-3- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز:

يتعين على المسيرين الذين يقودون منظماتهم نحو تحقيق التميز الحذر والعمل على تفادي العديد من الأخطاء أهمها ما يلي:

- **التميز المفرط** : يمكن للأنظمة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثرها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز.

- **المبالغة في رفع السعر**: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن خدمات المنظمة، ومن ثمة فالمنظمة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة الخدمة والسعر.

- **عدم معرفة تكلفة التميز**: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة الخدمة.

I-4-1- كيفية بناء الميزة التنافسية ودورة حياتها:

I-4-1-1- كيفية بناء الميزة التنافسية: يحددها Stéphane في الخطوات التالية:¹

I-4-1-1- **الذكاء النسبي**: يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج و التنسيق فيما بينها والنتائج المنتظرة من استغلالها مما يفرض على المجموعة ما يلي:²

- معرفة جيدة للوضع المالية للمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم العمال، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذلك المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم والموازنات والكفاءات من أجل وضع سجل لكفاءات المنظمة.
- توقع الأعمال المستقبلية عنصر أساسي، يفترض النظرة الإستراتيجية الواضحة بما يمكن من ترجمة هذه التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

I-4-1-2- **الأداء المشترك** : بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب، تم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية تحقيق الربح، فالمجموعة الكفئة تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم ويتجسد ذلك من خلال:

- معرفة كيفية التعبئة : فامتلاك المعارف غير كاف حتى تكون المجموعة كفئة وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.
- معرفة كيفية التنسيق أي معرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

I-4-1-3- **كفاءة جديدة**: على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين موارد خاصة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات تشير إلى انخفاض الفارق ما بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة إلى كفاءة جديدة تكون ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفوا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.³

1- موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، جامعة ورقلة، 8-9/03/2005، ص41

2- المرجع السابق، ص42.

3- سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الإستراتيجي الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 03/08/2005، ص39.

المصدر : نبيل مرسي خليل مرجع سبق ذكره ، ص 86.

II-أساسيات الميزة التنافسية

سننتظر إلى محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية فيما يلي:

II-1-1-محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

II-1-1-1-محددات الميزة التنافسية:

صنف M. Porter العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين إلى أربعة مجموعات هي: ¹

II-1-1-1-1-أوضاع العوامل الإنتاج:

يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنتاجية دون استثناء، انطلاقاً من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس المال، المناخ، الموقع، المورد البشري والميزة التنافسية بدورها لا تتوقف عند توفر هذه الشروط وإنما تشترط الكفاءة في مجال استخدامها مع باقي المحددات.

II-1-1-2-أوضاع الطلب المحلي :

تتم معرفة الأوضاع بالمقارنة بين الطلب المحلي، ومعدل النمو وكلما كان التوافق بينهما أدى ذلك إلى العمل على تطوير المنتجات من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية .

II-1-1-3-الصناعات المكملة والمغذية:

تلعب الصناعات المكملة دوراً هاماً في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما يمكن أن تقدمه كمخرجات لها ومدخلان لصناعات أخرى، مما يوفر الوقت.

II-1-1-4-إستراتيجية المنظمة وهيكلتها ودرجة المنافسة

تعتبر إستراتيجية المنظمة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية، ولكن مع الربط بين هيكل المنظمة، ومدى توافقه لخدمة إستراتيجيتها، وهذا في ظل الإطار العام للمنافسة، من أجل تحديد الموقع ورسم المسار الصحيح للوصول إلى الهدف، وهذا يختلف باختلاف المنظمات وهو بدوره يخلق نوعاً من المزايا التنافسية لاسيما العلاقة الوطيدة بين العمل و الإدارة، لأنهما العصب الديناميكي لعملية التحسين والتطوير والابتكار، وتجسيد التفاعل الحاصل بين مختلف هذه المحددات.

وهناك رأي آخر يقول أن محددات الميزة تتحدد من خلال متغيرين أو بعدين هما:²

- البعد الأول :

حجم الميزة: يتحقق سمة الاستمرارية، إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة منتجات المنظمات كلما كانت الميزة أكبر، وتتطلب جهود إضافية للتغلب عليها أو تحديد أنواعها.

- البعد الثاني:

نطاق السوق التنافسي أو السوق المستهدف³: التنافس يقصد به أتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية تمكن توافر في التكلفة عن المنظمات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو

¹ - نبيل مرسي خليل : مرجع سبق ذكره، ص 186.

² - بالعربي عبد الكريم ، سعدوني محمد ، الميزة التنافسية الجديدة ، الملتقى العالمي :المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و

مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، جامعة الشلف، 27-28/11/2007،ص 5.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

مناطق مختلفة أو الصناعات التي تغطيها عملية المنظمة، ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على القطاع سوق معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي النطاق السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي والنطاق الصناعي كما هو ملخص من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3): الأبعاد المحددة للميزة التنافسية

نطاق التنافس أو السوق	الأبعاد المحددة للميزة التنافسية
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو جارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة ومن جانب آخر ، يبيع التكامل درجة من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد، أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأس الأمامي
النطاق الجغرافي	يعكس عدد النطاق الجغرافي أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق الميزة التنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة المواد) ويبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعكس حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود الروابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المصدر : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن 21، دار الجامعية ، مصر ، 2003، ص ص 100، 101.

II-2-2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال المعايير التالية :¹

II-2-1- مصدر الميزة التنافسية :

نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار وهي :

– مزايا تنافسية منخفضة: هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة، وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية منظمة توفيرها، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

– مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، بناء السمعة الطيبة عن المنظمات من خلال ربط العلاقات وطيدة بالعملاء، ويتطلب هذه المزايا توافر قدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

II-2-2- تعدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

عندما تحوز المنظمة عدة مصادر للميزة فإنه يصعب تقليدها والتغلب عليها، وتبقى بفضل تلك المميزات تتمتع بقدرات تنافسية عالية على عكس الحال التي تكون فيها تلك الميزة مبينة على عدد محدود من مصادر الميزة.

II-2-3- درجة التحسين، التطوير والتحديد المستمر:

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليدها ومحاكاة ميزاتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزاتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاحها، وبالتالي اتخاذ قرار للاحتفاظ بها أو التخلي عنها.

II-2-أسس بناء الميزة التنافسية:

فيما يخص الأسس التي تبنى عليها الميزة التنافسية أو عدة مزايا تنافسية يمكن أخذ هذه الأسس التالية :²

II-2-1- الفعالية:

ما المنظمة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والمهارة التكنولوجية، أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ، إن أبسط قياس للفعالية يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ويعني ذلك أن الفعالية = المخرجات/المدخلات ، وهكذا فإن عامل الفعالية يساعد المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية تركز على التكلفة المنخفضة.

II-2-2- الجودة:

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا أولا، إن توفير منتجات ذات جودة عالية يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وهذا بدوره يسمح للمنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها ، أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية و التكاليف المنخفضة للوحدة ، فاختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة ، إن المنتج العالي الجودة لا يسمح بالبيع بأسعار مرتفعة فقط بل يؤدي إلى خفض التكاليف أيضا، ولتحقيق ذلك تتبنى المنظمة فلسفة الجودة الشاملة التي من خلاصتها تنفيذ العمل المطلوب على الوجه الصحيح وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة ودائما

¹ - ز غدار أحمد :المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجريير للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى 2011 صص36،37

² - جريبي السبتي :بن خديجة منصف : اليقظة التنافسية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول سير المؤسسات، 27/26 نوفمبر 2007 ،جامعة قلمة،صص106/107.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

وسعيًا للتحسين المستمر من أجل تحقيق احتياجات الجمهور وصولاً إلى درجة الإرضاء ثم درجة الإشباع.

II-2-3-التجديد و الابتكار :

التجديد هو أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، فهو يشتمل على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، عمليات الإنتاج، نظم الإدارة، هياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة.

في دراسة أوروبية لتوضيح أهم عوامل التجديد بالنسبة للمؤسسات وجد أن تحسين جودة المنتجات، للزيادة أو الحفاظ على الحصة السوقية يأتيان من أهم أهداف التجديد لديهم، بالإضافة إلى تقليص تكاليف العمال، توسيع تشكيلية المنتجات وتقليص وقت الإنتاج، ومنه يمكن النظر إلى المنافسة على المدى البعيد كعملية موجهة بالتجديد فالنجاح الإستراتيجي للمنظمات يكمن في قدراتها التجديدية و الإبتكارية بحيث يعبر عن الطريقة التي تأخذ بها المبادرة وتغيير قواعد اللعب لصالحها.

II-2-4-السرعة والوقت :

في ظل التغيرات السريعة للمحيط وشدة المنافسة برز نوع جديد من المنافسة هي المنافسة على أساس الوقت والسرعة التي تتبلور من خلال تقليص عنصر الزمن لصالح الزبون، وقت الاستجابة لمغيرات المحيط التنافسي، تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات بتقليص زمن التقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، كما نجد السرعة التي من خلالها المنظمة تتعلم تكنولوجيا جديدة ودمجها في أنظمتها الموجودة.

II-2-5- المرونة :

ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية، تقلبات الطلب والعرض من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات بتكاليف أقل وبأسرع وقت ممكن، كما أن تطور التكنولوجيات واستعمالها يمنح للمنظمة إمكانيات تطوير قدراتها التنافسية من خلال تحسين مرونتها في الجوانب التالية: مرونة الحجم، مرونة المنتجات أو النوع، مرونة الوقت.

II-2-6- المعرفة:

المعرفة بصفاتها حصيلة أو رصيد من معلومات، تجارب ودراسات جماعة أو مجتمع معين، أصبحت تلعب دوراً بارزاً لفائدة المنظمة في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الكفاءات، خلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار، وما لكل ذلك من أثر على تدنية تكاليف المنظمة وتميز منتجاتها وبالتالي خلق القيمة لفائدة زبائنهم، وفي هذا الإطار يؤكد (Dyffy) على أن استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة من شأنه أن يقلل من تكاليف المنظمة ويرفع من سرعة طرح منتجاتها في الأسواق.

II-3-العوامل المؤثرة على جودة الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية من عاملين أساسيين يؤثران بشكل كبير عليها وهذا ما أوضحه كل من Tracey&Bak of) من خلال ما يلي:¹

II-3-1- الكفاءة المرنة

ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات أو المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بدوره بعوامل رئيسية أخرى وهي :

-الكفاءة الداخلية : وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

1 - شريف غياط : فيروز رجال : مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

-الكفاءة التنظيمية المتبادلة : وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة عند تعاملها مع المنظمات الخارجية.

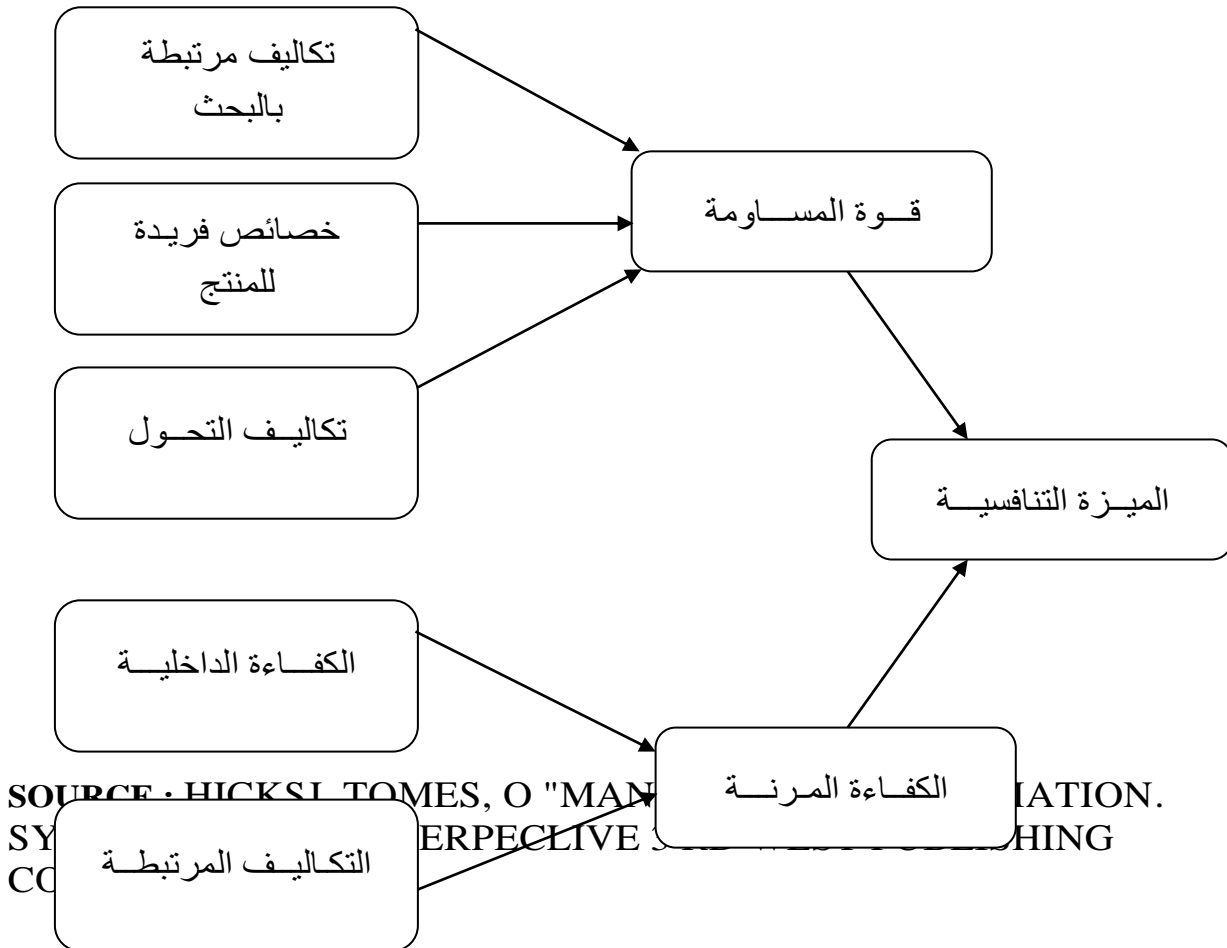
II-3-2- قوة المساومة:

و هي التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا العامل يتأثر هو الآخر بعوامل أخرى نخص بالذكر منها ما يلي:

- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير وهي تشير إلى تلك التكاليف المخصصة لتسويق المنظمة المجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار
- الخصائص القريبة لخدمة المنتج، وتعني خصائص الخدمات أو المنتجات التي تجعلها مختلفة على خصائص خدمات أو منتجات المنافسين.
- تكاليف التحول : وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما إستغنوا عن التعاون مع تلك المنظمات .

