وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

العنـــوان:

تنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة عينة من وكالات الشركة الوطنية للتأمين saa في ولاية المسيلة

مذكـــرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهـــادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال التجارة الدولية

من إعداد الطالب: جغدالي محسن

نوقشت بتاريخ:2015/06/07

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.غضبان البشير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ.بركاتي حسين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا و مقررا
أ.بتقة صونيا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

السنـــة الحـــامعة 2015/2014

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion

العنـــوان:

تنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة عينة من وكالات الشركة الوطنية للتأمين saa في ولاية المسيلة

مذكـــرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهـــادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

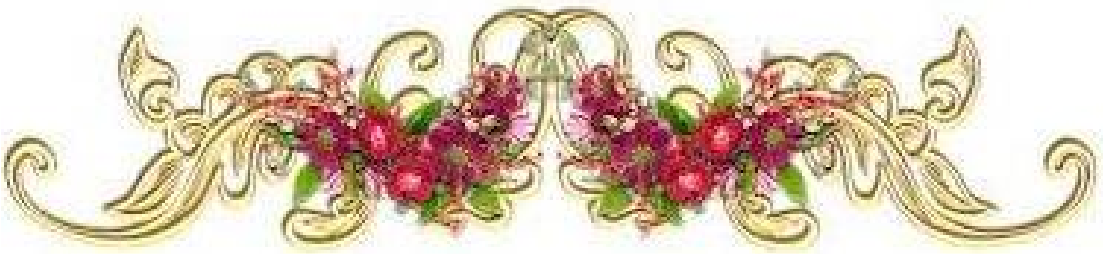
تخصص: ادارة اعمال التجارة الدولية

من إعداد الطالب: جغدالي محسن

نوقشت بتاريخ:2015/06/07

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.غضبان البشير	أستاذ مساعد أ	المسيلة	رئيسا
أ.بركاتي حسين	أستاذ مساعد أ	المسيلة	مشرفا و مقررا
أ.بتقة صونيا	أستاذ مساعد أ	المسيلة	ممتحنا

السنـــة الحـــامعة 2015/2014



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

كل أفراد العائلة وخاصة أخي كمال

إلى كل أساتذتي من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الحالية

وإلى كافة الأصدقاء بدون استثناء

محسن

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على جزيل فضله ونعمه قبل كل شيء

هو الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع،

كما لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم

بركاتي حسين الذي شرفني بقبوله المتابعة

والإشراف على هذه المذكرة، والذي لمست عنده كل العناية والاهتمام،

إذ لم يبخل عني طيلة المدة بنصائحه القيمة وتوجيهاته النيرة

شكري إلى كل من حفزني على العمل ولو بابتسامة أو كلمة تشجيع

كما أتقدم إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في إنجاز هذا العمل المتواضع.

محسن جغدالي

المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
قائمة الفهرس	V
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	X
قائمة الملاحق	XI
المقدمة	أ – و
الفصل الأول: تنمية رأس المال الفكري في إطار المعرفة	7
تمهيد	8
المبحث الأول: المعرفة مدخل نظري	9
المطلب الأول: المعرفة المفهوم والنشأة	9
الفرع الأول: مفهوم المعرفة	9
الفرع الثاني النشأة	11
المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة	11
الفرع الأول: خصائص المعرفة	11
الفرع الثاني: أهمية المعرفة	12
المطلب الثالث: أنواع المعرفة وت ليد المعرفة	13
الفرع الأول: أنواع المعرفة	13
الفرع الثاني: توليد المعرفة	16
المبحث الثاني: رأس المال الفكري منطلقات نظرية	19
المطلب الأول: ماهية الرأس مال الفكري	19
الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري	19
الفرع الثاني: نشأة رأس المال الفكري	24
المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري	27
الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري	27

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري	28
المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه	30
الفرع الأول: تقسيمات ومكونات رأس المال لفكري	30
الرفع الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري	35
المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري والمعرفة	40
الفرع الأول: موقع رأس البشري من رأس المال الفكري	40
الفرع الثاني: المعرفة وفعالية الاستثمار في رأس المال الفكري	41
المبحث الثالث: تنمية رأس المال الفكري	43
المطلب الأول: مفهوم التنمية	43
المطلب الثاني: آليات وأبعاد تنمية رأس المال الفكري	45
الفرع الأول: إسهامات الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري	45
الفرع الثاني: أبعاد تنمية رأس المال الفكري	46
المطلب الثالث: المحافظة على رأس المال الفكري	52
خلاصة الفصل الأول	53
الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية	54
تمهيد	55
المبحث الأول: الميزة التنافسية	56
المطلب الأول: التنافسية	56
الفرع الأول: مفهومها	56
الفرع الثاني: أسبابها	56
الفرع الثالث: أنواع التنافسية	57
المطلب الثاني: الميزة التنافسية	60
الفرع الأول: النشأة والتعريف	61
الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية	62
الفرع الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية	63
المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية	65
الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية	65
الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية	69

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية	71
الفرع الأول: محدداتها	74
الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	77
المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية	77
المطلب الأول: مراحل ما قبل الإصلاح	77
الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي (المرحلة التحضيرية 1962/1967)	77
الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية	78
الفرع الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي	80
المطلب الثاني: مراحل الإصلاحات للمؤسسة العمومية الاقتصادية	82
الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية	84
الفرع الثاني: إعادة الهيكلة المالية	86
الفرع الثالث: نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية	88
المطلب الثالث: استقلالية المؤسسة العمومية	89
المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق	93
المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية	97
المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية	97
المطلب الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري	99
المطلب الثالث: رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي	100
المطلب الرابع: مقومات تنمية لرأس المال الفكري لدعم المزايا التنافسية	101
المطلب الخامس: إستراتيجيات تثمين رأس المال الفكري في المؤسسة من أجل ميزة تنافسية	102
خلاصة الفصل الثاني	104
الفصل الثالث	105
تمهيد	106
المبحث الأول: مراحل تطور سوق التأمين في الجزائر والبطاقة الفنية للشركة الوطنية للتأمين	107
المطلب الأول: مراحل تطور سوق التأمين الجزائري	107
المطلب الثاني: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للتأمين saa	109

المبحث الثاني:الدراسة الميدانية لعينة من وكالات ولاية المسيلة للشركة الوطنية **للتأمين**	113
المطلب الأول: **أدوات جمع البيانات**	113
المطلب الثاني: مناقشة النتائج	114
الفرع الأول: معالجة فقرات الاستبيان	115
الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات الدراسة	135
خلاصة الفصل الثالث	143
الخاتمة	144
قائمة المراجع	148
الملاحق	156

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	10
02	مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة	15
03	الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها	17
04	مستويات توليد المعرفة.	18
05	أركان مفهوم رأس المال الفكري	23
06	مخطط Fleenor&Callahan لفئات الأفراد	25
07	مكونات رأس المال الفكري	34
08	دورة حياة الميزة التنافسية	72
09	مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية	75
10	عناصر تحليل سلوك المنافسين واستجابة المرونة الإستراتيجية كبعد للميزة التنافسية	76
11	العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية	98
12	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمينSAA	112
13	قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستقطاب والتنمية	123
14	قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال البشري	125
15	قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال الهيكلي	126
16	قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال العلاقات	129
17	مستويات توفر إمكانيات رأس المال الفكري بالشركة الوطنية للتأمين	130
18	قيمT المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 02	134
19	نموذج الدراسة	142

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع المعرفة الستة بالإضافة إلى ماذا لو	16
02	ترتيب أكبر عشر شركات في العالم بالنسبة لرأس المال التقليدي و رأس المال الفكري	
03	مصادر الميزة حسب من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	68
04	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	74
05	يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية	115
06	مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور	117
07	مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور 02 باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور	108
08	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	119
09	قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة	120
10	جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	120
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : الاستقطاب والتنمية	123
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال البشري	124
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال الهيكلي	125
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال العلاقات	128
15	توفر امكانيات راس المال البشري بالمؤسسة استناد لاجابات العينة البحث	130
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور 02	133
17	يبين نماذج الانحدار التدريجي بين المتغيرات المستقلة والتابع	139

قائمة الملا حق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	157
02	مخرجات برنامج SPSS	161

مقدمة

لقد شاع استخدام مفهوم الرأس مال الفكري أو المعرفي في التسعينات من القرن الماضي، حيث أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التّاريخ، فقد تحوّل الاقتصاد شيئا فشيئا نحو اقتصاد قائم على المعرفة، وتتكون المعرفة من البيانات والمعلومات التي يحملها الإنسان أو المجتمع والتي تواجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في كافة مجالات النشاط الإنساني، في إنتاج السلع والخدمات، وبالتالي أصبح واضحا أن المعرفة هي عنصر جوهري في عملية الإنتاج، ونتيجة لزيادة حركة الاتصال واتساع مجالاتها، وزيادة حركيّة التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها أيضا، ازداد عدد المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات واحتدمت المنافسة بينها، وهذا ما فرض عليها السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق، وعليه فالمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المؤسسة، بذلك فإن تنمية رأس المال الفكري أصبح حتمي لمواكبة التطورات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وهذا الأخير يتكون من أصول بشرية، و أصول فكرية ترتبط بالمعلومات و المعرفة و الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع و العلامات التجارية و غيرها، و كذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها، و من بين العلماء الذين اهتموا بهذا الموضوع (أنتوني دي ريفارول)والذي قال بأن "**الأفكار هي رأس مال يجلب الفائدة فقط بين يدي موهوب**."

ولقد شهد العالم المعاصر اليوم تطورات عديدة في مختلف الميادين وفي شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة، هذه التغيرات التي بموجبها غيرت خريطة العالم الاقتصادية وأدت إلى ظهور قوى اقتصادية كبرى وجديدة أصبحت تسيطر على العالم بعدما كان في زمن مضى يتميز بازدواجية نمط التنمية في الإطار السابق، والهيمنة على المناطق الإستراتيجية، التي مكنت الدول الكبرى بالتحكم في مسار العلاقات الاقتصادية.

هذا من جهة ومن أخرى شهد الاقتصاد الجزائري إبتداءا من منتصف الثمانينات من القرن العشرين جملة من الصدمات الاختلالات، دفعت بالمسؤولين إلى تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي، أملا في التخلص من الاختلالات المتراكمة على مدى عقود من التنمية في ظل الاقتصاد الموجه.

كما تعتبر مرحلة التسعينات أدق مراحل التحول في تاريخ الاقتصاد الجزائري، فقد بدا واضحا الاتجاه نحو تحرير الاقتصاد الوطني في إطار برنامج لعلاج المشاكل الأساسية التي يعاني منها والتي تعد بمثابة قيد على نموه ونظرا لأن عبء تنفيذ سياسات الإصلاح الاقتصادي في الجزائر يقع في أحد جوانبه على القطاع العمومي، فقد أصبح إصلاح المؤسسات العمومية حتمية من حيث منهج تسييرها وإدارتها أو من حيث المهام المنوطة بها في ظل

استقلاليتها لتحقيق الأهداف المرجوة في ظل الانفتاح الاقتصادي الأمر الذي يتطلب البحث عن ميزة تنافسية تميزها عن غيرها.

1 ـ إشكالية الدراسة:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية عينة الدراسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد برأس المال الفكري وما هي إسهاماته في تطوير المؤسسة العمومية؟
- ما هي الأساليب المعتمدة في تكوين وتنمية رأس المال الفكري؟
- ما مصادر الميزة التنافسية؟ وهل يمكن اعتبار تطويرها هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة العمومية لتحقيقه في ظل اعتمادها على رأس المال الفكري؟
- هل تولي الشركة الوطنية للتأمين saa اهتماما كافيا ببناء وتنمية رأس المال الفكري بم يساهم في تحقيق ميزة تنافسية؟

2 ـ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على هذه الإشكاليات نقترح الفرضيات التالية:

- تعد كل من استقطاب العقول البشرية المتميزة والثقافة المؤسسية القوية الأساس المكون لرأس المال الفكري والدور الفعال في إظهار القدرات الإبداعية لرأس المال الفكري.
- اعتماد الرأس مال الفكري كمورد أساسي في المؤسسة يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية.
- كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجابا على رأس المال الفكري للمؤسسة ومن ثم على ميزتها التنافسية.
- تولي الشركة الوطنية للتأمين اهتماما كافيا ببناء وتنمية رأس المال الفكري بما يحقق لها ميزة تنافسية.

3 ـ مبررات اختيار الموضوع:

- نظرا للاهتمام الكبير الذي يتمتع به رأس المال الفكري في الآونة الأخيرة في ظل التحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وما يتميز به هذا الأخير من معرفة ضمنية وما لها من تأثير إيجابي على بقاء المؤسسة.
- إثراء مكتبة الجامعة بموضوع هام ارتأينا أن تكون لنا مساهمة متواضعة بهذه الدراسة.

4 ـ أهداف الدراسة:

- تحاول أن تبين هذه الدراسة كيف يؤثر رأس المال الفكري في بقاء وتطوير المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية.
- تهدف هذه الدراسة أن تبين أن الرأسمال الحقيقي للمؤسسات يكمن في رأسمالها الفكري.
- تحاول أن تبين هذه الدراسة أهمية الاستثمار في العنصر البشري.
- تحديد مفهوم وأهمية الرأس مال الفكري في الشركة الوطنية للتأمين.

5 ـ أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة و تعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، كونه المصدر الحقيقي لميزتها التنافسية لهذا دعت الضرورة من المؤسسة العمومية إلى العمل على إيجاده فيها وتنميته باستمرار والمحافظة عليه.
- تحاول أن تبين هذه الدراسة كيف يؤثر الرأسمال الفكري في تطوير المؤسسة وتعزيز ميزاتها التنافسية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار.
- أما من الجانب التطبيقي فهي بالغة الأهمية، حيث تبين أنماط تحقيق وتعزيز الرأسمال الفكري في المؤسسة، وطرق انتقال المعرفة بين الموظفين.

6 ـ حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة من بعض وكالات الشركة الوطنية للتأمين في ولاية المسيلة وهي وكالة أولاد دراج، وكالة المسيلة، وكالة حمام الضلعة ووكالة بوسعادة.

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية من 2015/04/12 إلى 2015/05/14 .

7 ـ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحت ضمن الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستبيان وجمع المعلومات، أما مصادر المعلومات والبيانات فهو وثائق المؤسسة محل الدراسة وموقعها الإلكتروني، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية هذا عن الدراسة الميدانية، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع دراستنا.

8 ـ الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي لها صلة بموضوعنا:

ـ أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث سملالي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :هل يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة، أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ إذ ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات والمعرفة، وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

فقد توصَّلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، أن الميزة التنافسية تعتبر هدفًا استراتيجيًا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، وأن الموارد البشرية والكفاءات الفردية تُعتبر مصدرًا أساسيًا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن تسيير الجودة الشاملة يُساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ـ أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة ـ دراسة عينة من البنوك الجزائرية ـ : أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحثة دوخي مقدم يمينة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03 للسنة الجامعية 2012/2011، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: ما هي أهمية الإستثمار في رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على نماء المعرفة من خلال تنمية الموارد البشرية وأثر التحول إلى اقتصاد المعرفة على العمالة داخل منظمات المعرفة، كما ركزت على دور إدارة المعرفة في الإدامة على المعرفة من خلال الاستثمار في الفكر البشري.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها، أن تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب هي سبب تنمية واشتداد الميزة التنافسية للمنظمات، كما تعتبر مفتاح نجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات المعرفية كما توصلت أيضا أن المنظمات في حالة بحث مستمر على طرق ونماذج لقياس رأس المال الفكري باعتباره أصل من أصول المنظمة والمحاسبة تفرض طرق تقنية لقياسه وحسابه وتسعيره، من أجل قياس مردوديته الفعلية في زيادة ثروة المنظمة.

ـ دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية **للطالبة** كرباش رحمة **من** كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 03 خلال السنة الجامعية 2014/2013، حيث قامت الطالبة بدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري في" موبيليس"؟ إذ ركزت الباحثة في دراستها على إدارة الموارد البشرية بالمعرفة وكيفية تأثيرها ومساهمتها في تنمية رأس المال الفكري.

فقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها، تأثر إدارة الموارد البشرية على مستوى التوظيف والتدريب والتنمية بالمستجدات التي جاء بها اقتصاد المعرفة، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خصوصا من حيث ممارسات التوظيف وتمكين العاملين على درجة ارتباط كبيرة بتنمية رأس المال الفكري فيها.

ـ **دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر (AT) وأوراسكوم تيليكوم الجزائر (OTA)** : رسالة ماجستير غير منشورة للباحث مُحَمَّد حباينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007/2006، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية :ما مدى أهمية الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وما هي آلياته لتحقيق ذلك؟، من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن لرأسمال الفكري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعّال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوّق التنافسي وذلك من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع تنمية رأس المال الفكري من المواضيع الهامة حيث حاول الباحثون بيان أهميتها في تحسين الميزة التنافسية، كما أفادت هذه الدراسات في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد أهدافها وبناء أداتها .

إلا انه ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو انها تناولت موضوع التنمية وأبعادها لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، واختلفت عن الدراسات الأخرى من حيث أنها ركزت على المؤسسة العمومية الاقتصادية الخدمية على عكس أغلب الدراسات السابقة التي ركزت على المؤسسات التعليمية والجامعات وعلى المؤسسات الخاصة الصناعية.

9 ـ صعوبة البحث:

تركَّزت الصعوبات أساسًا في قلة المراجع ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.

هيكل البحث:

من أجل مناقشة الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات واستخراج النتائج، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة عامة، و تعقبهم الخاتمة عامة، حيث سنحاول التعرف في الفصل الأول تحت عنوان تنمية الرأس المال الفكري وذلك في ثلاث مباحث البحث الأول المعرفة مدخل نظري، المبحث الثاني الرأس مال الفكري أما المبحث الثالث تنمية الرأس المال الفكري.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية في ثلاث مباحث المبحث الأول سنتطرق فيه إلى الميزة التنافسية أما المبحث الثاني سيخصص لمراحل تطور المؤسسة العمومية، بينما المبحث الثالث سنحاول فيه الربط الرأس المال الفكري والميزة التنافسية من خلال منطلقات نظرية.

في حين الفصل الثالث سيخصص لتوضيح تنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة العمومية مع الأخذ الشركة الوطنية لتأمين كنموذج كونها شركة خدمية كبيرة متخصصة في التأمين وذلك من خلال مبحثين المبحث الأول سنتطرق فيه إلى التعرف على الشركة، أما المبحث الثاني فسنحاول التعرف من خلاله على بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمين .

الفصل الاول:

تنمية رأس المال الفكري في إطار المعرفة

تمهيد:

إن التطورات المتسارعة و التكنولوجيا المتقدمة و التحديات الكبيرة التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات و التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة و إتباعها للابتكارات و الإبداعات السريعة، أدت إلى تحول الاقتصاد إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمل والمواد الأولية والرأس مال، فالرأس مال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من الرأسمال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة حيث كان العامل اقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها، أما اليوم فقد تحولت القوى العاملة إلى قوى عالمة واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر آلات جديدة فانتقل اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة الذي يتسم بسمات تتمحور جلّها حول تراكم وتجدد المعرفة الإنسانية وضرورة الاهتمام المكثف برأس المال الفكري سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، فتبنت مقاربة رأس المال الفكري كل المنظمات الساعية للبقاء ومن ثم الريادة في ظل هذا الاقتصاد، لأنه يمثل القوة الخفية الحقيقية لها والذي يدخل في مضمونه كل الموجودات الفكرية والمعرفية في المنظمة، فبالنظر لأهميته الكبيرة خاصة في خلق القيمة الإضافية التي تسعى المنظمة دوما لتعظيمها، عليها أن تلجأ إلى تنميته من خلال إتباع عدة أساليب لذلك، فموضوع تنمية رأس المال الفكري وقدرة المنظمات في تحقيق ذلك وحده الذي يخلق الفجوة بين هذه المنظمات المتنافسة فيما بينها، من هنا سنحاول التعرف في هذا الفصل على ماهية رأس المال الفكري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المعرفة مدخل نظري.

المبحث الثاني: رأس المال الفكري منطلقات نظرية.

المبحث الثالث: تنمية رأس المال الفكري.

المبحث الأول: المعرفة مدخل نظري

يشهد العالم ازديادا هاما لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح مبدأ التركيز على المعلومات والتكنولوجيا كعامل من العوامل الأساسية في الاقتصاد.

المطلب الأول: المعرفة المفهوم والنشأة: سنتناول في هذا المطلب المعرفة من حيث المفهوم والنشأة .

الفرع الأول: مفهوم المعرفة:

لإعطاء مفهوم المعرفة يستلزم إعطاء مفهوم ما قبل المعرفة وحتى نصل إلى المعرفة لابد من المرور بخطوتين هما:

1- البيانات Data: البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ للفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب ومن تعاريفها نجد بأنها " مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات".[1]

2- المعلومات Information: ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار.[2]

كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى معرفة واكتشافها.[3]

مما لاشك فيه أن هناك فرق بين البيانات والمعلومات حيث أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، أما المعلومات فهي نتيجة تحليل البيانات ومعالجتها والخروج بنتائج واضحة يعتمد عليها في اتخاذ القرار ومما سبق يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف للمعرفة وهي:

تعريف1:مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة.[4]

تعريف 2: هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة، والتي تستخدمها لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها.[5]

---

[1]- عبد الفتاح المغربي، **نظم إدارة المعرفة الإدارية**، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 29.

[2]- المرجع نفسه، ص 29.

[3]- عامر القنديلجي، **نظم المعلومات الإدارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 36.

[4]- عبد الستار العالي وآخرون، **مدخل إلى إدارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 25.