والشكل التالي يزودنا بصورة واضحة لكل هذه العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية:

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



SOURCE: HICKS, TOMES, O "MAN...
SY...
CC...
ERPECLIVE...
ATION...
HING

II-4-4- معوقات اكتساب الميزة التنافسية:

إن اكتساب المنظمة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المنظمة عدة معوقات من بينها ما يلي¹:

II-4-4-1- المعوقات الداخلية:

- وتعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، و التي نوجزها فيما يلي:
- غياب القيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
 - عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المنظمة .
 - غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المنظمة.
 - عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية و السريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
 - عدم استخدام المنظمة التكنولوجيات والإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

II-4-4-2- المعوقات الخارجية:

- وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية التي تنتج عن خارج نطاق المنظمة التي نجد منها ما يلي:
- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، التي تضع عقبات وحواجز الدخول .
 - وجود منظمات متحالفة وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية.
 - تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
 - تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
 - عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
 - عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.

¹ - M. Porter, l'avantage Concurrentiel, OP.CIT,P 56.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

III-مصادر الميزة التنافسية:

تستدعي الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ومحددة، مما يؤدي إلى وفرة في الوقت والمال والجهد ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في ثلاث عناصر أساسية يمكن إدراجها فيما يلي:¹

III-1-التحليل الاستراتيجي للتنافس:

يعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي نميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة و المنتج والسوق الذي سوف نتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية. إن التحليل التنافسي يعتبر من أهم الجوانب التي يعتمد عليها التحليل الاستراتيجي وتستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة . أما فيما يخص النماذج الإستراتيجية الأكثر شيوعا في هذا المجال فنجد نموذج "" حيث صنف إستراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف و هي :

III-1-1-إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي:
توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا وجود سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر .
وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين: فالمنظمات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر
- ما يتعلق بالموردين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمّن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- ما يتعلق بالمشتريين: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث يمكنها المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بدخول المنافسين جدد أو محتملين إلى السوق: فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسا ممتاز يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة : فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة منافسيها باستخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

III-2-1-إستراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمنظمة أن تميز منتجاتها عن المنظمات الأخرى من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقدم خدمات ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة

¹ - سكاك مراد مرجع سبق ذكره، ص 169.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة .

ومن أهم المجالات التميز التي تحقق تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه
- التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

III-1-3- إستراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج فالسمة المميزة الإستراتيجية التركيز في تخصيص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي هو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التميز والتكلفة الأقل معا.

والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات الثلاثة

الشكل (12) الاستراتيجيات العامة للتنافس.

قطاع واسع	تميز المنتج	أقل تكلفة
	التركيز	

شريحة أو شرائح محدودة

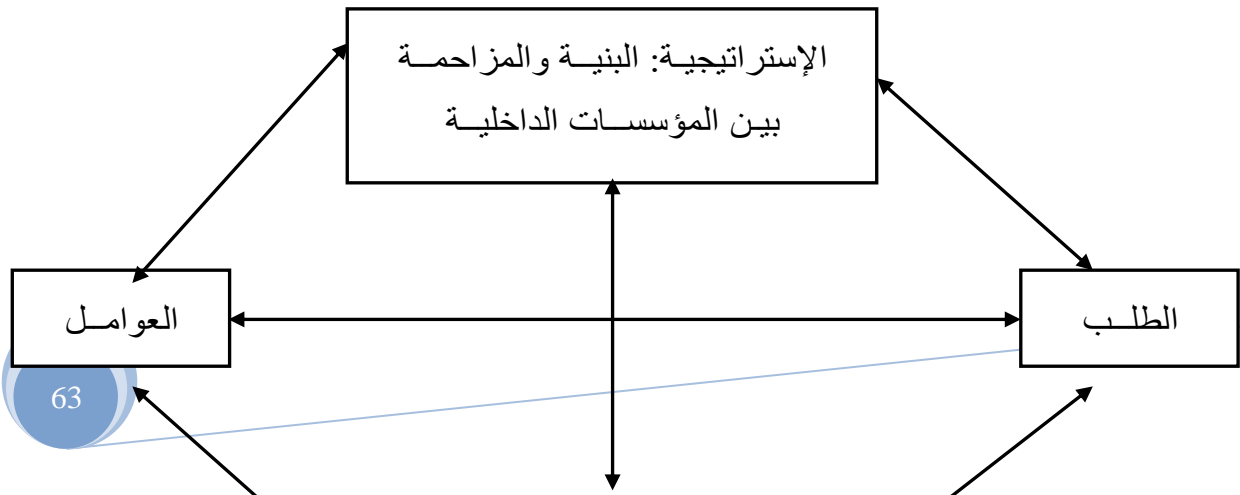
مراد، مرجع سبق

المصدر: سكاك
ذكره، ص170.

III-2- الإطار الوطني لمزايا تنافسية وطنية:

يتيح الإطار الوطني الجيد للمنظمات القدرة على حيازة ميزة تنافسية لذلك نجد منظمات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى، ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل التالي:

الشكل (13) عناصر الإطار الوطني



Source: M. Porter, l'avantage Concurrentiel les notions 1993 P8

من خلال الشكل السابق نتطرق إلى شرح عناصر الإطار الوطني:¹

III-2-1- العوامل:

تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة، كالييد العاملة، الأرض، الموارد، الطبيعة، رؤوس الأموال والبنية التحتية، فالتزويد بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على الميزة التنافسية، كما بدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

III-2-2- الطلب :

تركيبية الطلب الداخلي: تحدد تركيبية الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تفهم وتترجم وتلبي بواسطتها المنظمات حاجات المستهلكين ومن خصائص الطلب الداخلي - تجزئة الطلب: يتم التعرف على أجزاء السوق المشكلة للطلب الداخلي من حيث حجمها أو التجربة المعتمدة.

- درجة إلحاق الزبائن : كلما كانت درجة إلحاق الزبائن مرتفعة، كلما دفع ذلك المنظمة إلى الإبداع والتحسين المستمرين .

- التنبؤ باحتياجات الزبائن: بمجرد أن يعبر الزبائن الداخليين عن بعض الاحتياجات قبل الزبائن الأجانب فهذا بحد ذاته مصدر للميزة بالنسبة للمنظمة

تدويل الطلب الداخلي: بالنسبة للمنتج أو الخدمة فبمجرد أن تتوفر في الزبون أو الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية، لأن الزبون المحلي تحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته.

III-2-3- الصناعات التمويينية والمتشابهة:

تمثل الصناعة التمويينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يلعب كل منها دورا في انتشار مزايا تنافسية على المستوى الوطني:

- الميزة التنافسية للصناعات التمويينية: يتيح وجود صناعات تمويينية منافسة على المستوى العالمي، الحيازة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة-سعر بطريقة فعالة وسريعة ومبكرة.

- الميزة التنافسية المتشابهة: يؤدي وجود الصناعات المتشابهة عادة في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة ونسبي الصناعات المتشابهة التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة كالحاسوب والبرمجيات.

III-2-4- الإستراتيجية البينية والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية:

- أهداف المنظمة: تتعلق أساسا ببينية الملكية، حوافر المساهمين والدائنين، أسلوب الإدارة وتحفيز الإطار العاليا.

- أهداف الأفراد: يتعلق الأمر بالمحفزات الأفراد التي تلعب دورا مهما في نجاح أو فشل المنظمات.
- تأثير الشهرة والأولويات الوطنية: بمجرد أن تكون لصناعة ما شهرة أو تمثل أولوية وطنية يمكن انتظار بروز مزايا وطنية باعتبار أن هذه الشهرة والأولوية تستقطب الكفاءات والمهارات والخبرات الوطنية في عدد كبير من الاختصاصات، التي بمقدورها المساهمة في تقدم في صناعة معينة

1 - عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

- الالتزام الدائم: يتعلق الأمر بالالتزام المساهمين والمسيرين والأفراد والنقابات بالمحافظة على مصالح المنظمة وكذا التزام السلطات العمومية بمساندة وموازرة منظمات الصناعة ككل.

III-3-مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الإستراتيجية موارد وكفاءات تكون مناسبة لذلك، واستغلالها بطريقة عقلانية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

III-3-1-الموارد المادية: وهي تنقسم إلى ثلاث أنواع:

III-3-1-1-الموارد الأولية: لها تأثير بارز على جودة المنتجات، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

III-3-1-2-معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

III-3-1-3-الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق حصتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

III-3-2-الموارد المعنوية: وتشمل ما يلي:¹

III-3-2-1-الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء باحتياجات المستهلك.

III-3-2-2-التكنولوجيا: أن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المنظمات اختيار التكنولوجيا المناسبة لها، والتي تجعلها في موقع الأسبقية على منافسيها.

III-3-2-3-المعلومات: تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات السوق مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتحتاج المنظمة إلى قاعدة معلوماتية قادرة على توفير المعلومات للمنظمة من مجموعة الأنظمة الفرعية للمعلومات الخاصة بأهم الوظائف وهي المالي والمحاسبي الإنتاجي التسويقي والتجاري وغيرها.

III-3-2-4-المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المنظمة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث، كما يمكن أن تنتجها من خلال مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

-معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتيان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والمواجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمنظمات المنافسة.

III-3-3-تسيير الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من طرف المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف من أهمها²:

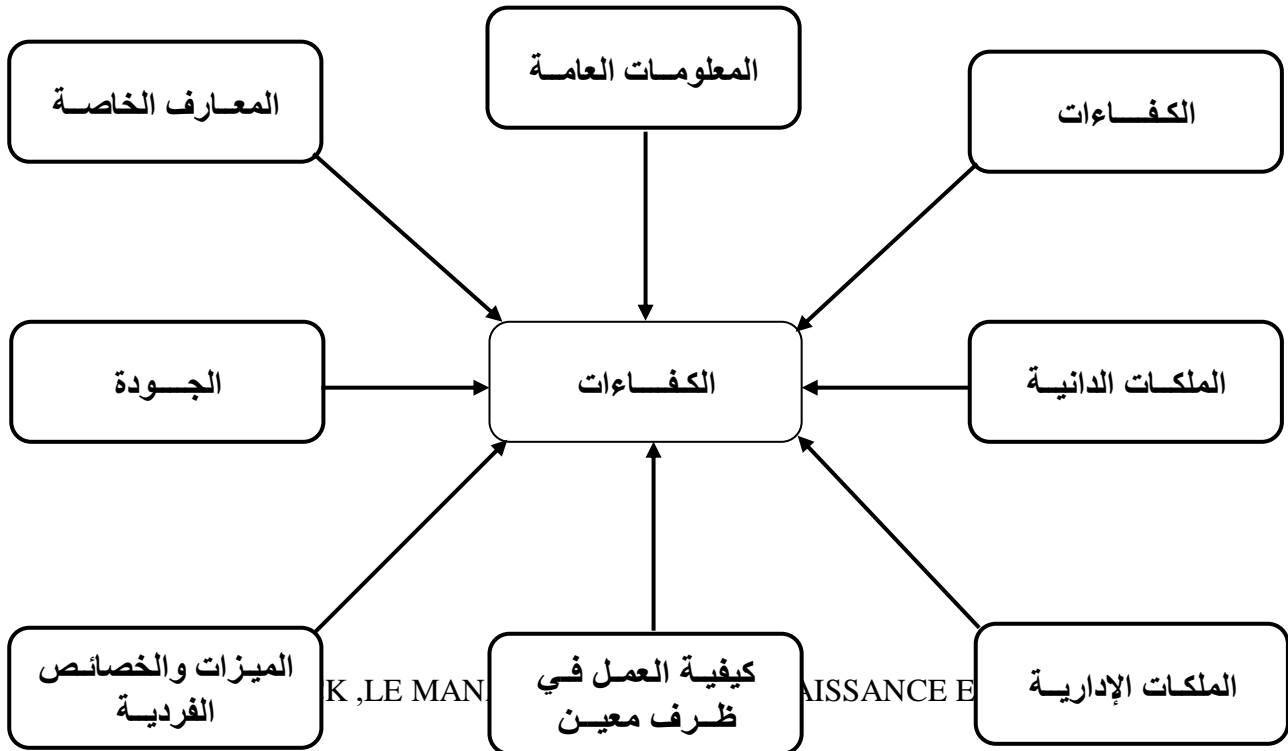
"هي تشكيل متعدد الجوانب ناتج من خلال المعرفة والخبرة، المكتسبات الفردية الزائدة للأفراد مع مرور الوقت.

كما أن النظريات الحديثة للمنظمات (Richard Nelson Gsidny Walers) يعتبران المنظمة هي عبارة عن مجموعة ديناميكية من الكفاءات وأن التمييز بين المنظمات يكون على أساس ملكات المعرفة. والشكل الموالي يوضح مصادر الكفاءات:

1 - - زغدار أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - سكاك مراد، المرجع السابق، ص 172.

الشكل رقم(14): مصادر الكفاءات



أما تسيير الكفاءات فهو تلك الإدارة الإستراتيجية للعمل الجماعي المتعدد الجوانب الذاتية والذي يتم ترجمته إلى خلق قيم مضافة خاصة بكل قطاع ما التي تجد فعاليتها من خلال تئمين وإثراء وتقاسم ملكية كيفية العمل الخاص بكل منظمة وبذلك فهي تعتبر الورقة الرابحة فيما يخص المنافسة، وهي معرضة للفقدان من خلال النظر إلى العوامل التالية – التقاعد ، دوران العمل تخفيض في عدد العمال ، العجز المالي، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:¹

III-3-3-1- الكفاءات الفردية: تتمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يمتلك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، الوقوف في وجه مثيري المشاكل

¹ - عمار بوشناق: مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

III-3-2- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة، لا تحل محل الموارد بل تعمل على تطويرها وتراكمها.

وتعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى، الروتينيات والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس من ثم تحقيق الميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال.

IV- علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية:

IV-1- أهمية إدارة رأس المال الفكري في بناء وتوليد الميزة التنافسية :

إن اعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري في توليد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المسندة إلى المعرفة في ظل المنافسة الشرسة والتغير المتسارع، تعد عملية متداخلة ومعقدة، إذ تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، لكي تضمن مكانة مرموقة في السوق، لذا فالمحافظة على المركز التنافسي يتطلب من المنظمة البحث عن مصادر المزايا الحقيقية وكذا معرفة أهم المحددات المحيطة بها، وعلى هذا الأساس يتوجب على المنظمات السعي نحو صناعة وخلق ميزات جديدة يصعب التفوق عليها، وهو ما يستدعي التعاطي مع ثلاث عناصر رئيسية وهي:¹

IV-1-1- تطبيق إستراتيجية المنظمة (التفكير الاستراتيجي):

يعتبر التفكير الاستراتيجي كوسيلة للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار، كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، ومفهوم التفكير الايجابي للمنظمة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل إستغلالها واجتباب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطه والحذر.

وعليه ينبغي على المنظمة إمتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب التحليل الدقيق فيما هو موجود داخل وخارج المنظمة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذا السبق في ذلك، بعبارة أدق وأكثر إختصارا هو أن يكون للمنظمة إستراتيجية ترتبط بوضع رأسمالها وأهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك المنظمة، ذلك أن المنظمة التي تتمكن من تحديد الرؤية ومعالم إستراتيجيتها، تكون في وضع يسمح لها بتحديد طبيعة أدوار رأس المال الفكري المحقق للقيمة، فالنسبة لمنظمات التصميم و الإنتاج مثلا يساهم رأس المال الفكري في خلق الابتكارات وتميز المنتجات بخلاف المنظمات التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات، حيث يركز رأس المال الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.

IV-1-2- إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير:

إن قيمة رأس المال الفكري للمنظمة لا ترتبط بنوع القيمة المرغوب فيها أو الحصول عليها بل أيضا بسياق البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة، وتتمثل البيئة الخارجية في مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تقع خارج إطار المنظمة والتي تؤثر على إستراتيجيتها وسلوكها دون أن تكون لها قدرة السيطرة عليها أو توجيهها، بل تعمل معها من خلال العمل على اغتنام الفرص المحتملة ومواجهة التهديدات المتوقعة وذلك من خلال قيامها بتدعيم قدراتها على إدارة التغيير بايجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها أو لحساب قيمة الأصول غير المادية للمنظمة، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية إن القيمة التي تخصصها المنظمة لأفكارها المبتكرة تعتمد على نظرتها لمواردها الطبيعية زبائنها، كما يشكل ذلك السياق نظرة المنظمة لكل ما هو ذو قيمة أو غير ذو قيمة بالنسبة لها.

¹ - الهادي بوقول: أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، التواصل، عدد24، جامعة باجي مختار - عنابة، جوان 2009 ، ص 107.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق، ومن جهة أخرى فإنه لا بد من تنمية برامج إدارية تركز على رأس المال الفكري، لتجميع الإيرادات الناتجة من الوظائف الإدارية، وهذه المجالات من الأعمال مثل المجالات القانونية، التمويلية، الموارد البشرية، وأنظمة المعلومات التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة من خلال مقدرتها ومعرفتها الأساسية.

IV-1-3- إدارة رأس المال الفكري وبناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوجه الاستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء أولئك الذين هم بداخلها (الموظفون) أو المتواجدون خارجها (كالمزبائن، أصحاب الأسهم) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة، ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة الزبائن أحد أهم المهام الرئيسية لإدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بزبائننا.

IV-2- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

IV-1-2- رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية:

في ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المنظمات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة، فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعلم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية، قد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية وما تمتلكه من رأس مال فكري، فالإبداع، وتقديم منتجات جديدة تشكل سلسلة مترابطة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري في المنظمات يهدف إلى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وابتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات لسلسلة مترابطة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المنظمة، فإن الميزات التنافسية الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

وهذا ما يتسق تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي، إذ تؤكد أدبيات الإدارة الإستراتيجية أن المورد لكي يصبح إستراتيجيا يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة تتمثل في الآتي:

- أن يكون المورد ثمينا.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة.
- لا يمكن إحلاله بديل محله.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر إلى الذهن تساؤل حول كيفية ومدى انطباقها على رأس المال الفكري وهو ما يمكن توضيحه في الآتي:

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تمكن المنظمة من البقاء منافسة للآخرين وهذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة.
- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه مبني على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس لمنظمة أخرى.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق كلفة عالية ومن خلال مشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المنظمات الأخرى.

- أنه مورد لا يمكن إحلاله بديل محله لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، وبالتالي فإنه يصعب استمرار التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.¹

IV-3- دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي:

تبين الكثير من الدراسات مدى الترابط الموجود بين رأس المال الفكري والأداء التنافسي ومنه تحقيق الميزة التنافسية على نحو متباين من المقاييس والنتائج ففي دراسة (Stemtart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن، وتعدد والنظم والعمليات والمعرفة الجماعية إلى رأس المال الفكري. كما أوضح (Reffer) أن البيئة التنافسية الجديدة السريعة التغيير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة.²

وقد بين (gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية، بينما أشار (youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة وبالتالي يتطلب الأمر من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العمال هو الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم لمجموعة أوسع وأعمق من النشاطات.

وحسب (Miller) فإن المعرفة والذكاء هما الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي المنظمة وهما اللذان يؤثران على الأداء الكلي لها، ويرى أيضا أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية، فالذكاء هو المادة الخام الرئيسية لما يتم إنتاجه وبيعها، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم، ونقل المعرفة الجديدة، ووضعها حيز التطبيق وهذا يؤدي إلى تعزيز رأس المال الفكري، وبالتالي ضمان الأداء المتفوق، كما أكد (Malon) أن تحسن استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي والمربح بديل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية.

وحسب (Brown): فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاحه المنظمة، بسبب استيعابه للعمال غير الجيدين، وقدرة استقطابه للعمال الأذكياء، الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار للخدمات المقدمة للزبائن.

IV-4- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

1 - حريري بوشعور، صليحة فلاق: رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، يومي 13-14/ديسمبر/2011، صص، 10-11.

2 -- سملاي يحييت: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005 صص 133، 134

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

يمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والعلاقات الحميمة مع الزبائن، التي بتضافر استخدامها مع الموارد المادية الأخرى، يمكن لإدارة المنظمة خلق إبداعات ومن ثم التفوق والتميز، وعليه فإن رأس المال الفكري، ومن وجهة نظر العديد من الباحثين يعد دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الرئيسية في نظم تقويم الأداء المعاصرة، حيث يرى أولئك الباحثون أن عدم قيام المنظمات بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها علميا وعمليا لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية باتجاه الزبائن والعمليات الداخلية، وبالتالي من المحتمل جدا عدم تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في الربحية العالية، ومن المنظور الاستراتيجي، يوصف رأس المال الفكري بأنه المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة، وبذلك فإن الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة يعد قلب الإدارة الإستراتيجية فإن رأس المال الفكري أصبح يمثل أحد الاعتبارات الواجب الاهتمام بها عند صياغة الإستراتيجية، وأحد الثوابت الأساسية التي يجب على المنظمة تقديرها، لذلك فإن المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن صياغة الإستراتيجية لا تركز على اتساقها مع الفرص والتهديدات فحسب وإنما على قدرة المنظمة ومواردها، وبناء على هذا التصور المنبثق من مدخل أساس الموارد، فإن العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق القيمة، هو مفتاح صياغة الإستراتيجية¹.

وتستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على الإستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن، وهي القيمة التي تكسبها المنظمة عن طريق خلق ولاء عند الزبائن وكسب زبائن جدد، وهي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة الخدمات، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة لتعريف المنظمة كيف تستطيع أن تميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنها الحاليين وتعمق العلاقة معهم ليتسنى لها غزو الأسواق الجديدة وكسب زبائن، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية وعلى أساس هذا الفهم فإن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية وخلق القيمة، تعتمد أساسا على تميز أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن. ولقد بينت الأدبيات مجالات تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للزبائن:

- فيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فيتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.
- أما جوانب تميز رأس المال الهيكلي مجال التشغيل والعمليات فهي: ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التالف.
- أما فيما يتعلق بتميز رأس المال الزبائني فمجالاته هي: خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد، زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين، تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

1 - شريف غياط، فيروز رجال، مرجع سبق ذكره، ص 15، 16.

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستدامة وذلك لأنها تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار)، تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين)، تنشئ العوائد (منتجات المعرفة، الدراسات، الكتب، الاستشارات)، تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل)، تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن).

IV-5- أثر رأس المال الفكري في تطور الميزة التنافسية :

في إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، بالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى (Porter) أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمات، لذلك يتعين تنمية كفاءات تلك الموارد وتدعيمها بحيث تصبح موردا استراتيجيا، يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

وقد أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد المؤثر والذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية، المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية والقادرة على الإبداع، فكلما زادت أهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة و العقول الذكية ، هذه الأخيرة المتمثلة في إجمالي المعرفة و القدرات التي تملكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع هي المصدر الجديد للميزة التنافسية لتلك المنظمات ،بعدها تبين تفوق العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية .