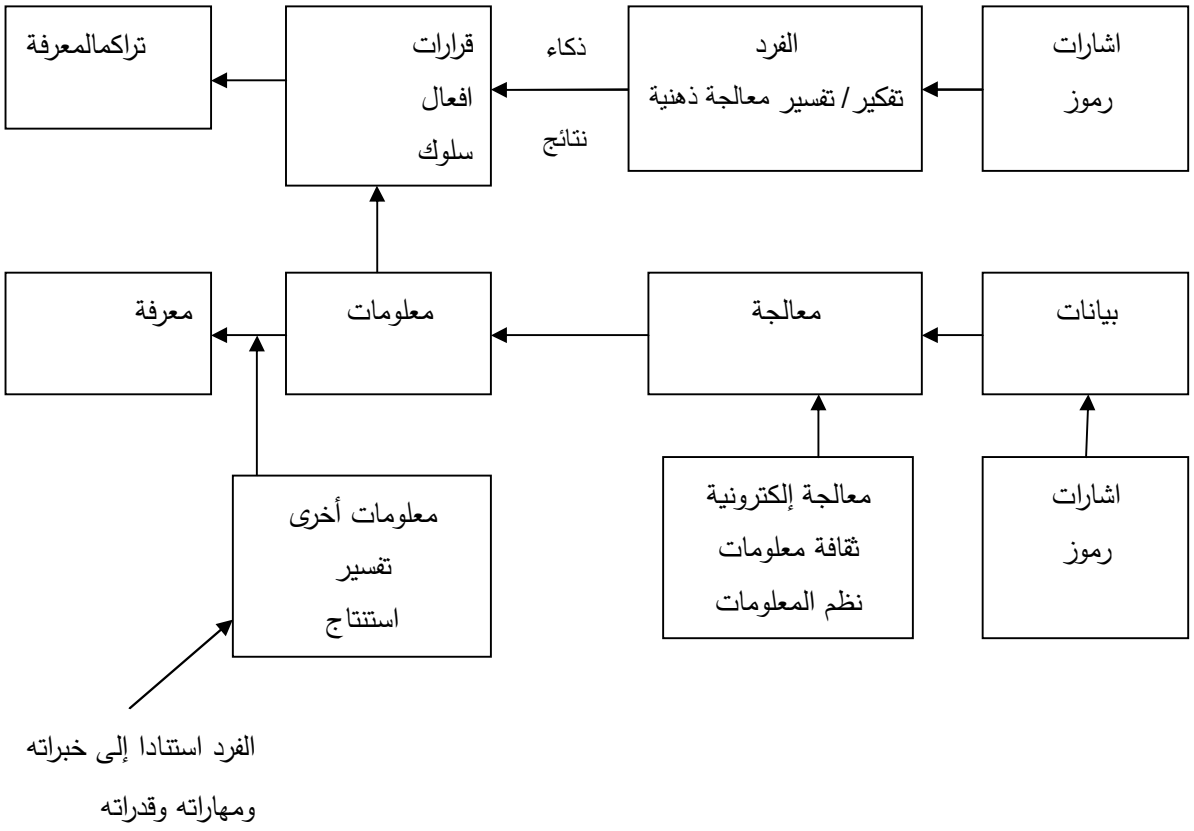
[5]- ياسر الصاوي، **إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات**، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007، ص 17.

تعريف 3: هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجارب التي يحصل عليها من إجراء التعلم والخبرة التي تجعل ممن يملكها أن يتجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة للوصول إلى حلول أحسن للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.[1]

تعريف 4: ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات والابتكارية وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان.[2]

من التعريف السابق نستنتج أن المعرفة هي توليفة من الأفكار والمفاهيم والإجراءات والقواعد والتي من شأنها تشخيص المشاكل والوصول إلى حلول جيدة لتحقيق أهداف مرجوة ومواكبة المستجدات، والشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

الشكل رقم 01:العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: سلامة البلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 39.

[1] – طارق فيصل التميمي، **أساسيات إدارة المعرفة**، مذكرة ماجستير، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011، ص4.

[2] – عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 32.

الفرع الثاني:

أولا: النشأة

ترجع بدايات المعرفية إلى بداية خلق الإنسان، فالله عز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه، حيث يقول الله تعالى:﴿**خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ**﴾، كما نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والفرعونية والصينية واليونانية وغيرها، الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج من كونه خبرات ومهارات متوارثة، ومقترنة بالإلهام.

ثانيا: مراحل تطور المعرفة[1]:

لقد مر تاريخ المعرفة البشرية بتطورات كثيرة وهي مرحلة الفلسفة النظرية ومرحلة العلوم التجريبية ومرحلة المعرفة الموحدة للبشر، وفيمايلي شرح موجز لهذه المراحل:

1- مرحلة الفلسفة النظرية: والتي كانت قبل الميلاد ب585 سنة وكانت في بلاد مابين النهرين ووادي النيل والحضارة اليونانية ولقد امتدت هذه الحضارة إلى ظهور الفلسفة الإسلامية وأعلامها.

2- مرحلة العلوم التجريبية: سميت بعصر النهضة وكانت مابين 1300-1600 م حيث ظهر المنهج التجريبي "لبيكن"، ومنهج الشك لديكارت ثم تطورت ليعرف بمنهج البحث العلمي، والذي يقوم على أساس الفحص التجريبي لظواهر الطبيعة.

3- مرحلة المعرفة الموحدة للبشر:

وتسمى عصر العولمة، والتي تدعى تقريب الأفكار العالمية وسيادة الأصلح منها وتعمل على خلق هوية جديدة للأفراد.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة وأهمية المعرفة

الفرع الأول: خصائص المعرفة

يشير Sviely إلى أن المعرفة تتصف بصفات أربع خصائص هي:

1- أنها ضمنية Tait

2- أنها موجودة بالأفعال Action – oriented

[1] – طارق فيصل التميمي، مرجع سابق، ص3.

3- أنها مدعومة بالقواعد Supported BY Rules

4- أنها متغيرة باستمرار Constatly Changing

وتبعا لذلك، يمكن القول: أن المعرفة المعلنة ليست معلنة وذلك استنادا إلى وجهة نظر تقول إن المعرفة لا يمكن أن تعيش خارج الفرد، فجزءا من المعرفة أن يأخذ شكلا ما، وبحيث يصبح معرفة معلنة، لكن هذه المعرفة تصبح معرفة ساكنة وهذا يعني أن المعرفة التي أصبحت معلنة/ساكنة يجب أن يتم تفسيرها ومزجها مع المعرفة الشخصية، وذلك بهدف جعلها معرفة حقيقية فعلية مرة أخرى وعليه كما جاء في كتاب حجازي فإن Sviely يقسم المعرفة إلى بعدين حيث يفصل معرفة الكيف عن معرفة الماذا.[1]

هذا بالإضافة إلى ما يمكن إضافته من خصائص للمعرفة فيما يلي:

1- التراكمية: إذ أن المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة من دون أن تبقى كذلك في المراحل القادمة، وهو يعني أن تظل متغيرة بصفة إضافة معارف جديدة إلى سابقة قديمة حتى تحافظ على قيمة هذه المعارف .

2- التنظيم: تتسم المعرفة المتولدة بالترتيب بالشكل الذي يتيح للمستفيد الوصول إليها بسهولة.

3- الدقة واليقين: وهو ما يعني التعبير عن الحقائق بالاعتماد على أدلة كافية.[2]

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

لقد وردت إشارات لها ضمن أراء خبراء في الإدارة والاقتصاد، ومنها أن المعرفة تعد المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للشركة، في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدمها.

أهمية في ظل ثورة المعلومات، وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها وإنما فيما تضيفه من قيمة للمنظمات.

إلا أنه يمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز بما يلي:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة.
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها .
- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع التغيرات.

[1]- هيم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص ص 69-70.

[2]- صلاح الدين الكبيسي، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 12.

إذا يمكن القول أن المعرفة هي أداة لخلق القيمة المضافة، والمورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني أبدا من مشكلة الندرة وهي بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتعزيز أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة، وتختلف كل الاختلاف عن الموارد الطبيعية التي تنفذ بالاستخدام.[1]

المطلب الثالث: أنواع وتوليد المعرفة

الفرع الأول: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه " ميشيل بولاني " " M Plany " حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية، أي التمييز بين ما نعرفه (المعرفة الصريحة) و(المعرفة الضمنية) أننا نعرف أكثر ما نستطيع قوله للآخرين.[2] وفي ما يلي إعطاء مفهوميهما:

1- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات الغير مكتوبة وتنعكس على السلوك فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، لذلك هذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استشارتها منم خلال بعض الممارسات الخاصة.[3]

2- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

هي المعرفة التي ظهرت رسميا مستخدمة نظاما من الرموز، ولذلك يمكن أن تكون متصلة بسهولة أو منشورة والمعرفة الصريحة يمكن أن تكون شيئا مبنياً، أو مبنية على الدور الذي تؤديه.

وتخدم المعرفة الصريحة عددا من الأهداف المهمة في المنظمات من بينها:

أولاً: المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

---

[1]- عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، مرجع سابق، ص ص: 31 - 32.

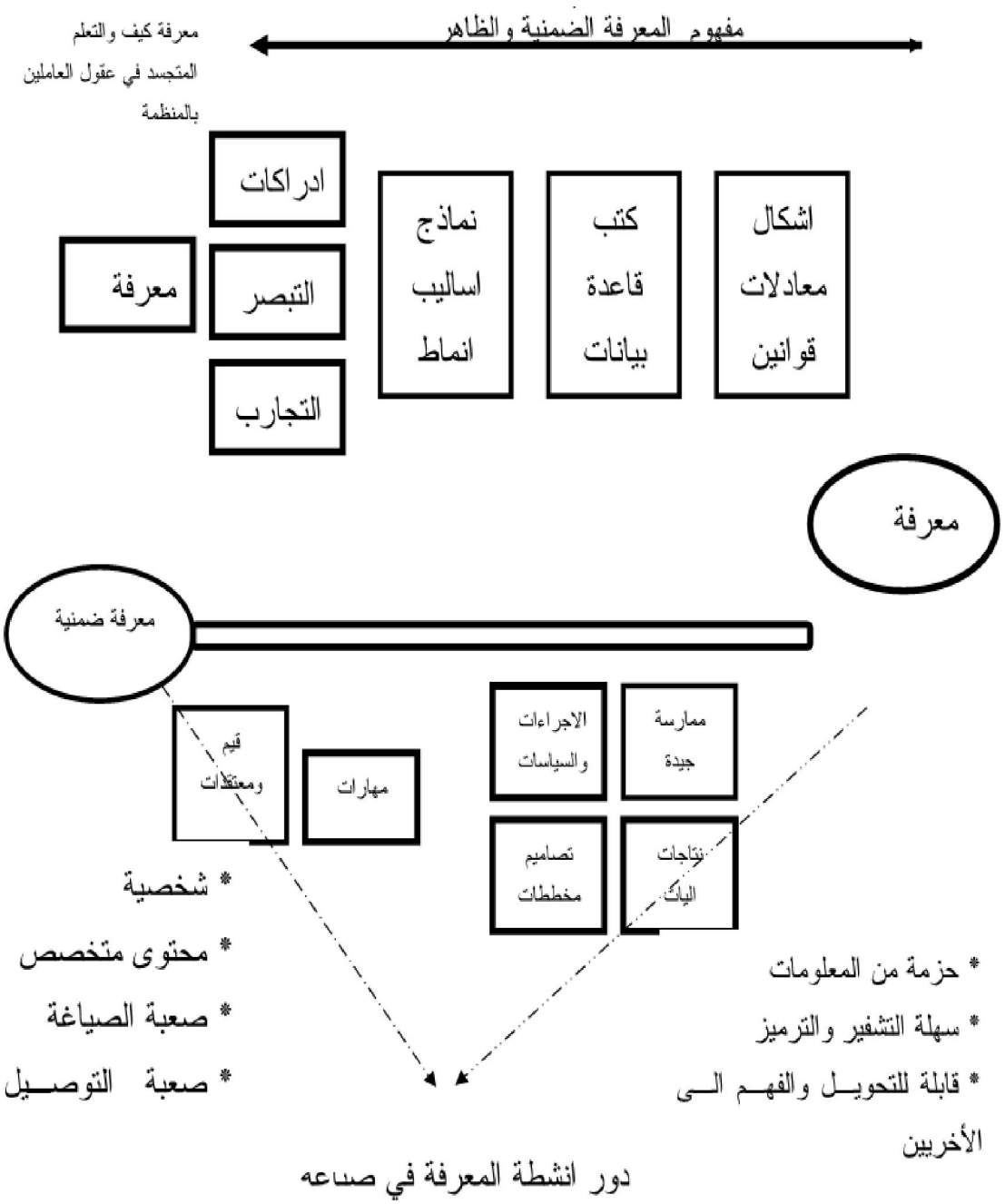
[2]- لطيف عبد الرضا عطية، **رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية للآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في المحافظة الديوانية**، دورية فصلية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2009، ص 152.