ففي ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري تتجلى أهميته في اعتباره مصدرا مهما لربحية المنظمات و الدعم الأساسي للتنافسية المؤسسية .فالاهتمام به تفرضه طبيعة التحديات العلمية و العملية و التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة ما بين المنظمات لذلك بين (yakhlef et orlin) بأن لا مستقبل لأي منظمة لم تقم و بشكل جدي بإدارة رأسمالها الفكري بشكل متقن.¹

خلاصة:

ضمن سياق هذا الفصل تناولنا بالدراسة و التحليل مختلف الجوانب المفاهيمية للميزة التنافسية و كذا خصائصها و أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ،لما تلعبه من دور في تحقيق أهدافها ، حيث خلصنا إلا أن سر نجاح المنظمات و السبب في تفوقها التنافسي يكمن في مصادر ميزتها التنافسية و المتمثلة في المعرفة

¹ -سملالي يحيوية :مرجع سبق ذكره،ص ص 131،132

الفصل الثاني: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية

و المعلومات و الخبرات و الكفاءات و القدرات التي يمتلكها رأس مالها الفكري و تسييرها تسييرا فعالا بالشكل الذي يضمن ديمومة نجاحها و تفوقها على منافسيها. لذا فإن المنظمات تدرك أن الميزة التنافسية، لا تتحقق إلا إذا أحسنت الاستثمار في مجوداتها الفكرية و تنمية التراكم المعرفي و القدرة على جذب الكفاءات و القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين. و ينبغي على المنظمات امتلاك تفكير استراتيجي بناء الذي له إمكانية استقطاب و التحليل الدقيق لما هو موجود داخل و خارج المنظمة .

تمهيد

بعد التحولات التي شاهدها الأسواق العالمية عامة والسوق الوطنية خاصة، كنتيجة الانتقال من الاقتصاد المبني على الموارد المادية إلى اقتصاد مبني على المعرفة، تبين أن رأس المال الفكري يعتبر أحد العوامل الهامة في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، ولتحقيق ذلك يجب على المنظمة الاهتمام والعناية بالدرجة الأولى بمواردها الداخلية والتمثلة في رأس المال الفكري. حيث قمنا بإدراج هذا الفصل لإعطاء الدراسة صبغة تطبيقية، بحيث لا يمكن إثبات نتائج الدراسة النظرية إلا إذا تبعتها دراسة ميدانية تطبيقية، واخترنا لهذا الغرض مؤسسة ذات طابع خدمي بالدرجة الأولى تتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، حيث يعتبر من أنشط البنوك الجزائرية وأوسعها انتشارا وأكثرها تقدما للخدمات البنكية. لهذا سنحاول التعرف على واقع رأس المال الفكري في هذه المنظمة والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية.

I-الإطار المنهجي

I-1-النهج المستخدم في الدراسة:

لكل بحث علمي منهج يتبعه أو مجموعة مناهج و لذلك اعتمدنا في دراستنا على منهجين

رئيسيين :

I-1-1-1- المنهج الوصفي التحليلي :

استعملنا هذا المنهج للتعرف على الوضع العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة من خلال التطرق إلى نشأته و مراحل تطوره بالاطافة إلى إدراج مختلف الوظائف و المهام التي يقوم بها و تحديد أهدافه.

I-1-2- منهج دراسة حالة:

و هو المنهج الذي يتبعه الباحث في جمع البيانات العلمية عن الوحدة المدروسة في فترة زمنية معينة، حيث اعتمدنا على هذا المنهج في جمع المعلومات من الوحدة من المنظمة محل الدراسة و ذلك من خلال الزيارات للوكالة و إجراء مقابلات مع بعض العاملين و توزيع الاستمارات للإجابة عليها، نقوم في النهاية بتحليل النتائج المتحصل عليها و معرفة مدى تطابقها مع فرضيات البحث.

I-2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

هناك العديد من الأدوات المستخدمة في عملية التحليل و تحديد النتائج، و لهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كمايلي :

I-2-1- الاستمارة :

من خلال الجانب النظري تم التأكد أن لرأس المال الفكري دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، و لمعرفة صحة ما سبق في ميدان الدراسة تطلب الأمر استخدام استبيان موجه لعمال البنك، و ذلك للتعرف على واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية داخل البنك، فالاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات يقدم للمبحوثين، على اعتبار انه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة .

I-2-1-2- المقابلة:

تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر.

I-3-2-3- الملاحظة

حيث استعملنا الملاحظة من اجل إلقاء الضوء على البيانات الكمية من اجل اضافة بعدا كيفيا و نوعيا، حيث تتيح لنا التأكد و التحقق من البيانات و النتائج، و هي تكميلية للاستمارة.

I-3-1- عينة الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية:

I-3-1-1- عينة الدراسة:

و يقصد بها جزء من مجتمع البحث، يشترط أن يكون عدد الأفراد المختار ممثلا لمجتمع البحث. و يتكون مجتمع الدراسة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -مجمع الاستغلال- و كالة قالمة من 37 موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية وزعت عليها 25 استمارة.

I-3-1-2- أساليب المعالجة الإحصائية:

أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية لوصف عينة الدراسة هي:
- التكرارات.
-النسب المئوية.

II- تقديم عام للمنظمة محل الدراسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية":

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

II-1-1-تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و مراحل تطوره: سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

II-1-1-1-تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

هو مؤسسة عمومية اقتصادية يرمز لها الحروف الأربعة (BADR) Banque de agriculture et de développement rural الكائن مقره الاجتماعي بالجزائر العاصمة 17 نهج العقيد عميروش، رأس ماله الحالي 33000.000.000.00 (ثلاثة و ثلاثون مليار دينار جزائري). ومؤسسة ذات أسهم عددها 33000 سهم تخضع لأحكام القانون التجاري و القانون رقم 88-01 المتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية كما تخضع لأحكام قانون النقد و القرض. يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية أكبر بنك في الجزائر من حيث :

- عدد موظفيه حوالي 7000 موظف .

- عدد وكالاته حوالي 290 وكالة .

- من حيث رأس المال السابق الذكر .

- تسير من طرف مجلس إدارة متكون من 7 أعضاء على الأقل و 12 عضو على الأكثر منهم 5 أعضاء معينين من طرف الجمعية العامة و 2 أعضاء ممثلين عن العمال طبقا المادة 95 من 90-11 و آخرين يمكن أن تعينهم الدولة.

II-1-2-مراحل تطور البنك:

بنك البدر هو بنك عمومي مهمته تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي، كان مكونا في الأول من 140 وكالة تنازل له عنها البنك الوطني الجزائري، و تضم شبكته حاليا 334 وكالة و 42 مديرية جهوية⁽¹⁾.

من خلال سعة شبكتها و كبر عدد مستخدميها صنف بنك "البدر" من طرف قاموس مجلة البنوك Bankers Almanach (إصدار 2001) البنك الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و يحتل الـ 13 على المستوى الإفريقي و المركز 668 على المستوى العالمي من ضمن 4100 بنك مصنف. و كغيره من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر ككل، و يمكن تقسيم مراحل تطور البنك إلى مراحل أساسية أهمها²:

II-1-2-1-المرحلة الأولى (1982 – 1990):

خلال الثماني سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصيغة الفلاحية، و بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة و كفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية، و الصناعة الميكانيكية الفلاحية. هذا الاختصاص كان منصوب في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة.

¹ - www. Badr - bank. Net

1- Revues - BADR Infos, N35, Juillet - Août, Alger 2003.

II-2-1-2-المرحلة الثانية (1991 – 1999):

- بموجب صدور قانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك وسع "بدر بنك" أفقه إلى المجالات الأخرى من النشاط الاقتصادي، وخاصة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة.
- في المجال التقني هذه المرحلة كانت بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي:
- ❖ 1991: تطبيق نظام "Swift" لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).
 - ❖ 1992: وضع برمجيات (Progiel Sybu) مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية.
 - ❖ 1992: إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية.
 - ❖ 1992: إدخال مخطط الحسابات الجديد على المستوى الوكالات .
 - ❖ 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
 - ❖ 1994: تشغيل بطاقة التسديد والسحب BADR.
 - ❖ 1996: إدخال عملية الفحص السلبي (Télétraitement) فحص وإنجاز العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي.
 - ❖ 1998: تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك.

II-3-2-1-المرحلة الثالثة (2000 – 2002):

- تميزت هذه المرحلة بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة، وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق، في مجال التدخل لتمويل الاقتصاد، بنك البدر رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة وفي نفس الوقت رفع مستوى معونات للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة.
- بصدد مسابرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك "البدر" برنامجا خماسيا فعليا يتركز خاصة على عضوية البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي.
- هذا البرنامج نتج عنه إلى غاية اليوم الإنجازات التالية:
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لبنك بدر وإنجاز مخطط تسوية للمؤسسات لمطابقة القيم الدولية.
 - 2002: تدعيم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج (Progiel Subu) كزبون مقدم للخدمة.
 - 2001: التطهير الحسابي والمالي.
 - 2001: إعادة النظر، تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية.
 - والتقنية المتعلقة بملفات القروض لمدة تتراوح ما بين 20 و 90 يوما سواء بالنسبة لقروض الاستغلال، الاستثمار أو مكان التسليم لغرض الدراسة.
 - 2001: تحقيق مشروع البنك الجالس (Banque Assise).
 - 2001: إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
 - 2001: تعميم شبكة (MEGA-PAC) عبر الوكالات والمنشآت المركزية.
 - 2001: إنشاء تطبيق آلي يختص بآليات الدفع في مجال التعامل الأقتراضي.
 - 2002: تعميم البنك الجالس مع الخدمات المشخصة على جميع الوكالات الأساسية على المستوى الوطني.

II-2-أهم التطورات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ سنة 2005 :

- لقد تغيرت توجهات بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 2005 وذلك من أجل ضمان مكانة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة دائمة حيث حددت مديرية البنك مجموعة معينة من التوجهات، ويندرج ضمن

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

التوجهات خيار إعادة التمرکز الاستراتيجي للبنك وإرجاعه إلى تطلعه الأولي ألا وهو التمويل التنمية الفلاحية والريفية.

والهدف من إعادة تمرکز البنك هو التمويل ومن أولوياته تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية⁽¹⁾.

❖ قطاع الفلاحة في الأعلى والأسفل.

❖ قطاع الصيد البحري وموارد البحر.

❖ تمويل برامج التنمية الريفية.

كما توجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها:

❖ القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الإستراتيجية للبنك.

❖ القروض للخوادم الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.

❖ القروض لبناء المساكن الريفية وإطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية

للسكن (FONAC) والصندوق الوطني للسكن (CNL).

❖ القروض للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادة في الطب.....) في المناطق الريفية.

كما حددت محاور النشاطات التي يركز عليها البنك مستقبلا في قائمة جديدة نكتفي بذكر البعض منها فيما يلي:

❖ الفلاحة الأساسية والنشاطات التابعة لها .

❖ تنمية العالم الريفي وخاصة نشاطات الحرفيين الصغار.

❖ مشاريع الري الصغيرة.

❖ صناعة الخشب والمتوجات الخشبية.

وبصفة عامة كل النشاطات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.

II-3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة-

تأسست وكالة قالمة سنة 1982 وهي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة / سوق أهراس 024، التي تضم الوكالات التالية:

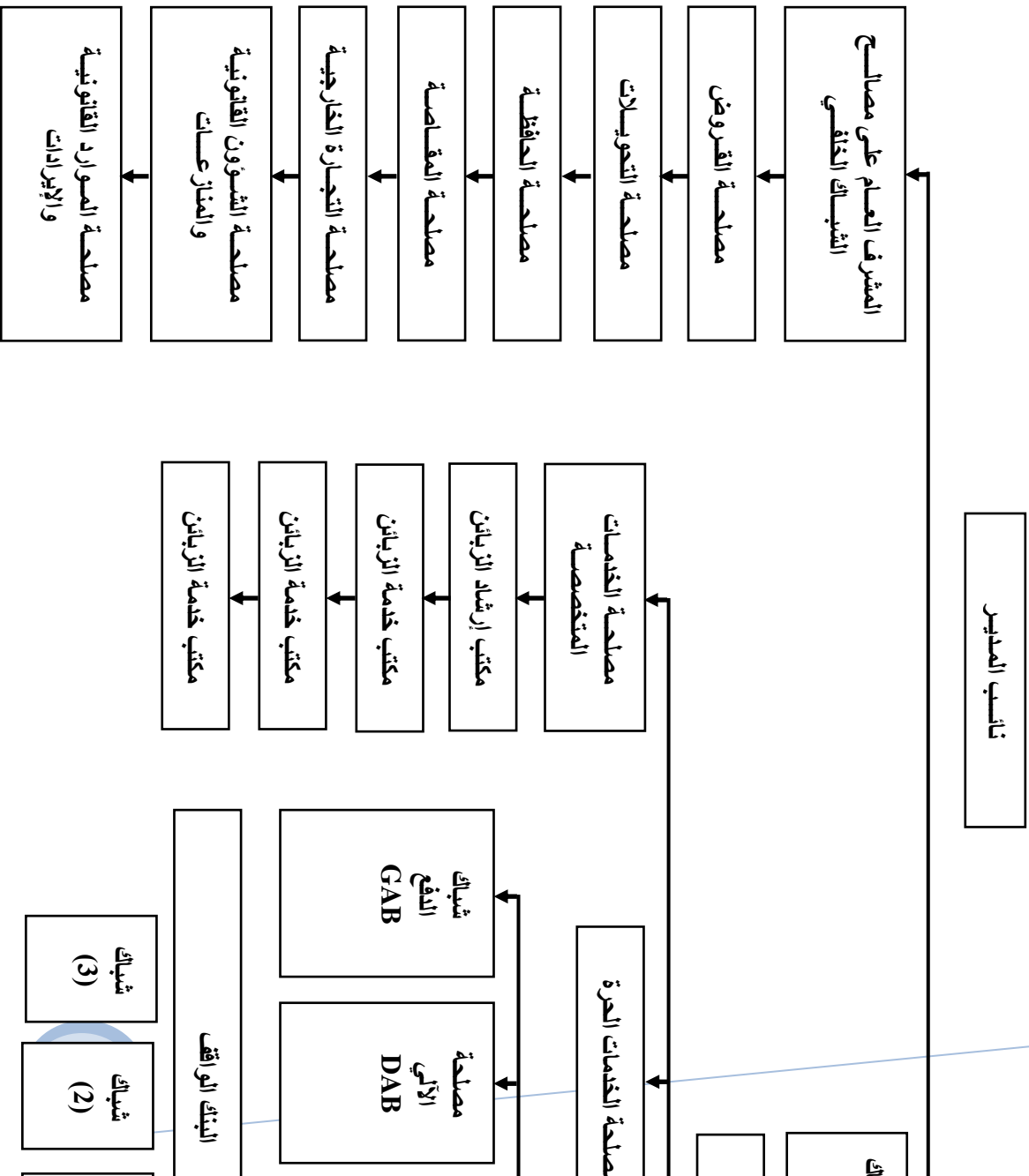
عين مخلوف 816، سوق أهراس 822، سدراتة 818، وادي الزناتي 981، بوشقوف 820، قالمة 821،

سوق أهراس 822، مداوروش 824، تاوة. ويرأس هذه الوكالة مدير وهو الممثل الرئيسي للبنك على

مستوى الوكالة والمشرف على جميع العمليات تساعد في ذلك وتسهل مهامه.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة قالمة-:

¹ منشورات البنك.



و فيما يلي شرح لأهم الوظائف:
II-3-1- إدارة الوكالة : والمتمثلة في:

- المدير: يمكن إجمال وظائفه فيما يلي:
- يمثل البنك إزاء الغير.
- يعمل على توقيع وإبرام جميع العقود والمستندات والوثائق والمراسلات والاتفاقيات.
- يعين ويسرح المستخدمين الذين لا تتدخل سلطة أخرى في أمرهم.
- التسيير، الإشراف، التوجيه والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة.
- نائب المدير: تظهر مهامه بصفة جلية عند غياب المدير حيث يحل محله في ممارسة السلطة والمسؤولية.

- الأمانة العامة: وتقوم بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبوع، استقبال الملفات والبرقيات، الإشراف على المكالمات الهاتفية، الفاكسات.... إلخ. كما تقوم بالربط بين مختلف المصالح وتنظيم مواعيد المدير.

II-3-2- مصالح الشباك الأمامي : ويقصد بها المصالح التي تكون في الواجهة أي تتعامل مباشرة مع

الزبون والذي يضم بدوره مصالح البنك الجالس ومصالح البنك الواقف، وأخرى تابعة للشباك الخلفي.

- مصالح الشباك الجالس: هي بالبنك الجالس لأنه يوفر خدمة الجلوس للزبائن أثناء القيام بالعمليات المصرفية وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة تنفرد بتقديمها وكالات BADR دون غيرها من البنوك وقد بدأ العمل بها فعليا سنة 2004.

وهي بدورها تضم المصالح التالية:

❖ المصلحة الصندوق الرئيسي.

❖ مصلحة الخدمات الحرة.

❖ مصلحة الخدمات المتخصصة.

- مصالح البنك الواقف (التقليدي): سميت بنك واقف لأنها لا توفر خدمة الجلوس للعملاء، ويقنصر على تقديم خدمات عادية وهي خدمة صرف الأجور، حيث يوجد في وكالة ثلاثة مكاتب يقومون بهذه الخدمة، منها مكتبين مختصين في صرف الأجور بالعملة الوطنية (دينار الجزائري) ومكتب يختص بصرف الأجور بالعملة الصعبة.

3 - مصالح الشباك الخلفي: هذه المصالح لا تتعامل مباشرة مع الزبون، فهي تعمل بعيدا عن مجال رؤيته حيث يترأسها مشرف عام مسؤول عن جميع العمليات التي تقوم بها المصالح التابعة لهذا الشباك مثل المراقبة والتأكد من صحة العمليات التي تمارسها مختلف المصالح، حل مشاكل مختلفة المصالح..... إلخ. وهي بدورها تتكون من المصالح التالية:

❖ مصلحة القروض.

❖ مصلحة التحويلات.

❖ مصلحة الحافظة.

❖ مصلحة المقاصة الإعلامية.

❖ مصلحة التجارة الخارجية.

❖ مصلحة الشؤون الخارجية والمعلومات.

❖ مصلحة المحاسبة والمراقبة.

- مصلحة الموارد والإبداعات.

II-4-4- أهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

II-4-1- أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دوراً أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لزاماً على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية. وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم. وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عالٍ من الجودة للوصول إلى إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع 30% من التجارة الخارجية بالجزائر 5، وبهذا أصبح يحضى بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي. ومن أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك ما يلي:

- ◆ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- ◆ تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- ◆ تحسين العلاقات مع الزبائن.
- ◆ الحصول على أكبر حصة من السوق.
- ◆ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن وهذا بتوفير مصالح تتكفل بانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

- ◆ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- ◆ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
- ◆ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار و العملة الصعبة

II-4-2- مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

وفقاً للقوانين و القواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- ◆ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض الصرف و الصندوق.
- ◆ فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع .
- ◆ المشاركة في تجميع الإيداعات .
- ◆ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي و القطاعات الأخرى.
- ◆ تأمين الترفيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية و ما يتعلق بها.
- ◆ تطوير الموارد و التعاملات المصرفية و كذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة
- ◆ تنمية موارد و استخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار و الاستثمار.
- ◆ تطوير شبكته و معاملاته النقدية.
- ◆ تقسيم السوق المصرفية و التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة التجار و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
- ◆ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

و في إطار سياسة القروض ذات المرد ودية يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بـ:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.

- إعادة تنظيم إدارة القروض.

- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض و تطبيق معدلات فائدة تتماشى و تكلفة الموارد

لقد عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية و لأجل تعزيز مكانته التنافسية و التوجه الاقتصادي الجديد للدولة و سياستها بصفة عامة بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي و العشرين تلخصت أهم محاوره في:

◆ إعادة تنظيم و تسيير الهيئات و الهيكل التنظيمي للبنك.

◆ عصرنة البنك (تقوية تنافسية).

◆ احترافية العاملين.

◆ تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.

◆ تطهير و تحسين الوضعية المالية.

III عرض وتحليل النتائج البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة و تفسير الفرضيات:

III-1-1- عرض و تحليل نتائج الاستمارة:

و قد تم تحليل نتائج الاستمارة من خلال اربع محاور سنوضحها فيما يلي:

III-1-1-1- المحور الأول: معلومات عامة حول عينة الدراسة

توزيع العمال حسب جنسهم:

جدول رقم: (04): توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	14	56 %
أنثى	11	44 %
المجموع	25	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم 01 من الاستمارة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة كبيرة منهم تمثل الذكور وذلك بنسبة 56 % ونسبة متوسط الإناث تمثل 44 %، حيث نلاحظ أن هناك فارق طفيف بين نسبة تواجد الإناث والذكور في عينة البحث، وهذا يدل على أن المنظمة تعتمد على الذكور أكثر من الإناث ولكن بدرجة قليلة.

❖ توزيع العمال حسب العمر:

جدول رقم (05): توزيع العمال حسب العمر

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20 – 30 سنة	8	32 %
30 – 40 سنة	11	44 %
40 – 50 سنة	4	16 %
50 فأكثر	2	8 %
المجموع	25	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم 02 المحور الاول.

ما يلاحظ من خلال توزيع عينة البحث أن هناك أربع فئات من العمال، وبالنسبة الأكبر هي 44 % والتي تمثل الفئة العمرية ما بين 30 – 40 سنة، ونسبة 32 % مثلت الفئة ما بين 20 – 30 سنة والفئة الثالثة فتمثلت في العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة ونسبتهم هي 16 %، أما الفئة الأخيرة فتمثلت في العمال الذين تمثل أعمارهم 50 سنة فأكثر فتمثل نسبة 8 %، حيث إتضح من خلال التوزيع أن الفئتين ما بين 30 – 40 سنة و 20 - 30 سنة متقاربتين وذلك يعني أن المنظمة تعتمد في تشغيل أفرادها على الفئة الناضجة وكذلك الشابة وهي سن مناسبة من أجل العطاء والاجتهاد أكثر في العمل أما الفئتين الباقيتين فتمثل في الأشخاص ذوي الخبرة.

❖ توزيع العمال حسب المستوى المهني:

جدول رقم:(06): توزيع العمال حسب المستوى المهني

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطارات	11	44 %
أعوان	9	36 %
منفذون	5	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم 03 المحور الأول.

من الملاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع العمال حسب المستوى المهني أن نسبة 44 % تمثل عدد الإطارات داخل المنظمة و 36 5 هي نسبة الأعوان أما العمال المنفذون فتمثل نسبتهم 20 %.

❖ توزيع العمال حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (07): توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	18	72 %
ثانوي	07	28 %
متوسط	0	0 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إجابات السؤال رقم 04 المحور الاول.

حسب ما ورد في الجدول فإننا نلاحظ أن النسبة الأكبر هي 72 % والتي تمثلت في العمال المتحصلين على شهادات جامعية أما نسبة 28 % فتمثلت في العمال ذوي المستوى الثانوي أما المستوى المتوسط فلا يوجد لهم حسب عينة البحث، هذا يعني أن معظم أفراد عينة البحث لديهم مستوى يؤهلهم لانجاز عملهم بشكل جيد.

❖ توزيع العمال حسب سنوات التوظيف:

جدول رقم: (08): توزيع العمال حسب سنوات التوظيف

سنوات التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	1	40 %
1 - 5 سنوات	10	40 %
5 - 10 سنوات	5	20 %
أكثر من 10 سنوات	8	32 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إجابات السؤال رقم 05. المحور الاول.

من خلال معطيات الجدول فإن أكبر نسبة هي 40 % وتمثل الأفراد الذين تمثل سنوات توظيفهم من 1 - 5 سنوات، أما الفئة التالية تمثل العاملين أكثر من 10 سنوات داخل البنك والمقدرة بـ 32 %، ونسبة 20% تمثل العاملين من 5 - 10 سنوات والنسبة الأخيرة هي 4 % تشمل العالمين الذين عدد سنوات التوظيف لديهم أقل من سنة، نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها أن أكبر نسبة تمثلت في سنوات التوظيف من 1 - 5 سنوات وتليها سنوات التوظيف أكثر من 10 سنوات وهذا يعزز درجة الخبرة لدى العمال البنك وهذا عامل إيجابي لصالح المنظمة.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

III-1-2-المحور الثاني: رأس المال الفكري.
❖ هناك إلمام بمفهوم رأس المال الفكري.

جدول رقم: (09): للسؤال رقم 01، من الاستمارة، المحور الثاني

المجموع	التكرار	
80 %	20	نعم
20 %	5	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 01 المحور الثاني.

يتضح من الجدول أن 80 % من أفراد المنظمة لديهم إلمام بمفهوم رأس المال الفكري، أما نسبة 20 % فإنهم لا يعرفون هذا المفهوم. وهذا راجع لحدائثة هذا المفهوم.
- إذا كانت الإجابة بنعم هل هو:

جدول رقم: (10): للسؤال رقم 02، من الاستمارة، المحور الثاني

النسبة	التكرار	
8 %	2	أ
16 %	4	ب
32 %	8	ج
12 %	3	د
12 %	3	ح د
20 %	05	بدون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم 02 المحور الثاني.

حسب معطيات الجدول فإن أكبر نسبة والتي مثلت (32 %) من الأفراد يرون أن رأس المال الفكري هو المقدرّة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة وأساليب متطورة في المنظمة عن غيرها من المنظمات أي الإجابة (ج)، أما نسبة 16 % من أفراد المنظمة يرون أن رأس المال الفكري هو عبارة عن العاملين الذين يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم أي الإجابة (ب)، أما نسبة 12 % يرون أن رأس المال الفكري هو عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص أي الإجابة (د)، والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص أي الإجابة (د)، كذلك نسبة 12 % كانت لهم إجابات مشتركة بين (ج - د)، أما أقل نسبة (8 %) هم الأفراد الذين يرون أن رأس المال هو مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات المنظمة، غير أن هناك نسبة 20 % من الأفراد المنظمة لم يحددوا أي من المفاهيم المعطاة أي أنهم لا يدركون مفهوم رأس المال الفكري.
❖ هناك اهتمام وعناية برأس المال الفكري؟، من الاستمارة

جدول رقم: (11): للسؤال رقم 03، من الاستمارة، المحور الثاني

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

النسبة	التكرار	
60 %	15	نعم
20 %	05	لا
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 03، المحور الثاني.