[3]- اشتون كريس، **تقييم الأداء الاستراتيجي للمعرفة والأصول الفكرية**، ترجمة علاء أحمد، سلسلة بميك، القاهر، مصر، 2002، ص 153.

ثانياً: ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها[1]، والشكل الموالي يظهر مفهوم كل من المعرفة الضمنية والصريحة.

[1]– أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 491.

شكل رقم 02:مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة



دور انشطة المعرفة في صناعه

المصدر: لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سبق ذكره، ص 154.

لابد أن نشير أن هناك تصنيفات عديدة للمعرفة إلا أنها تمثل توسيعا لهذين النوعين، ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى التصنيف المقدم حسب علامات الاستفهام الستة زائد معرفة ماذا لو ولاشك أن قيمة المعرفة تكمن في استخدامها، لهذا فإن المعرفة بنوعيها في الشركات بحاجة إلى إدارة متخصصة تأخذ من عاتقها القيام بعملية الحصول على المعرفة وتقاسيمها وتوزيعها ونشرها وتحسينها وكذلك إنشاء المعرفة الجديدة.[1]

والجدول رقم (01) : **أنواع المعرفة الستة بالإضافة إلى ماذا لو؟**

أنواع المعرفة	التوصيف
معرفة ماذا Know what	موضوع المعرفة أي إدارة المعرفة، الإنترنت، أنظمة المعلومات، علوم الطبيعة، الاقتصاد .....الخ
معرفة منKnowwho	العلاقات، الشبكات، الصلات، المؤسسات، الأفراد، التشارك، الجمعيات، النوادي
معرفة كيف (الدراية الفنية) Know HOW	المهارة، التشبيك، الاستشارة، عملية المشاركة، التقاسم، إعادة البحث، التطوير، عملية الابتكار والعملية الإدارية.
معرفة لماذا Know Why	عرض الأسباب (RATIONALE)، السياق، تخطيط الأعمال، الإستراتيجية، الأسباب، والتفسيرات.
معرفة أين Know where	الموقع، إلى أين، من أين، المركز الاستراتيجي، التخطيط والإبحار
معرفة متى Know whene	في الوقت المحدد(JIT)، التوقيت، سرعة الأداء، التخطيط، الجدولة، السياق، الماضي والمستقبل.
معرفة ماذا لو Know I F	الحالة المحددة (JIC)، السيناريوهات، تطوير السيناريو، الاستشراف، المستقبليات، الموقفية.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 492

الفرع الثاني: توليد المعرفة:

وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المنظمات في الإجابة عن تساؤل هام وهو كيف يمكن جمع المعارف الحيوية وكيفية نقلها للآخرين ليستفيدوا منها إلا أنه ليس من السهل أسر وتوليد المعرفة إلا من خلال توثيق ما نحتاجه في الذاكرة التنظيمية للأفراد والمنظمة.

[1]- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 493.

كما اختلف الكثير من الباحثين في طرق توليد المعرفة إلا أن معظمهم ركز على النماذج التالية:

- **التفاعل الاجتماعي:** والتي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى الضمنية.

– التجسيد: وهي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، من خلال التأمل الاجتماعي والحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة.

– الدمج: وهي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة على المعرفة الظاهرة، كما يحصل في المدارس والجامعات وبعض مراكز التدريب.

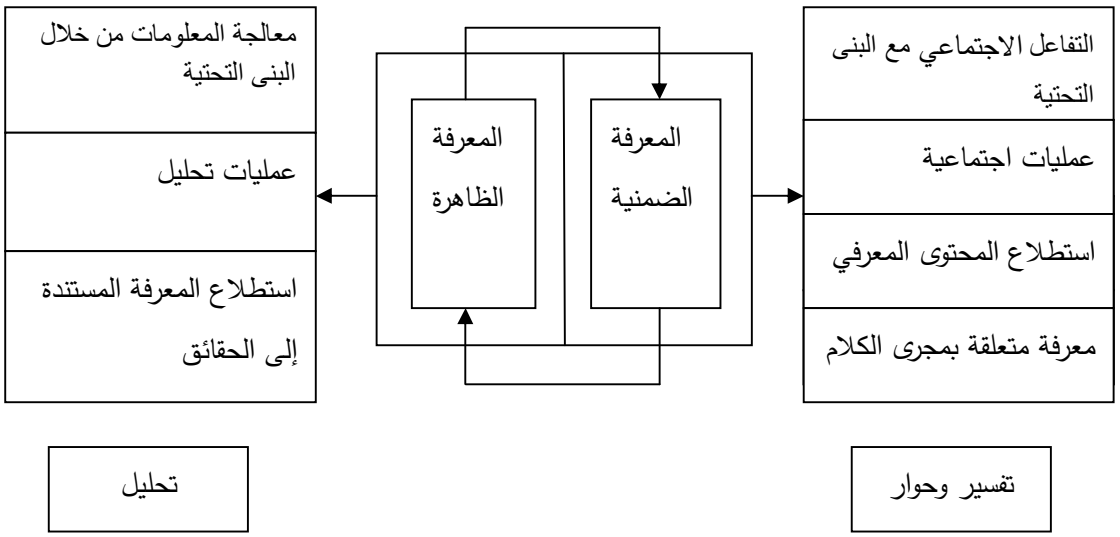
–التفاعل الداخلي: وهنا يتم التأكد على التحويل من المعرفة الظاهرة إلى الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

كما قدم Quinn e tal مبادئ لابتكار المعرفة وهي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات والتنوع الفكري.
- التغلب على معارضة المهنيين.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية أو المقلوبة.

والشكل رقم (03) يقدم الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها.[1]

الشكل رقم 03: الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقاتها



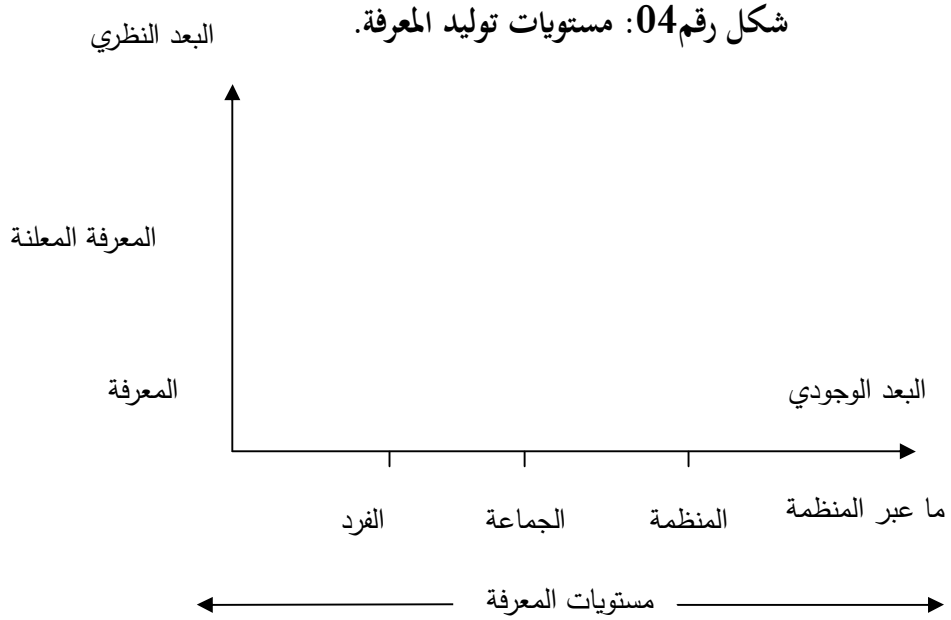
المصدر: عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 113.

[1]– عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 109.

مستويات توليد المعرفة:

طرح كل من Takeucgi and Nonaka في مقالتهما الصادرة بعنوان Theory of Organisation Knowledege Creation فقد أوضحا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة منظميه معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية، وبالتالي ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة، بمستوى الفرد ومستوى الجماعة، ومستوى المنظمة، ومستوى ما عبر المنظمة.

شكل رقم04: مستويات توليد المعرفة.



المصدر: هيم علي حجازي، **إدارة المعرفة مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص 82.

المبحث الثاني: رأس المال الفكري منطلقات نظرية

في الآونة الأخيرة ونظرا للتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الميزة التنافسية للمؤسسات تبنى على أساس الموارد الفكرية لا الموارد المادية والمالية فقط، وأصبحت المؤسسات على وعي كامل بأن الأفكار المبدعة والخلاقة هي أساس تطور المؤسسات واستمرارها في النشاط.

المطلب الأول: ماهية الرأس مال الفكري

إن الأصول التقليدية رأس المال المالي والتقليدي لم ولن تختفي، ولكن في ضوء ما بلغته من أهمية للمنتجات وفي العمليات التي تضيف قيمة للعمل فمن المحتم أن تصبح المعرفة أصلا متزايد الأهمية بالنسبة للمنظمات، إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق.[1]

كما يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الانحسار التدريجي لعصر الثورة الصناعية والانطلاق نحو الاقتصاد القائم على المعرفة إلى ظهور المنظمات المبنية على المعرفة و المعلومات والتي تعتمد على الخبراء و المتخصصين و المبدعين وذوي القدرات المعرفية المتميزة وكذا نتيجة التدريب ووجود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ هائلة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة تشكل رأس المال الفكري Intellectual Capital في المنظمة .[2]

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانات المادية والمالية والمعنوية والذهنية و الثقافية المتاحة للمؤسسة، كما لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض و العمالة ورأس المال بل تم اقتباس ذلك المصطلح و استعماله في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،تحت ما يعرف برأس المال البشري وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول الغير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة[3]

---

[1]- عبد الرحمان الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص239 .

[2]- مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الخلوية جوال**، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص34.

[3]- نفس المرجع، ص 35 .

كما تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها الشركات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة ويرى الباحث Sender أن رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة [1]

تعريف رأس المال الفكري: مما سبق يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف لمجموعة من الكتاب لرأس المال الفكري:-

- تعريف 1: يرى "Drucker" أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس مالها البشري hument capital، الذي يعد موردا استراتيجيا يتمثل في مجموعة من الموارد والقدرات الخاصة والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته و قدراته، إذ يقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث و تحويل نتائجها إلى منتجات .

بينما يتمثل رأس المال الفكري " في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به". [2]

تعريف 2 : " Hamel and Heene" هو قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على المنافسين تتحقق من تكامل المهارات المختلفة وتسهم في زيادة القيمة التي تقدم للمشترين" .