حسب معطيات الجدول هناك نسبة 60 % يرون أن هناك إهتمام وعناية برأس المال الفكري ونسبة 20 % يرون أن المنظمة لا تبدي أي إهتمام برأس المال الفكري وهناك نسبة 20 % لم يجيبوا وهم الأفراد الذين ليس لديهم إلمام بمفهوم رأس المال الفكري. ❖ إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا الإهتمام؟

جدول رقم: (12): للسؤال رقم 04، من الاستمارة ، المحور الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
12 %	3	كثير
40 %	10	متوسط
08 %	2	ضعيف
40 %	10	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 04، المحور الثاني.

يتضح من الجدول أن الإهتمام برأس المال الفكري متوسط ومثل بـ 40 % من عينة البحث ونسبة 12 % من أفراد العينة أنه يوجد إهتمام وعناية كبيرة برأس المال الفكري، أما نسبة 08% من الافراد يرون أن المنظمة لا تبدي أي إهتمام برأس المال الفكري، وأخيرا نسبة 40% لم يجيبوا على هذا السؤال. ❖ يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

جدول رقم: (13): للسؤال رقم 05، من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
72 %	18	نعم
08 %	02	لا
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (05). المحور الثاني.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

حسب معطيات الجدول فإن أكبر نسبة هي 72% وهي تمثل الأفراد الذين يرون أن رأس المال الفكري يبادر بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة أما نسبة 08% فيرون أن رأس المال الفكري لا يقوم بأي مبادرة في تقديم الأفكار وهناك نسبة 20% لم يكن لديهم أي إجابة وذلك لعدم إدراكهم لمفهوم رأس المال الفكري. ❖ يتم إستغلال رأس المال الفكري داخل المنظمة من خلال :

جدول رقم:(14): للسؤال رقم 06،من الاستمارة، المحور الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
12 %	03	أ
24 %	06	ب
16 %	04	ج
00 %	00	د
08 %	02	أ - ب
12 %	03	ج - د
08 %	02	أ - ب - ج - د
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم (06)الحوار الثاني.

يبين الجدول أعلاه أن استغلال رأس المال الفكري يكون من خلال تطوير خدمات قائمة حيث قدرت نسبة الأفراد الذين اختاروا هذه الإجابة ب 24%، تليها نسبة 16% هم أفراد العينة الذين يرون أن رأس المال الفكري يستغل لابتكار طرق عمل جديدة ثم نسبة 12% وهم الأفراد الذين يرون أن رأس المال الفكري يستغل لخلق خدمات جديدة ونفس النسبة كانت للأفراد الذين اختاروا الإجابتين ج و د أي ابتكار طرق عمل جديدة وابتكار أساليب في الإدارة والتنظيم ثم نسبة 08% لأفراد العينة الذين اختاروا الإجابتين (أ- ب) أي خلق خدمات جديدة وتطوير خدمات قائمة ونفس النسبة كانت للإفراد الذين اختاروا الإجابات الأربعة (أ - ب - ج - د) ولا أحد إختار الإجابة (د) أي إبتكار أساليب في الإدارة والتنظيم. وتبقى نسبة 20% للأفراد الذين لم يجيبوا وذلك لعدم إدراكهم لمفهوم رأس المال الفكري. ❖ تقوم المنظمة بتطوير رأس المال الفكري.

جدول رقم:(15): للسؤال رقم 07،من الاستمارة، المحور الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
68 %	17	- إستخدام مواردها الخاصة
12 %	03	- الاستعانة بمؤسسات أخرى
20 %	05	- دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (07).المحور الثاني.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت ب 68 % وهي تمثل نسبة الأفراد الذين يرون أن البنك يعتمد على موارده الخاصة في تطوير رأس ماله الفكري أما نسبة 12% من الأفراد يرون أن

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

البنك يستعين بالمؤسسات الأخرى في تطوير رأس ماله الفكري إلا أن هناك نسبة 20% من أفراد العينة التزموا عدم الإجابة وهذا راجع لعدم معرفتهم لمفهوم رأس المال الفكري .
❖ تتم عملية قياس رأس المال الفكري داخل المنظمة من أجل :

جدول رقم:(16): للسؤال رقم 08،من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
48 %	12	أ
20 %	05	ب
12 %	03	أ - ب
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم(08).المحور الثاني.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المنظمة تقوم بعملية قياس رأس المال الفكري من أجل كشف خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة حيث نسبة الأفراد الذين اختاروا هذه الإجابة تقدر بـ 48% ، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يرون أن المنظمة تقوم بعملية قياس رأس المال الفكري من أجل تقديم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك وقدرت بـ 20% إلا أن هناك نسبة 12% من أفراد العينة كانت لهم الإجابة مشتركة بين (أ - ب) وهناك نسبة 20 % من أفراد العينة لم يجيبوا وهذا لعدم إدراكهم لمفهوم رأس المال الفكري .

❖ الأدوات المستعملة في قياس رأس المال الفكري:

جدول رقم:(17): للسؤال رقم 09،من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
16 %	04	- الاستبيان
16 %	04	- المقابلة
48 %	12	- الملاحظة
20 %	05	- دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم (09).المحور الثاني.

تبين نتائج الجدول أن أكبر نسبة هي 48% وهي تعود لأفراد العينة الذين أجابوا أن الملاحظة هي الوسيلة المعتمدة في قياس رأس المال الفكري ثم تأتي المقابلة والاستبيان بنسب متساوية 16%، أي أن المنظمة تعتمد على الملاحظ كوسيلة لقياس رأس المال الفكري، وهناك نسبة 20% من الأفراد إلتزموا عدم الإجابة.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

❖ تقوم المنظمة بإنفاق مبالغ معتبرة من أجل:

جدول رقم: (18): للسؤال رقم 10، من الاستمارة، المحور الثاني

النسبة المئوية	التكرار	
44 %	11	أ
08 %	02	ب
04 %	01	ج
24 %	06	أ - ج
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر : إجابات السؤال رقم (10). المحور الثاني.

من خلال نتائج الجدول السابق فإن أكبر نسبة قدرت بـ 44% للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم أن المنظمة تنفق مبالغ معتبرة من أجل إختيار الحصول على رأس المال الفكري أي الإجابة (أ) ثم تليها نسبة 08% من أفراد العينة الذين يرون أن المنظمة تنفق مبالغ معتبرة من أجل تعيين وإستئجار رأس المال الفكري أي الإجابة (ب) أما أقل نسبة قدرت بـ 04% كانت للأفراد الذين يرون أن المنظمة تنفق مبالغ معتبرة من أجل تدريب وصقل المعارف والمهارات وإرسالهم إلى المعاهد والجامعات المتخصصة أي الإجابة (ج) كما أن هناك نسبة 24% من الأفراد لهم رأي مشترك بين الإجابتين (أ و ج) أي أن الإجابتين (أ و ج) نالتا القدر الأكبر مقارنة بالإجابة (ب) وهناك نسبة 20% من الأفراد التزموا عدم الإجابة.

❖ الدور الأساسي الذي يقوم به رأس المال الفكري في المنظمة :

جدول رقم: (19): للسؤال رقم 11، من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
12 %	03	- الأدوار الدفاعية
00 %	00	- الأدوار الهجومية
68 %	17	- كلاهما
20 %	05	- دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (11). المحور الثاني.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

يتضح من الجدول أعلاه أن رأس المال الفكري يقوم بالدورين الدفاعي والهجومى حيث قدرت نسبة الأفراد الذين اختاروا هذه الإجابة 68% وهذا ضروري حتى تستمر المنظمة وتحمي نفسها وتحافظ على مركزها التنافسي وتكون قادرة على خلق معايير لأسواق جديدة أما الأفراد الذين يرون أن رأس المال الفكري يقوم بالأدوار الدفاعية فقط فكانت نسبة قليلة قدرت بـ 12% ، إلا أن هناك نسبة 20% من الأفراد التزموا بعدم الإجابة.

❖ أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

جدول رقم: (20) السؤال رقم 12، من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
56 %	14	أ
00 %	00	ب
08 %	02	ج
16 %	04	أ - ج
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 12. المحور الثاني.

توضح نتائج الجدول أن الأسلوب الملائم للمحافظة على رأس المال الفكري هو تنشيط الحافز المادي والاعتباري و قدرت نسبة الأفراد الذين اختاروا هذه الإجابة بـ 56% لأنهم يرونه وسيلة وتنمية قدرات ومهارات الأفراد، أما نسبة 16% من أفراد العينة يرون أن للمحافظة على رأس المال الفكري يجب تنشيط الحافز المادي والاعتباري إضافة إلى مجابهة الإحباط التنظيمي ، لأن هذا الأخير من شأنه أن يوقف من قدرات الأفراد وأقل نسبة 08% كانت للأفراد الذين اختاروا الإجابة.

الثانية أي التصدي للتقدم التنظيمي وتبقى نسبة 20% كانت الذين لم تكن لهم أي إجابة هم الأفراد الذين لا يعرفون رأس المال الفكري..

❖ حسب موقعك في المنظمة ما هي المشاكل التي تحول دون تطور رأس المال الفكري.

جدول رقم(21): للسؤال رقم 13، من الاستمارة، المحور الثاني.

النسبة المئوية	التكرار	
32 %	08	أ
16 %	04	ب
12 %	03	ج
00 %	00	د
08 %	02	أ - ب
12 %	03	ج - د
20 %	05	دون إجابة
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (13). المحور الثاني.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

يتضح من الجدول أعلاه أن المشكل الذي يحول دون تطور رأس المال الفكري هو مشكل إداري حيث قدرت النسبة بـ 32% وهذا يرجع إلى طبيعة الإدارة حيث يقوم المديرين بإصدار الأوامر وطرح الأفكار وتطبيقها دون إشراك الموظفين وأخذ آراءهم أما نسبة 16% فكانت للأفراد الذين يرون أن المشكل الذي يحول دون تطور رأس المال الفكري هو مشكل تنظيمي ونسبة 12% من أفراد العينة يرون أن المشكل اتصالي، كذلك نفس النسبة من الأفراد يرون أن المشكل الذي يحول دون تطور رأس المال الفكري هو مشكل اتصالي وتكنولوجي، ونسبة 08% يرون أن المشكل هو إداري وتنظيمي. وهناك نسبة 20% لم يجيبوا أصلاً وهذا راجع دوماً لعدم إدراكهم لمفهوم رأس المال الفكري.

III المحور الثالث: الميزة التنافسية:

❖ عدد الزبائن :

جدول رقم: (22): للسؤال رقم 01، من الاستمارة، المحور الثالث.

عدد الزبائن	التكرار	النسبة المئوية
آلاف	11	44 %
عشرات الآلاف	11	44 %
ملايين	03	12 %
المجموع	25	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم 01. المحور الثالث.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 44% من مجتمع العينة يرى أن عدد الزبائن لديهم بالآلاف ونفس النسبة ترى أن عدد زبائنهم يتمثل في عشرات الآلاف ونسبة 12% ترى أن عدد الزبائن ممثل بالملايين.

1-3- مدى رضا زبائنكم عن جودة خدماتكم :

جدول رقم: (23): للسؤال رقم 02، من الاستمارة، المحور الثالث.

مدى الرضا	التكرار	النسبة المئوية
راضي	12	48 %
راضي نوعاً ما	13	52 %
غير راضي	00	00 %
المجموع	25	100 %

المصدر : إجابات السؤال رقم (02). المحور الثالث.

من خلال معطيات الجدول يتضح أن نسبة 52 % من عينة البحث ترى أن زبائنهم راضين نوعاً ما عن جودة خدماتهم ونسبة 48% ترى أن زبائنهم راضين عن جودة خدماتهم ولا توجد نسبة تدل على عدم رضا الزبائن عن جودة خدماتهم .

❖ موقعكم التنافسي في السوق:

جدول رقم: (24): للسؤال رقم 03، من الاستمارة، المحور الثالث.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

النسبة المئوية	التكرار	الموقع التنافسي
64 %	16	الاول
20 %	05	الثاني
04 %	01	الثالث
16 %	04	لا أدري
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (03). المحور الثالث.