تعريف 3: "Spender" هو نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك و هيكلة الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز" . [3]

هنا ركز الباحثين HAMEL and HEENE على أن رأس المال الفكري مجموعة قدرات تزيد من القيمة التي يستفيد منها المشترين من منظور تسويقي.

---

[1]- محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 279 .

2- سلالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 121 .

3- محمود علي الروسان و محمود علي العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2009، ص **43** .

أما الباحث Spender ركز في تعريفه بصورة عامة على المورد البشري و اعتبر رأس المال الفكري مجموعة من المهارات التي يمتلكها العمال وكفاءتهم في التعامل مع نظام الإنتاج.

تعريف 4 : في مصطلح رأس المال الفكري نجد أن كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين "inter" و التي تعني بين، وضمنا تعني العلاقات و "lectio " والتي تعني القراءة و المعرفة وعند إضافة "capital" التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية و الكفاءات التي لها القدرة على توليد القيمة و التنمية .[1]

تعريف 5 : رأس المال الفكري حسب معجم المصطلحات الإدارية يتمثل في قيمة ما تملكه المنظمة من موارد بشرية وما يتوافر لديها من خبرات ومن معارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وغالبا ما يصعب التعبير عنها كميا، ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة .[2]

من خلال التعريفين السابقين يلاحظ من رؤيتهما أن رأس المال الفكري مبني على المعرفة التركيبية و الكفاءات التي تساعد المنظمة غي تطوير نفسها، كما أن هده الكفاءات والقدرات يصب التعبير عنها أي بمعنى يصعب قياسها.

تعريف 6: يرى يرخان أن رأس المال الفكري هو " الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المنظمة، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها كونه المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المنظمة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد". [3]

ركز التعريف السابق أن رأس المال الفكري ثروة حقيقية غير ملموسة، كما يعد أقوى الوسائل التي تنافس بها المنظمة في بيئة تتسم بالتعقيد .

وممّا سبق يتبيّن أن رأس المال الفكري وإن تعددت وجهات النظر بشأنه إلا أن بشكل عام يتعلق بخلق القيمة والثروة وكذلك بعامل المعرفة (Knowledge worker)، وإدراك المعرفة الموجودة لدى المورد البشري ولدى المنظمة، لكن الأمر لا يعني أي معرفة، وإنما المقصود هو تلك المعرفة المفيدة والتي يمكن استخدامها لتحقيق التميّز،

- محمّد طالبي وآخرون، **رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية**، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم [1]الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008، ص3 .

[2]- نفس المرجع ، ص 4 .

3- موسى سعداوي، **إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 4 .

ويطلق عليها المعرفة المتميزة أو الإستراتيجية، أي أن المقصود بها المعرفة الموجودة عند فئة أو نخبة من العاملين في المنظّمة يمتازون بمهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم المتراكمة .[1]

ومما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي لرأس المال الفكري وهو:

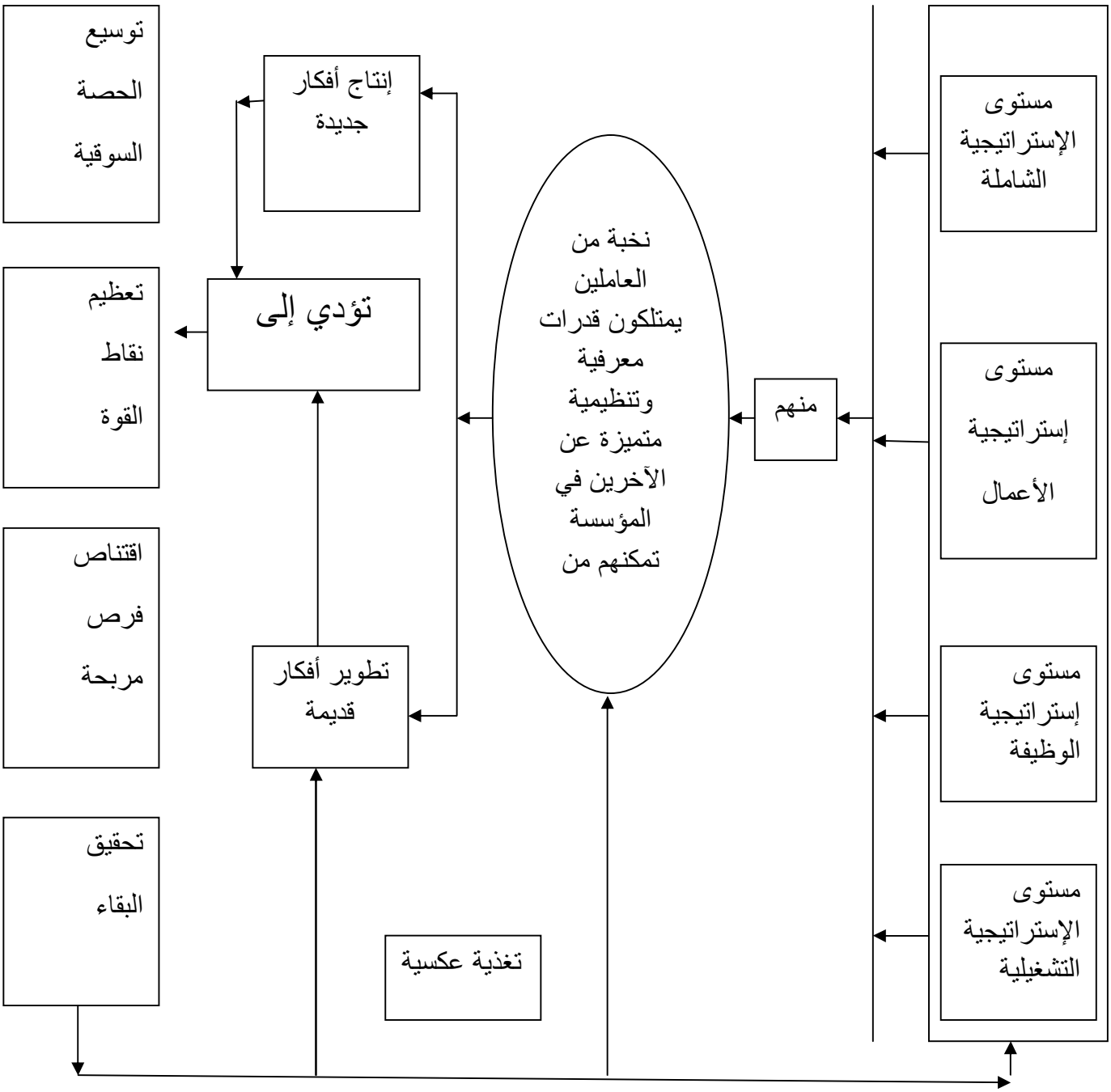
" جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتمثل فيما تحوزه هذه الأخيرة من أفراد ذوي قدرات معرفية وتنظيمية وخبرات وتجارب دون غيرهم، وتخولهم هذه القدرات من توليد القيمة و التنمية في المنظمة ولا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين، ولا يشترط توافر شهادة علمية في من يتصف به، كما يصعب التعبير عنه كميا نظرا لصعوبة قياسه ولا تظهر قيمته في الميزانية العامة للمنظمة ".[2] ويمكن تجسيد هذا التعريف لرأس المال الفكري بالشكل التالي:

1- سهام دربالي، عبد القادر زيتوني، **رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد و التمويل الإسلامي، النمو، العدالة، الاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، يومي 9-10 سبتمبر2013، ص 06 .

2- عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي الصالح، **رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

.

شكل رقم 05: أركان مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي الصالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 16.

الفرع الثاني: نشأة رأس المال الفكري

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخدامه وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

كانت اضاءاتها تحديدا في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، إذ قال (Nerdurm&Eribson) في هذا الصدد انه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (pettywilliam) فكرة إختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (Human Capital) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار (Adem Smith) في كتابه الموسوم " ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهاراتهم، وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irveng Fisher) عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.[1]

و عند نهاية الخمسينات توسع (Schultz &Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، اخذين خصائصه الاقتصادية و الإنتاجية، وأدوات قياسه ومما وفر ذلك تفسيرية لظواهر الاقتصاد الكلي و الجزئي و شهدت 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 من كل ما تقدم يلاحظ أن الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا وجسديا وأدائيا)، و التي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، و الغرض الأساس من ذلك التصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ) ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف كما هو موضح في الشكل رقم06

وأخيرا يمكن القول بأن موضوع رأس المال البشري يمثل نقطة الارتكاز الأساس و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

[1]– سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 159.

و مما يؤيد ذلك نتائج دراسات Quinn et all و Ulrich اللتين أشرنا أن رأس المال الفكري يعد بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.[1]

الشكل رقم 06: مخطط Fleenor&Callahan لفئات الأفراد

الأفراد تحت التجربة **وهم الأفراد حديثو التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى وضائف جديدة و لم يصلوا إلى مستوى أداء الطلاب، لأنهم ما زالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المنظمة و ثقافتها.**	**النجوم** **وهم الأفراد مستوى أدائهم عال جدا و لديهم قدرات خبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي و تهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاياتهم و المحافظة عليهم .**
العاملون الذين يعتمد عليهم **وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتياديا ومقبولا.**	**الخشبة الميتة** **وهم الأفراد الذين ينضب أداؤهم ويكونوا غير منتجين، ويشبهون أغصان الشجرة الميتة .**

المصدر: سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 160.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون و الأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء إلى أن الموجودات الغير ملموسة لاسيما رأس المال الفكري التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها،و في عام 1986 قام الأستاذ (David Teece)من جامعة كاليفورنيا بكاتبة المقالة الموسومة " الإفادة من الإبداع التكنولوجي " إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد إلى نتائج وخبرات شركات غنية في هذا المجال وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا، ثم تعليم أفرادها تبعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع، وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer)

[1] - المرجع السابق، ص ص : 157 - 158.

مدير لشركة (John Sonville) للأطعمة، ولأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري " وثانيها عندما نشر (Stewart-1991) أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد(Leif Edvinsson) البالغ من العمر في حينه (48) عاما والحاصل على شهادة الماجستير(MBM) من جامعة كاليفورنيا، ويلاحظ من معطيات المرحلة الثانية، بأنها تميزت بمجموعة من آراء ومقترحات، ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها و البحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري، الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة.[1]

المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

قريب منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا النوع، ففي عام 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، ثم بدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى.

وفي عام 1995 أشرفت منظمة (آرثر أندرسون Arthur Anderson) لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (American Productivity&Quality Center) وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، على ندوة ضرورية للمعرفة أو الحاجة لها (Knowledge Imperative) شارك فيها 447 فردا، والتي فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا، وقدمت منظمة (Arthur)أداة لتقييم إدارة المعرفة تتكون من 24 سؤالا تسعى إلى اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرق قياسه، ومستوياته وأبعاده وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، مزايا كل طريقة وعيوبها آلية استعمالها، وفي كانون الثاني عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي المدة الممتدة بين (20الى30) حزيران عام 2000، وبين (4الى5 أيلول) عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.[2]

[1]- نفس المرجع، ص ص: 160- 161.

[2]- نفس المرجع، ص 162.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري

الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

هناك خصائص لرأس المال الفكري وهي خصائص تنظيمية ومهنية، وأخرى سلوكية وتنظيمية:-[1]

. الخصائص التنظيمية:

1- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية بدءا من الأعمال الشاملة والوظيفية وصولا إلى التشغيلية، وإن كان ذلك بنسب متفاوتة.