من خلال معطيات الجدول نرى أن نسبة 64% ترى أن الموقع التنافسي في السوق هو الاول وتليها نسبة 20% ترى أنها تحتل الموقع الثاني أما نسبة 16% ليست على دراية بموقع المنظمة التنافسي، أما نسبة 04% ترى أن المنظمة تحتل الموقع الثالث في السوق.
❖ الشيء الذي يميزكم عن منافسيكم:

جدول رقم: (25): للسؤال رقم 04، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
20 %	05	السمعة
40 %	10	الانتشار الواسع للخدمات
40 %	10	كلاهما

المصدر: إجابات السؤال رقم (04). المحور الثالث.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة 40% ترى أن الشيء الذي يميزهم عن منافسيهم هو الانتشار الواسع للخدمات أما نسبة 40%، فتري أن الشيء الذي يميزهم عن منافسيهم هو السمعة التي يمتلكها البنك والانتشار الواسع للخدمات ونسبة 20% ، ترى أن السمعة هو الشيء الذي يميزهم عن منافسيهم.
❖ يتم تمييز الخدمات والعروض التي تقدمونها من خلال:

جدول رقم: (26): للسؤال رقم 05، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
08 %	02	اقتراحات الزبائن
28 %	07	على أساس المنافسين
64 %	16	الاثنين معا
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم (05). المحور الثالث.

نلاحظ من خلال معطيات المتوفرة في الجدول نرى أن نسبة 64% من عين البحث ترى أنه يتم تمييز الخدمات والعروض التي يقدمونها من خلال إقتراحات الزبائن التي يمكن أن تؤخذ بالإضافة على أساس الزبائن، أما نسبة 28% من العينة ترى أنه يتم تمييز الخدمات على أساس المنافسين والنسبة الأخيرة وهي 08% ترى أن تمييز الخدمات يكون من خلال إقتراحات الزبائن.
❖ تتمثل جودة خدماتكم في:

جدول رقم:(27): للسؤال رقم 06، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
44%	11	خصائص خدماتكم
24%	06	أفراد المنظمة
32%	08	طريقة عملكم
100%	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 06. المحور الثالث.

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أن نسبة 44% من عينة البحث ترى أن جودة الخدمات تتمثل في خصائص الخدمات المقدمة، أما نسبة 32% ترى أن خصائص الخدمات متمثلة في طريقة العمل و النسبة الأخيرة 24% ترى أن خصائص الخدمات تتمثل في طريقة العمل.

❖ ماذا تنتهجون كأسلوب للتميز:

جدول رقم:(28): للسؤال رقم 07، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
12%	3	الإبتكار
88%	22	الجودة
100%	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 07، المحور الثالث.

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أن نسبة 88% من عينة البحث ترى أن الأسلوب المتبع من أجل التميز هو الجودة ، أما نسبة 12% ترى أن الابتكار هو الأسلوب المنتهج من أجل التميز .
❖ أسس الميزة المتعمدة في منظمتكم:

جدول رقم:(29): للسؤال رقم 08، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
20%	5	حجم الميزة .
80%	20	نطاق السوق التنافسي
100%	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 08، المحور الثالث.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من عينة البحث ترى أن أسس الميزة المعتمدة في المنظمة هي نطاق السوق التنافسي، و20% ترى أن حجم الميزة هي أساس الميزة المعتمدة في المنظمة. ❖ مصادر الميزة التنافسية المعتمدة في المؤسسة:

جدول رقم: (30): للسؤال رقم 09، من الاستمارة، المحور الثالث.

النسبة المئوية	التكرار	
20 %	5	ميزة التكلفة
40 %	10	ميزة التركيز
32 %	8	ميزة التميز والاختلاف
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 09، المحور الثالث.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% ترى أن مصدر الميزة التنافسية المعتمد في المنظمة هو ميزة التركيز وتليها نسبة 32% ترى أنها ميزة التميز والاختلاف بينما 20% من أفراد العينة يرون أن ميزة التكلفة هي مصدر الميزة التنافسية المعتمد في المنظمة.

II-4-1-المحور الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية:

❖ يلعب رأس المال الفكري دور في تحقيق الميزات التنافسية، إذا كان نعم كيف ذلك؟

جدول رقم: (31): للسؤال رقم 01، من الاستمارة، المحور الرابع.

النسبة المئوية	التكرار	
76 %	19	نعم
24 %	6	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 01، المحور الرابع.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة كبيرة المقدرة بـ 76% ترى أن رأس المال الفكري يلعب دور في تحقيق الميزات التنافسية، أما نسبة 24% من عينة البحث فتري أن ليس لديه دور في تحقيق الميزات التنافسية، حيث كانت الإجابات عن السؤال: كيف ذلك كما يلي:

- تقديم أفكار جديدة تميز البنك عن باقي البنوك.
 - تقديم أكثر قوة للمنظمة، حيث تتميز بالقدرة على كسب الزبون من خلال تقديم الخدمة.
 - سرعة أداء الخدمة والمرونة في العمل.
 - سهولة الاتصال مع كل أنواع الزبائن.
 - تطوير الوسائل وتوزيع النشاط.
 - تلبية حاجات الزبائن والمحافظة على القدرة التنافسية.
 - القدرة الفكرية والعملية لإقناع وجلب الزبائن.
- ❖ لتكوين وتدريب رأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية.

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

جدول رقم:(32): للسؤال رقم 02، من الاستمارة، المحور الرابع.

النسبة المئوية	التكرار	
80 %	20	نعم
20 %	05	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 02، المحور الرابع.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من عينة البحث كانت إجاباتهم بنعم أي أن لتكوين وتدريب رأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية، ونسبة 20% من عينة البحث كانت إجاباتهم لا. وكانت الإجابة عن سؤال كيف لتكوين وتدريب رأس المال الفكري دور في تحقيق الميزة التنافسية كما يلي:

- من خلال الاستفادة التكوينية وزيادة المعارف.
 - يأخذ المتكون أكثر خبرة ومعرفة بسبب الدورات التكوينية.
 - التكوين يساهم في الأداء الجيد للخدمة والسرعة في الانجاز والحرفية في المعاملة.
 - لان التكوين سينمي ويرفع من مستواه الفكري والعملي وبالتالي سيؤثر ذلك على إنتاجه.
- ❖ يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في الرفع من أداء المنظمة التنافسي:

جدول رقم:(33): للسؤال رقم 03، من الاستمارة، المحور الرابع.

النسبة المئوية	التكرار	
80 %	20	نعم
20 %	05	لا
100 %	25	المجموع

المصدر: إجابات السؤال رقم 03، المحور الرابع.

نلاحظ من خلال النسب الموجودة في الجدول أن نسبة 80% من عينة البحث ترى أن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في الأداء التنافسي للمنظمة، و20% لا يرون أن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في الرفع من أداء المنظمة التنافسي وذلك من خلال:

- اختيار أحسن الكفاءات المتخرجين من الجامعات.
 - من أجل التماشي مع السوق الدولي والعالمي (المنافسة).
 - اعتماد الأساليب والطرق الجديدة للعمل ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها.
 - كل ما كان العون متكون كل ما كان العمل متميز.
- ❖ يعد رأس المال الفكري موردا استراتيجي يسمح بالتفوق التنافسي:

جدول رقم:(34): للسؤال رقم 04، من الاستمارة، المحور الرابع.

النسبة المئوية	التكرار	
80 %	20	نعم

واقع رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك BADR-

لا	05	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر: إجابات السؤال رقم 04، المحور الرابع.

من خلال الجدول نرى أن نسبة 80% يعدون رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يسمح بالتفوق التنافسي، و 20% لا يرون أن رأس المال الفكري يعد موردا استراتيجيا يسمح بالتفوق التنافسي وكانت الإجابة عن السؤال كيف يعد رأس المال الفكري هو موردا استراتيجيا يسمح بالتفوق التنافسي كما يلي:

- الابتكار والتطوير.
- الأداء الفعال.
- المحافظة على القدرة التنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات الناشطة في مجالها.
- لأنه يمثل الأداة الرئيسية في تطوير الخدمات والرفع من مستوى الخدمات التنافسي.

III-2- تفسير النتائج وفق الفرضيات:

من خلال الدراسة التطبيقية سوف نقوم بتحليل الفرضيات حسب نتائج البحث:

❖ تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى : تهتم المنظمة محل الدراسة برأس المال الفكري و تقوم بالاستثمار فيه.

تبين من تحليل الاستثمارات عدم وجود تصور و فهم دقيق و واضح لمفهوم رأس المال الفكري لكن عند نسبة قليلة من عينة البحث ، لكن هناك وجود لرأس المال الفكري داخل المنظمة حيث تعكس الفرضية الأولى مدى اهتمام المنظمة برأس المال الفكري و لكن ليس بالمستوى و القدر الكافي . أما في مجال الاستثمار فإن البنك يقوم بتوظيف الأموال بغية الحصول على رأس المال الفكري و ذلك من خلال اختيار الكفاءات العالية التخصص في مجال المعرفة ، و إعادة تأهيل و تدريب العاملين و تكوين الخبرات المعرفية .

❖ تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية : يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أكبر بالنسبة للمنظمات الأخرى.

من خلال تحليل الاستثمارات أتضح أن الميزة التي تملكها المنظمة هي ميزة التركيز و تؤكد من هذا أن البنك يعتمد على هذه الميزة و ذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و هو القطاع الفلاحي حيث يقوم بإشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين و التركيز على استخدامات معينة ، بالإضافة إلى ميزة التميز و الاختلاف و ذلك من أجل البقاء في الريادة من خلال الجودة ، كما أن أسس الميزة المعتمدة في البنك هي نطاق السوق التنافسي و ذلك من خلال أتساع أنشطة و عمليات البنك بغرض تحقيق مزايا تنافسية مثل تقديم تسهيلات في الخدمات المشتركة مع باقي البنوك .

❖ تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة: يساهم رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للبنك :

بما أن البنك يعيش في بيئة تنافسية فوجب عليه تحقيق ميزات تنافسية من أجل البقاء و الاستمرار ، و أتضح جليا من التحليل الإحصائي للمحور الرابع ثبوت هذه الفرضية و ذلك أن رأس المال الفكري داخل البنك يساهم في تحقيق ميزة تنافسية و يظهر ذلك من خلال :

- تقديم أفكار جديدة تميز البنك عن غيره من البنوك المنافسة .
- القدرة الفكرية و العملية لإقناع و جلب الزبائن.
- سرعة أداء الخدمة.
- المرونة في العمل من خلال التكيف مع البيئة المحيطة في العمل.

-تطوير الوسائل و توسيع النشاط.

-تلبية حاجات الزبائن و المحافظة على القدرة التنافسية

❖ كما أن استثمار البنك في رأس المال الفكري يساهم في الرفع من أداء البنك التنافسي ،حيث أن استثمار المقدررة العقلية والعمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي .

خلاصة :

من خلال دراستنا التطبيقية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ،لاحظنا إن الهدف الرئيسي لهذا البنك هو تحقيق الربحية و ضمان الاستمرار في ممارسة نشاطه ،و كسب عدد اكبر من الزبائن و المحافظة عليهم و اختراق سوق المنافسة، و هذا لا يتحقق إلا إذا كان العاملين بالبنك يتمتعون بكفاءات و قدرات معرفية عالية.

حيث اتضح لنا أن البنك يسعى للحصول على هذه الكفاءات من خلال تنمية موارد البشرية ، و ذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري ،و إشراك الموظفين في برامج تكوينية و تدريبية و تشجيع التطوير و هذا يؤكد اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية برأس المال الفكري الذي يعتبر أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية.



الخاتمة

الخاتمة:

في ظل التحديات المعاصرة و التوجه نحو اقتصاد المعرفة لم يعد ينصب اهتمام المنظمات على كيفية الإنتاج و التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث في كل ما هو جديد ، و ابتكار المنتجات و الخدمات الجديدة و تحسين و تطوير أساليب الإنتاج التقليدية و إدخال عمليات جديدة، تسمح المنظمة بالاستمرار و البقاء في السوق و تحقيق التفوق التنافسي. و يعتبر رأس المال الفكري مفتاحا أساسيا للتعامل مع هذه التحديات و المؤشر المنطقي لدراسة إدارة الموارد البشرية الناجحة ، لأنه يمثل المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها بشكل صحيح لصالح منظمة الأعمال و ذلك من خلال توظيف مبالغ مالية للاستثمار فيه، من أجل الحصول على الموارد المعرفية، و إعادة تأهيل و تدريب العاملين في مجال المعرفة و تكوين الخبرات، حيث يمثل رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية التي تستند إليها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة تعد هدفا استراتيجيا كبيرا لما تتطلبه من تحقيق مستويات عالية في نوعية المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن و التحسين المستمر لأنظمة الكلف،

و رعاية الإبداع و المبدعين ،
إن مورد الميزة التنافسية يعتبر القضية الأهم للمنظمات، الذي يمكن أن يتحقق من خلال المعرفة
و رأس المال الفكري ،و نقلها إلى الآخرين مما يجعل من مورد رأس المال الفكري موردا
متوصلا و متجددا .