2- إن رأس المال الفكري يميل ضمن الهياكل المرنة.

3- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل منخفض .

. الخصائص المهنية :

1- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم لإثرائي .

2- إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة .

3- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متنوعة

. الخصائص السلوكية والشخصية:

1- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة.

2- يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بلا تأكد.

3- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

4- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.

5- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

6- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره، كما يتميز بمثابرة عالية في العمل.

[1] - عادل حرحوش المفرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 20 .

7- يتمتع بثقة عالية في النفس، ويحب الاستقلالية في الفكر و العمل.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري:

لقد فضل الخالق – جلت قدرته – بني البشر عن سائر المخلوقات الأخرى، ومنحهم 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 وهي نسبة ليست بالقليلة، وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقات عليهم إزاء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء مازال غامضا للكثيرين، ولا يعرف معجزته إلا القليلون وأن نعمة العقل ومن خلالها التفكير تعد السلاح الأقوى و المؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات و المنظمات، ويتسم هذا العصر بالتغيير المستمر في بيئة الأعمال حيث تتم هذه البيئة بالعولمة والتركيز على نمط يقوم على تحديات تنافسية، وقد أصبح من الأمور الحتمية توجيه الاهتمام من الإدارة الإستراتيجية نحو إدراك و رؤية رأس المال الفكري كأصل تنظيمي ذي قيمة رئيسية، فمع النمو السريع للاقتصاد المعرفي العالمي ظهرت الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري كمصدر ذي قيمة في بناء مزايا تنافسية مستدامة، كما أصبح أيضا محركا أساسيا لتكوين القيمة في الأجل الطويل.[1]

وهناك العديد من الأسباب التي تدعوا المنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها بالاهتمام برأس المال الفكري وهذه الأسباب تمثلت في :- [2]

1- إن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة، إذ أن المنظمات التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للأصول الفكرية لكي تمتلك أفرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المعاصرة عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أعمق و أوسع.

1- أسامة بن صادق و عصام بن يحي الفيلالي، **نحو مجتمع المعرفة الموارد البشرية الفكرية الثورة الحقيقية لمجتمعات المعرفة**، مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار30، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 69 .

2- نصار العجمي، **بناء نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 22 .

2- أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، حيث أن العمل بإستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية و المتمثلة في الإبداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير.

3- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمات و الأفراد حيث أن ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة وأن الأفراد من حملة الدرجات العلمية العالية لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراستهم العلمية.

4- تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي و الفرد العامل المثقف، إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية .

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري في كونه المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة و بالتالي يشكل أكبر الموجودات قيمة خلال العشرينيتين الأخيرتين، ذلك أن بروز معايير جديدة ترتكز على مؤشرات رأس المال الفكري في ترتيب الشركات العالمية، بدلا من المؤشرات التي يأخذ بها الترتيب التقليدي، أدى إلى تغيير جذري في مراتب الشركات العالمية الكبرى، حيث تراجعت مراتبها في الوقت الذي احتلت فيه شركات أخرى لها موجودات مادية متواضعة مقارنة مع الأولى لكنها تعتمد بشكل كبير على رأس المال الفكري إلى مراتب أولى عالميا،[1] كما يتضح من الجدول الموالي:

1- عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، **دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال**،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011،ص5 .

جدول رقم 02: مقارنة بين ترتيب أكبر عشر شركات في العالم بالنسبة لرأس المال التقليدي و رأس المال الفكري

الترتيب الجديد	الترتيب الكلاسيكي	إسم الشركة	رأس المال المعرفي(م دولار)
01	**08**	**General Electric**	**254 381**
02	**138**	**Pfiser**	**219 202**
03	**210**	**Microsoft**	**204 515**
04	**34**	**Fhlip Morris**	**188 538**
05	**01**	**Exxon Mobil**	**176 409**
06	**110**	**Intel**	**173 964**
07	**49**	**SBC Communictions**	**155 402**
08	**19**	**Intel Business Machines**	**148 679**
09	**32**	**Verison Communictions**	**141 741**
10	**88**	**Merck**	**139 494**

المصدر: عاشور مزريق ونعيمة قويدري قوشيح، مرجع سابق، ص 6 .نقلا عن غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007 .

يتضح من خلال الجدول أن شركة Exxon Mobil مثلا و التي كانت تحتل المرتبة الأولى عالميا في الترتيب التقليدي أصبحت تحتل المرتبة الخامسة عالميا في الترتيب الجديد، والعكس بالنسبة لشركة General Electric التي كانت في المرتبة الثانية في الترتيب التقليدي و التي انتقلت للمرتبة الأولى عالميا في الترتيب الجديد.

إن هذا الاختلاف في الترتيبين راجع إلى أهمية الاعتماد على رأس المال الفكري الذي يحدد بدرجة كبيرة القيمة السوقية للشركة.

المطلب الثالث: ومكونات وقياس رأس المال الفكري

الفرع الأول: تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري

يتضح من خلال النقاط التي سنوردها حول مكونات وتقسيمات رأس المال الفكري أن هناك إختلاف واضح حول تحديد مكوناته، هذا الاختلاف يرجع إلى كون عناصر رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد قي قياسه وتنميته، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال وفيما يلي طرح لبعض التقسيمات:

- تقسيم Despres and Channvel : يرى هذان الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربع مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي:-[1]

أولا: رأس المال البشري Human Capital

ثانيا: رأس المال الهيكلي CapitalStructural

ثالثا: الموجودات العملية Business Assets

رابعا: الموجودات الفكرية

- تقسيم Mckenzie and Winkelen هذان الكاتبان وضعا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمهما لمكونات رأس المال الفكري:-[2]

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي =رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية

- تقسيم Edninson and Mailone ويتضمن هذا التقسيم الجوانب الفكرية الأربعة لرأس المال الفكري:[3]
  - رأس المال العملية.
  - رأس مال الزبون.
  - رأس مال التجديد و التطوير.
  - رأس المال البشري.
- تقسيم معهد Brookings قسم هذا المعهد رأس المال الفكري إلى :[4]

أولا: الأصول السوقية: وتشمل جميع جوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء الماركات ومنافذ التوزيع.

[1]- عبد الستار حسين يوسف، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2005، ص 21 .
[2]- نفس المرجع ، ص 21 .
[3]- نفس المرجع، ص 22 .
[4]- مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق ، ص 44.

ثانيا: الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة وقدرات الابتكار و المؤشرات المتعلقة بمدى قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة.

ثالثا: أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات و الأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم

رابعا: أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنشأة، وطرق تقييم المخاطر وأساليب إدارة قوة العمل، وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

مما سبق يمكن القول أن جميع التقسيمات تشترك في العناصر التالية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، و رأس مال العملاء وفي ما يلي شرح موجز لكل عنصر:-

أولا: رأس المال البشري:

وهي قدرات مستخدمي الشركة لتوفير حلولا لعملائها، والابتكار التجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس وينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف .[1]

ثانيا: رأس المال الهيكلي: وهو البنى الإرتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يضمن نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها ورؤى الشركة وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري أي معارف الشركة في خدمة أهدافها.[2]

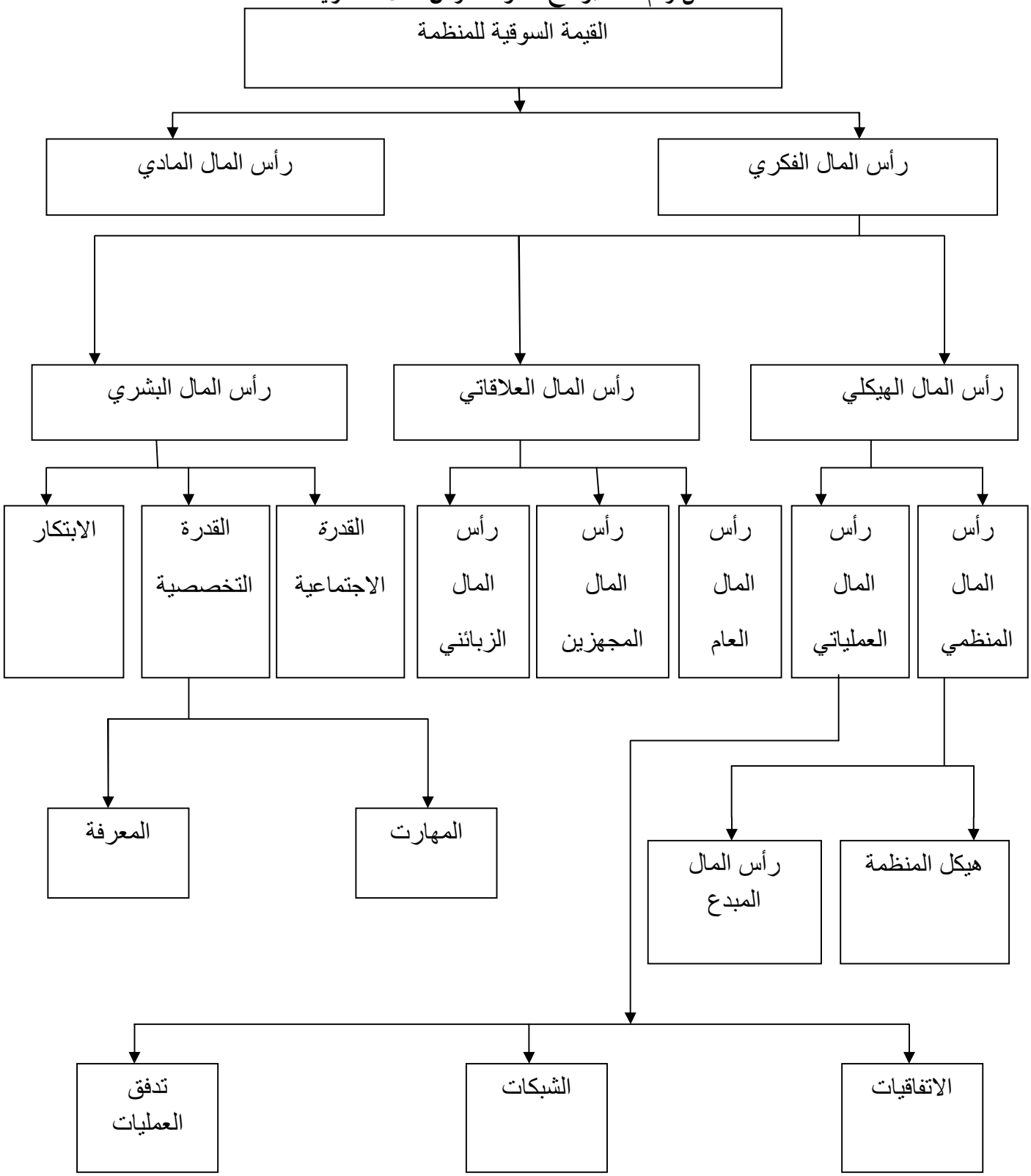
1- عبد االناصر نور و آخرون، **رأس المال الفكري الأهمية القياس و الإفصاح**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد الأول 2010/04/19، ص7 .

2- المرجع نفسه، ص 7 .

ثالثا: رأسمال العملاء: وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل معهم المنظمة والذين يمثلون بزبائنها ومجهزيها وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأسمال الفكري والسهل على القياس من خلال الإيرادات[1]

[1]- ظاهر القشي، **رأس المال الفكري الأهمية القياس الإفصاح دراسة فكرية من وجهة نظر متعددة**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص6 .

شكل رقم07: يوضح مكونات رأس المال الفكري



المصدر: ناظم جواد و ندى إسماعيل، **تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و لإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد بدون سنة نشر، ص 132.

من خلال الشكل السابق أن مصدر رأس المال الفكري الذي يمكن عده رأس مال معرفي يتحقق إذا توافرت بالأفراد المستويات المعرفية الأربعة الآتية:-[1]

a) قاعدة معرفة ماذا (Know-What): المنبثقة من المعرفة الاندفاعية إذ تتصف هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه من خلال التعليم وبرامج التعليم والتحصيل الدراسي.

b) قاعدة معرفة كيف (Know –How): المنبثقة من المهارات المتقدمة وتتجلى في تحويل تعلم النظريات و المفاهيم المطروحة في البحوث و الدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس بهدف قلب مستوى المهارات الفردية للفرد.

c) قاعدة معرفة لماذا (Know – Why): وهي تنبع من كيفية فهم الأنظمة إذ تتجلى في التعميق بنسيج العلاقات السببية بين الأشياء و المواقف ويمكن أن يتحقق هذا المستوى من خلال ورش العمل وحل المشكلات ونقل المهارات بحيث تساعد في التحرك بشكل أبعد نحو إنجاز المهمات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة.

d) قاعدة رعاية الأفراد – لماذا (Why – Care): وهي تنشأ من خلال الإبداع المتحرك ذاتيا، أي لماذا نهتم بالعاملين ؟ وتتناول هذه المعرفة حالات الاستفادة و الدافعية لغرض التكييف مع النجاح وهذا يعني لابد أن يتحقق تكيف رأس المال الفكري مع التغيرات التي تحدث في الظروف الخارجية وبشكل خاص تلك الإبداعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم المتقدمة التي ربما تستخدم كميزة تنافسية.

الفرع الثاني: قياس رأس المال الفكري:

هناك العديد من التساؤلات التي تظهر عند قياس رأس المال الفكري، والتي تحتاج إلى إجابات من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، ومن أهم هذه التساؤلات ذلك الذي يتعلق بأفضلية وضع قياس واحد لرأس المال الفكري، وقد اختلفت وتنوعت الآراء فالمؤيدون يرون أن ذلك يجعل أمام الأفراد أهدافا وأساليب بسيطة يمكن من خلالها القياس و المقارنة، أما المعارضون فهم يتبنون فكرية نظرية (كروت النقاط المتوازنة) Blanced Scorcard من حيث الإجماع أن المقياس الوحيد يبقى غير مفيد.

1- المرجع السابق، ص ص: 133 - 134.

إن الصعوبة الحقيقية لا تكمن في حقيقية الأمر في عمليات التصنيف وتعريف وقياس رأس المال الفكري وإنما في فهم عملية انتقال بين القطاعات المختلفة وكيف يمكن إدارة المنظمة من أجل زيادة المجموع الكلي لرأس المال الفكري لديها.[1]

أما من ناحية تعريف قياس رأس المال الفكري فإن Kaplan and Saccuzzo يعرفانه على أنه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة، هذا ويضاف على ذلك أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة.[2]

نماذج قياس رأس المال الفكري:[3]

1)- أسلوب الاستبعاد: يعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المادية من العوائد السابقة و المتوقعة للوصول عوائد رأس المال الفكري، حيث يتم احتساب العائد على الأصول الملموسة قبل الضريبة ومن ثم مقارنته مع متوسط، عائد الصناعة والفرق بينهما يمثل عائد رأس المال الفكري و الذي بواسطته يتم قياس رأس المال الفكري.

2)- أسلوب المؤشرات المتعددة: يستخدم كل منMalone Edvinsson نموذج متعدد المؤشرات لقياس الرأس مال الفكري حيث يحتوي هذا النموذج على 140مؤشر ومشتقاتها تتعلق بالرأس مال الفكري مثل نسبة أرباح العامل الواحد ونسبة براءة الاختراع.

ويفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأس مال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

3)- أسلوب نماذج التكلفة: تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وإن

استخدام نظام أل ABC لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يحمل بعض الصعوبات، ومع ذلك يمكن، استخدامه لهذا الغرض.

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية**، الفصل العاشر، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006، ص 431

[2]- عادل حرحوش المفرجي و أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص: 82- 83

[3]- محمد حباينة، **دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجيستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007/2006، ص ص 46 - 47 .

ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها، السوقية وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها معرفة.

4)- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة: قد يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تنشئها هذه المعرفة، ويقترح أصحاب هذا الرأي عدة أساليب للبحث تهدف إلى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة ومن خلال هذا الأسلوب لا تستهلك المعرفة عند استخدامها لإنشاء التغيرات بالقيمة المضافة، وعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت لديها قيمة دفترية مقدرة تصل إلى حوالي(230) مليار دولار بينما القيمة السوقية تبلغ من 300 إلى 400 مليار دولار ويمثل ذلك القدرة الكافية لدى شركة مايكروسوفت وقيمة استخدام هذه الشركة للمعرفة المجسدة ضمن العمليات وتكنولوجيا والأفراد الموظفين.

هذا وبالإضافة إلى :

منهج محاسبة الموارد البشرية:

لقد سعت العديد من الجهات إلى قياس مقدار الاستثمار في رأس المال الفكري و كيفية ترشيد استخدامه لدرجة أصبح هذا النوع من المشاكل المحاسبية المعاصرة، حيث أن المحاسبة التقليدية اكتفت بالإجراءات المحاسبية التي تتعلق بالرواتب و الأجور، أما ما يتعلق بكفاءة ومهارة المورد البشري وطاقته الإنتاجية المتوقعة مستقبلا فهي غائبة تماما، ولكن ظهور الشركات ولاسيما الخدمية التي تعتمد على المورد البشري في أدائها فقد الاهتمام في معرفة القيمة الكمية للمورد البشري .[1]

وفي وقتنا الحالي بدأ استخدام هذا المفهوم مرة أخرى تحت مسمى جديد هو " قياس رأس المال البشري " في محاولة وضع قيمة للعاملين كأصول في المنظمة، ولقياس التحسينات أو التغييرات في هذه القيم عن طريق استخدام المبادئ المحاسبية القياسية.[2]

[1] - محمد عطية مطر، **المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي**، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث، الكويت، ايلول 1982، ص20.

[2] - جاك فيليب و رون ستون، **الاستثمار البشري أدوات و خطوات قياس العائد**، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك" القاهرة، مصر، 2003، ص 27 .

إن القياس المحاسبي لرأس المال الفكري فيلاحظ الباحث صعوبة قياسه بدقة نتيجة للأسباب التالية:[1]

- أنه رأس مال غير ملموس
- سريع الزوال
- تتزايد قيمته مع الاستخدام
- يتجسد في قوى بشرية لديهم الاستعداد لحمله والمحافظة عليه وتنميته
- له تأثير كبير على المنظمة

معايير الاعتراف برأس المال الفكري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 " الأصول الغير ملموسة" يتطلب الاعتراف ببند على أنه غير ملموس إذا كان البند يلبي ما يلي:-[2]

1)- تعريف الأصل الغير ملموس

2)- من المحتمل تدفق داخل للمنافع الاقتصادية

3)- إذا كان من الممكن قياس وتحديد تكلفته بشكل موثوق به

وتجدر الإشارة أنه تم معالجة رأس المال الفكري في المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 مولدا داخليا، حيث أشارت الفقرة رقم 51من المعيار أنه من الصعب في بعض الأحيان تقييم ما إذا كان أصل غير ملموس مولد داخليا يستوفي شروط الاعتراف، حيث من الصعب:

- تحديد تكلفة الأصل بشكل موثوق
- تحديد ما إذا كان هناك أصل قابل للتحديد سيولد منافع اقتصادية متوقعة

و لمعرفة ما إذا كان الأصل غير ملموس المولد داخليا يلبي معايير الاعتراف، وتم تقييم توليد الأصل داخليا إلى مرحلتين:

[1] - تيجاني بالرقي، **القياس المحاسبي لرأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق**، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008، ص 15 .

[2] - خالد قشي و حمزة العرابي، **المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 الأصول الغير ملموسة**، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ،الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008،ص ص: 12- 13 .

أولا: مرحلة البحث: حسب الفقرة 54 من المعيار فإنه يجب عدم الاعتراف بأي أًصل غير ملموس ناتج في مرحلة البحث بل يتم الاعتراف به كمصروف للفترة فقط.

ثانيا: مرحلة التطوير: حسب الفقرة رقم 57 من المعيار فإنه يجب الاعتراف بأصل غير ملموس ناشئ من مرحلة التطوير إذا توافرت الشروط التالية:

أ)- الجدوى التقنية أو الفنية لإكمال الأصل و إنهائه بشكل صالح للاستعمال أو البيع

ب)- القدرة المالية والتقنية وكذا توافر النية للشركة في إكمال الأصل الغير ملموس

ج)- القدرة على قياس المصاريف التي أنفقت لتوليد الأصل داخليا أثناء مرحلة التطوير، بشكل موثوق به.

هذا وهناك وجهات نظر مختلفة لقياس رأس المال الفكري في مجموعة من الشركات في بعض الدول منها: [1]

وجهة نظر (ALI and others) بعنوان ممارسات الإبلاغ المالي عن رأس المال الفكري، دراسة منتقاة لبعض الشركات في بنغلاديش: هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى إدراك الشركات في بنغلاديش لآليات الإفصاح عن رأس المال الفكري في التقارير المالية السنوية ل22 مدرجة وللفترة (2006/2005) وتوصلت لعدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- جميع الشركات عينة الدراسة غير مدركة ومؤهلة لقياس و الإفصاح عن رأس المال الفكري.
- رغم أن بعض الشركات عينة الدراسة بشكل أو بأخر وبشكل ضئيل عن رأس المال الفكري، إلا أنها لا تستخدم مصطلح رأس المال الفكري في عملية الإفصاح .
- رغم بعض الإفصاحات الضئيلة من قبل بعض الشركات عن رأس المال الفكري باستخدام مصطلحات مغايرة، إلا أن جميع الإفصاحات كانت وصفية، أي لا يوجد إفصاحات رقمية.

وجهة نظر (Unerman and Guthrie 2006): بعنوان وجهة نظر معدي الإبلاغ المالي الخاص برأس المال الفكري في المملكة المتحدة: هدف الدراسة تم بناءه على المقابلات الشخصية للمدراء الماليون ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

[1]- ظاهر القشي، مرجع سابق، ص ص 16- 17 .

- اتفق المدراء الماليون عينة الدراسة، أن عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري تمارس بشكل متدني جدا، والسبب في ذلك سياسات الشركة من جهة وصعوبة قياس هذا النوع من ر رؤوس الأموال من جهة أخرى .
- اتفقت عينة الدراسة أن مخاطر الإفصاح عن هذا النوع من رؤوس الأموال يفوق الفوائد المرجوة من الإفصاح عنها.
- تعتقد عينة الدراسة أن التحليلات التي تتم من قبل السوق المالي المدرجة به الشركات لقوائمها له أثر أفضل من الإفصاح عن رأس المال الفكري و خصوصا في عملية استقطاب المستثمرين.
- لم تبدي عينة الدراسة ثقة كبيرة بضرورة الإفصاح عن رأس المال الفكري.