و في نهاية هذه الدراسة سنحاول تقديم أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها من الدراسة النظرية و
التطبيقية كمحاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة، اضافة إلى تقديم جملة من التوصيات و
الاقتراحات التي يمكن أن تفيد المنظمات بصفة عامة و بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة
خاصة.

أولاً: الاستنتاجات

توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من الاستنتاجات وفق سياق معرفي و منهجي مترابط مع
إشكالية الدراسة .

1- برز مفهوم رأس المال الفكري نتيجة الانتقال من نماذج الاقتصاديات التقليدية "اقتصاديات
إنتاج السلع العادية" إلى نموذج الاقتصاد المبني على المعرفة و تكنولوجيا المعلومات "اقتصاد
المعرفة" حيث تزايد الاهتمام بالأصول غير المادية و في مقدمتها رأس المال الفكري .

2- يتمثل رأس المال الفكري في نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية التي تمكن
من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المنظمة من توسيع حصتها
السوقية و تعظيم نقاط قوتها .

3- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة و نجاح
المنظمات بصفة خاصة لأنه يمثل المادة الفكرية و الخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل
خلق ثروة رابحة، مع التأكيد على أن تكون هذه المعرفة إستراتيجية و متميزة .

4- إن رأس المال الفكري بمختلف مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس
المال ألبائني)، يعد موردا ثميناً يساهم في خلق القيمة لأنه يمثل معرفة متميزة تساهم في
اكتشاف و تطوير أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية و موردا نادرا لأنه يمثل خبرات و
مهارات متعددة و متميزة .

5- لرأس المال الفكري أدوار متنوعة أهمها :

-الأدوار الهجومية: كتجميع إيرادات المنتجات و الخدمات و أصول المنظمة و ملكيتها الفكرية
و خلق معايير لأسواق جديدة و الحصول على حق استخدام تكنولوجيا الآخرين و تحديد
أساس للتحالفات الإستراتيجية و دعم أنشطة الأعمال للوحدات الإستراتيجية.

-الأدوار الدفاعية: أهمها حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكار رأس المال الفكري و
حرية تصميم المنتجات و تجنب التقاضي القانوني.

6-الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، و الاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في
مجال التنافس.

7- تنسأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك
المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

8- تتميز الميزة التنافسية بعدم ديمومتها فهي تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسون تقليدها أو
محاكاتها، لذا على المنظمات أن تستمر في تطوير أو تجديد الميزة التنافسية.

9- إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق
أهداف المنظمة و الحفاظ على الميزة التنافسية .

10- أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية و إن إدارة رأس المال
الفكري بشكل فعال هو الدعامة و الركيزة لهذه الميزة .

ثانيا: النتائج و التوصيات:

- 1- ضرورة فهم و إدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارات المنظمات ، و بناء قاعدة فكرية متينة من خلال وضع معايير عالية لأداء العاملين و العمل على تطويرها ، و القيام بتطوير الكفاءات و قدرات العاملين من خلال إدخال برامج تكوينية و تدريبية.
 - 2- يدب أن تكون هناك سياسة واضحة في استقطاب المتميزين من الكوادر بالإضافة إلى تقديم التسهيلات المطلوبة لتعيين المبدعين .
 - 3- عدم التفريط في رأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة للمنظمة حيث يساهم في زيادة قيمتها السوقية. و كذلك المحافظة على رأس المال الفكري و العمل على تطوير قدراته المعرفية و ذلك بالاستيلاء على المعارف المخزنة في عقول الموظفين و جعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد، على المنظمات أن تدرك أن كل الأفراد ليسوا متشابهين بل قيمتهم تختلف حسب مقدرتها على خلق و تحديد مستقبل المنظمة ، من ثم تقوم المنظمة بمكافأتهم و معاملتهم معاملة ممتازة حتى تساعد على الإبداع لخلق ميزة تنافسية للمنظمة .
 - 4- إن استغلال الموارد و الكفاءات بشكل جيد يؤدي إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة من الدرجة الأولى .
 - 5- على المنظمات المعاصرة أن تحاول رسم الاستراتيجيات و وضع الخطط و البرامج لتنمية و استثمار رأس المال الفكري في إبداع حلول مبتكرة و منتجات جديدة و خدمات متميزة تحقق مزايا تنافسية أعلى .
- تحفيز الأفراد و بالأخص العمال القدامى في المنظمة تحفيزا ماديا بالكفاءات و تحفيزا معنويا بالشكر و الثناء من أجل دعمهم و تزويدهم بشحنات إيجابية تشجعهم و تكون منطلق جديد لتقديم أفضل ما عندهم للمنظمة في المستقبل .
 - جذب و توظيف أفراد ذوي مؤهلات و دراسات عليا ، و قدرات و مهارات متعددة قادرين على التعلم بصورة أسرع و كذا نقل معارفهم و تعليم أفراد آخرين في المنظمة.

قائمة المراجع

1- الكتب

1-الكتب باللغة العربية:

- 1- بول جامبل ، جون بلاكويل ، إدارة المعلومات ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، 2006، .
- 2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في القرن 21، دار الجامعية ، مصر ، 2003
- 3-حسين عجلان: إستراتيجية الإدارة المعرفية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان ،2008.
- 4-زغدار أحمد :المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار الجرير للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى 2011 .
- 5-ستيوارت توماس ، ترجمة علاء أحمد صالح :ثروة المعرفة رأس المال الفكري ، دار الدولية للاستثمارات الدولية، 2004 .
- 6-سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح : إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية ،الأردن، 2009.
- 7- سعد غالب ياسين:نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات و البحوث، أبو ظبي، 2007.
- 8- سيد محمد جاد الرب :إدارة الموارد الفكرية و المعرفية لمنظمات الأعمال العصرية ، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 9- سيد مصطفى:إدارة البشر الأصول و المهارات، دار الكتب القاهرة، 2002.
- 10-عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح : رأس المال الفكري (طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه) ، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية ،مصر، 2007.
- 11-فليح حسن خلف: اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى، 2008.
- 12- كريس أشتون : تقييم الأداء الإستراتيجي (المعرفة و الأصول الفكرية) ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك)، القاهرة، 2001.
- 13- محي الدين القطب : الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر، الأردن، ط2012،1.
- 14-مصطفى محمود أبوبكر : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر 2008 .
- 15- نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ،1998،

16- نجم عبود ، إدارة اللاملموسات : إدارة مالا يقاس ، دار اليازوري العلمية ، عمان 2010.

2-الكتب باللغة الأجنبية:

1-J.Y BUCK ,LE MANAGEMENT DE CONNAISSANCE EN PRATIQUE.

2-HICKSJ, TOMES,: O "MANAGEMENT INFORMATION.

SYSTEMES A USER LERPECLIVE 3 RD WEST PUBLISHING COU.S.
A. 1993

3-G. GHARIBALDI; STRATEGIE CONCURENTIEL CHOISIR ET GAGNER; ED, D'ORGANISATION, 1994.

4-M. POTER, L'AVANTAGE QUENCURERENCIEL DES MATIONS, INTER EDITION, 1984.

2-المذكرات

1- سملاي يحضيت: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراء دولة، جامعة الجزائر، 2005.

2-عمار بوشناق: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها ، تنميتها ، وتطويرها رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال الجزائر، 2002.

3-هلاي وليد: الأسس العامة لمزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2009 .

3-الملتقيات

1- الداوي الشيخ : دور التسيير الفعال لموارد الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 9-10/03/2004 .

2- بالعربي عبد الكريم ، سعدوني محمد ، الميزة التنافسية الجديدة ، الملتقى العالمي:المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، جامعة الشلف،27-28/11/2007.

3-بوزيان عثمان: اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة ، الجزائر 9-10 مارس 2004 ص242

4-بوطالب قويدر بوطيبة فيصل: الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة الجزائر ، 9-10 مارس 2004 .

5-بوكريدي عبد القادر، إستراتيجية المنافسة على رأس المال الفكري الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشف، أيام 4 – 5 ديسمبر 2007.

6- جريبي السبتى :بن خديجة منصف : اليقظة التنافسية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الثاني حول سير المؤسسات ،26/27 نوفمبر 2007 ،جامعة قالمة.

7- حريري بوشعور،صليحة فلاق:رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال،ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ،يومي 13-14/ديسمبر/2011 .

8- سكاك مراد: تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة ، 26. 27 /11/2007.

9- سناء عبد الكريم الخناق :مظاهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات،جامعة ورقلة ،09-08/032005.

10- شريف غياط ، رجال فيروز، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية جامعة قالمة، 13/14 ديسمبر 2011.

11- قويدر لويظة كشيدة جسية:دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصدرها الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ،27 ، 28/11/2007 جامعة الشلف .

12- محمد زبير، شوقي جدي : الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، جامعة الشلف 13/14 ديسمبر 2011 .

13-موساوي زهية،خالدي خديجة :نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات،الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات ،جامعة ورقلة،8-9/03/2005.

14-عبد الله بوناس ، قذايفية أمينة، ورقة مقدمة حول :دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،الشلف.

- 1-الهادي بوقلول: أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، التواصل، عدد، 24 جامعة باجي مختار- عنابة، جوان 2009 .
- 2-عبد الله كاظم: أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3 ، 2008.
- 3- ناصر مراد: الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية دراسات اقتصادية، العدد 10 ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بلية، 2006.

- Revues - BADR Infos, N35, Juillet - Août, Alger 20034

5-المواقع:

- 1-محمد علي الروسان ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية عن موقع: [http: www. Danaxuniversity. Edu Sy/mag](http://www.Danaxuniversity.Edu/Sy/mag), 14: 30, 4/4 2012

2- [www. Badr - bank. Net](http://www.Badr-bank.Net)

- 3-محمد السيد أبو السعود جمعة، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، عن موقع :

WWW.HRDIXUSON.COM;14:30;04/04/2012.

1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
10	متضمنات مفهوم رأس المال الفكري	01
12	مخطط (Fleeroro Callohan) لفئات الأفراد	02
19	مكونات رأس المال الفكري	03
22	أدوار رأس المال الفكري	04
29	تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري	05
31	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)	06
35	منظومة مخاطر رأس المال الفكري	07
37	خطوات تنفيذ أسلوب تآلف الأشتات	08
38	خطوات تنفيذ أسلوب الجماعات الحماسية	09
57	دورة حياة الميزة التنافسية	10
64	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	11
68	الإستراتيجيات العامة للتنافس	12
68	عناصر الإطار الوطني	13
72	مصادر الكفاءات	14
91	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة قامة-	15

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	مفاهيم حول رأس المال الفكري	01
48	تعريف الميزة التنافسية	02
60	الابعاد المحددة للميزة التنافسية	03
95	توزيع العمال حسب الجنس	04
95	توزيع العمال حسب العمر	05

96	توزيع العمال حسب المستوى المهني	06
96	توزيع العمال حسب المستوى التعليمي	07
97	توزيع العمال حسب سنوات التوظيف	08
98	للسؤال رقم 01، من الاستثمار، المحور الثاني	09
98	للسؤال رقم 02، من الاستثمار، المحور الثاني	10
99	للسؤال رقم 03، من الاستثمار، المحور الثاني	11
100	للسؤال رقم 04، من الاستثمار، المحور الثاني	12
100	للسؤال رقم 05، من الاستثمار، المحور الثاني	13
101	للسؤال رقم 06، من الاستثمار، المحور الثاني	14
102	للسؤال رقم 07، من الاستثمار، المحور الثاني	15
103	للسؤال رقم 08، من الاستثمار، المحور الثاني	16
103	للسؤال رقم 09، من الاستثمار، المحور الثاني	17
104	للسؤال رقم 10، من الاستثمار، المحور الثاني	18
105	للسؤال رقم 11، من الاستثمار، المحور الثاني	19
105	السؤال رقم 12، من الاستثمار، المحور الثاني	20
106	للسؤال رقم 13، من الاستثمار، المحور الثاني	21
107	للسؤال رقم 01، من الاستثمار، المحور الثالث	22
107	للسؤال رقم 02، من الاستثمار، المحور الثالث	23
108	للسؤال رقم 03، من الاستثمار، المحور الثالث	24
108	للسؤال رقم 04، من الاستثمار، المحور الثالث	25
109	للسؤال رقم 05، من الاستثمار، المحور الثالث	26
109	للسؤال رقم 06، من الاستثمار، المحور الثالث	27
110	للسؤال رقم 07، من الاستثمار، المحور الثالث	28
110	للسؤال رقم 08، من الاستثمار، المحور الثالث	29
111	للسؤال رقم 09، من الاستثمار، المحور الثالث.	30
111	للسؤال رقم 01، من الاستثمار، المحور الرابع	31
112	للسؤال رقم 02، من الاستثمار، المحور الرابع	32
113	للسؤال رقم 03، من الاستثمار، المحور الرابع	33
114	للسؤال رقم 04، من الاستثمار، المحور الرابع.	34