وجهة نظر (Guthrie and Petty 2004): بعنوان الإبلاغ عن رأس المال الفكري الخارجي، دلائل معاصرة من كوريا و أستراليا، هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات المتبعة من قبل الشركات التي تعمل خارج حدود بلادها في عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري، ولتحقيق هدفها فقد استندت على الدراسة الميدانية ويمكن تقديم أهم النتائج بما يلي:-

- أظهرت النتائج الرئيسية بأن الشركات الأسترالية في عام 2002 تفصح عن رأس مالها الفكري بشكل أكبر مما كانت تفصح عنه في عام 1998، و بشكل أكبر مما تفصح عنه الشركات في كونغ هونغ في عام 2002 .
- بينت الدراسة بأن أغلب الإفصاحات التي تخص رأس المال الفكري في جميع الشركات عينة الدراسة كانت إفصاحات وصفية أكثر منها رقمية.
- أبدت الشركات أنها تعاني صعوبات كبيرة في قياس رأس مالها الفكري .
- هناك علاقة إيجابية بين حجم الشركة وحجم الإفصاح عن رأس مالها الفكري.

المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري برأس المال البشري وبالمعرفة

الفرع الأول: موقع رأس المال البشري من رأس المال الفكري:[1]

كما رأينا من خلال مكونات رأس المال الفكري، فإن هذا الأخير عبارة عن معرفة متجسدة في رأس المال البشري وأنظمة وبيانات وبرامج المنظمة وبعلاقاتها الخارجية.

1- سلطاني عادل، **دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة**، رسالة ماجستير، فرع دراسات مالية ومحاسبية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2014، ص 25 .

إن منطلق هذه المعرفة هي المعرفة المتجسدة في رأس المال البشري أي الأفراد العاملين بالمنظمة الذين يمكن اعتبار معرفتهم كمرحلة تمهيدية للوصول للمعرفة النهائية، حيث يرى Baruch lev (2005) أن "ممارسات وسياسات الموارد البشرية الخاصة مثل أنظمة الحوافز و التعويضات إنتاج برامج التدريب على الوظيفة و التي تعزز بثبات إنتاجية الأفراد وتخفض من معدل دوران العاملين تخلق الأصول الفكرية"

ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003 " أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي"

كما يرى العنزي أن رأس المال الفكري هو حالة خاصة لرأس المال البشري، حيث يقول: " إن رأس المال الفكري هو نتيجة إما التعليم الرسمي أو الغير الرسمي على الوظيفة، ومع ذلك فهي غير محسوسة وملموسة في التصنيف التقليدي لرأس المال البشري، ولكي أن نكون قادرين على تحليل رأس المال الفكري فنقترح إضافته لهيكلة رأس المال البشري من خلال المساعدة في تأهيله حول كيفية إسهامه في زيادة إنتاجية منظمات القرن الحادي و العشرين، ولأغراض صياغة لدور عناصر رأس المال الفكري في إنتاجية المستثمر فإن HC الذي يمثل human capital أي رأس المال البشري و IC الذي يمثل intellectual capital أي رأس المال الفكري هما مكونان فرعيين للبشر H أي

" human . H = HC + IC

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأن رأس المال البشري يعد نقطة الانطلاق لباقي مكونات رأس المال الفكري، إن رأس المال البشري هو المحرك المولد لرأس المال الفكري.

الفرع الثاني: المعرفة وفعالية الاستثمار في رأس المال الفكري:[1]

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على المعرفة و الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة المعبر عنها أو معادلة أو سر تجاري أو اختراع أو برنامج أو عملية باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية.

1- سملالي يحضية،**التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2004، ص 10 .

لذا فإن المعرفة أصبحت مسألة في غاية الأهمية لأن معرفة ما يجب فعله ليس كافيا، بل يجب تحويل المعرفة إلى تنفيذ، وهذا ما قد يفسر لنا لماذا لا يؤدي الكثير من التعليم و التدريب والاستشارات التسييري والبحوث التنظيمية أو كثرة الكتب والمقالات إلى إحداث تغييرات.

ذلك أن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير و استنساخ أفضل الممارسات، بغية الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري، إلا أن الأمر يتطلب في البداية تحديد المشاكل المرتبطة بتطبيق المعرفة في المؤسسات.

فالمؤسسة الناجحة تستثمر في ما تعرف، كما أن المؤسسة الهادفة إلى تحسين ميزتها التنافسية في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، اقتصاد غني بالأفكار الجديدة و بالمنتجات الجديدة وبطرق تنفيذ الأعمال الجديدة، ينبغي لها أن تعمل على حسن استثمار رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ ومعالجة الفجوة الحاصلة بينها، إذ أن الاختلاف بين ما تعرفه المؤسسات فيما بينها، قد يكون بسيطا مقارنة بقدرتها على التصرف و التنفيذ و الاستفادة من المعرفة المتاحة لديها.

المبحث الثالث : تنمية رأس المال الفكري

بعد أن تعرفنا على رأس المال الفكري والمعرفة سنتناول في هذا المبحث تنمية رأس المال الفكري وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم التنمية:

الإسلام هو الدين الوحيد الذي أشار إلى أهمية التنمية إلا أن ذلك لم يتم بصراحة بل تم بطريق غير مباشرة، وقد تم استنباط تلك الأهمية من خلال المحاولة التي قام بها بعض الكتاب في استخلاص مفهوم التنمية في الإسلام وذلك إلى استناد إلى نصوص ومعاني قرآنية، فقيل إن التنمية هي طلب عمارة الأرض وذلك قوله تعالى { هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها }، [سورة هود الآية 61] وقيل إن التنمية تعني الحياة الطيبة إشارة إلى معنى الآية الكريمة { من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون }، [سورة النحل الآية 97] وهي نقل المجتمع من الوضع الذي لا يرضاه الله إلى الوضع الذي يرضاه .[1]

1- تعريف التنمية في اللغة:

التنمية في اللغة العربية مشتقة من الفعل نمى كما في قولنا " نمى المال " وغيره ينمي بالكسر، نما بالفتح و المد، وربما جاء من باب سما، و (نمى) الحديث إلى فلان أسنده له ونمى الرجل إلى أبيه نسبه وبابها رمى قال الأصمعي " نميت الحديث مخففا " أي بلغته على وجه الإصلاح و الخير و(نميته تنمية) أي أبلغته على وجه النميمة والإفساد، ورمى الصيد (فأنماه) إذا غاب عنه ثم مات ومن الحديث " كل ما أصحيت ودع ما أمنيت "[2].

2- تعريف التنمية اصطلاحا:

تعرف هيأة الأمم المتحدة التنمية على أنها " العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والإسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن".

هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة.

---

[1]- محمد لمين مراكشي، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، أكتوبر 2005، ص 78.

[2]- نفس المرجع، ص 77.

وهي عملية حضارية متكاملة تعنى بدفع كفاءة القوى المنتجة بما ينمي الثروة القومية، ويولد الفائض الاقتصادي اللازم للتوسع المطرد في الاستثمار، كما تعنى التنمية بتوفير الخدمات الأساسية للأفراد المنتجين كتوفير لهم الشروط الموضوعية للوصول إلى مستوى التطوير التكنولوجي المطلوب .[1]

أما تعاريف التنمية الأخرى، و المقصود بها هنا هو توضيح المصطلح وهي:[2]

- إبراز أو إخراج ما هو كامن أو محتمل
- النقل إلى حالة أكثر تقدما أو منظمة بدرجة مرتفعة .
- فهم وإدراك الإمكانيات .
- التقدم خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى أو أكثر نضجا واكتمالا.

3- **أبعاد التنمية:** للتنمية أربعة أبعاد هي:[3]

التنمية كعملية، بحيث يتم التركيز على المتغيرات المتتابعة، مثل الآثار الاجتماعية و النفسية على الأفراد.

- التنمية كمنهج، أي الوسيلة المتبعة لتحقيق غاية.
- التنمية كبرنامج، وهي مجموعة الأنشطة المطبقة .
- التنمية كحركية، وهي الالتزام وتكون موجهة نحو التقدم وتصبح نوعا من التنظيم .

بعد أن عرفنا مفهوم التنمية وكما ذكرنا سابقا أن رأس المال البشري هو المحرك المولد لرأس المال الفكري، وعليه فإن تنمية هذا الأخير من تنمية رأس المال البشري الأمر الذي يتطلب المرور بتنمية الموارد البشرية.

تعريف تنمية الموارد البشرية:

وهي تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محدودة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب لأداء، وقادرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات.[4]

إن بناء رأس المال الفكري وتنميته يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المنظمة، فليست هناك جهة واحدة في المنظمة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية .

---

[1]- نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان الجزائر، 2011، ص 254.

[2]- نفس المرجع، ص 255.

[3]- نفس المرجع، ص 257.

[4]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997، ص 216.

المطلب الثاني: آليات وأبعاد تنمية رأس المال الفكري

الفرع الأول: إسهامات الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري:

يمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي:[1]

1- إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة.

2- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأس مال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارد.

4- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛

5- بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء الرأس مال الفكري للمنظمة.

6- تحوّل الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع المخاطرة والإبداع.

7- توفير الإمكانات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقتهما لإبداعية الكامنة.

8- أن تتَبَنّى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين والإنفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ على اعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقاً استثمارياً.

9- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تقنيات المعلومات.

10- منح إدارة الموارد البشرية كافة الصلاحيات التي من شِأنها تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تقوم بدور فعال في بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة.

[1]- أسامة بن صادق الطيب، عصام بن يحي الفيلالي، مرجع سابق، ص ص 89-90.

الفرع الثاني: أبعاد تنمية رأس المال الفكري:

يتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد تنمية رأس المال الفكري هي:[1]

1. استقطاب رأس المال الفكري:

ويعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات(بيئة جاذبة للكفاءات) من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم.

2. خلق(صناعة)رأس المال الفكري:

ويمثل هذا البعد السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس مال فكري خاص بها، من خلال أتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها.

3. تنشيط رأس المال الفكري:

يعتبر امتلاك المعرفة في المنظمات غير كاف لتكو ن ميزة تنافسية ذات طابع استراتيجي قادر على النمو والتأقلم مع التغيرات البيئية، ما لم يتم تفعيل هذه المعرفة ووضعها موضع تنفيذي ذو طاب عمرن قادر على الحفاظ على التدفق السلس للمعرفة بين المستويات التنظيمية المختلفة بما يتماشى مع المستجدات والتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

4. المحافظة على رأس المال الفكري:

يشير هذا البعد إلى مجمل السياسات الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف وذلك في ضمن عدد من الأساليب والوسائل ومن أبرزها التدريب أو لتحفيز المادي والمعنوي أو التعلم التنظيمي وتنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم.

5. الاهتمام في رأس مال الزبون:

ويعكس هذا البعد الوسائل والأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية وتطوير ما تمتلكه من رأس مال العلاقات، من خلال الاهتمام بآراء الزبائن (العملاء) وتطلعاتهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات موجودة.

[1] – خالد عبد العزيز ابو الغنم، **أثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة**، بحث في مجلة كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2012، ص ص: 11- 12 .

وانطلاقا من هذه الأبعاد سيتم شرح كل عنصر من هذه العناصر:

استقطاب رأس المال الفكري:

1- شراء العقول من السوق: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعما أساسيا لازدهارها وتطورها، لذا فإن على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة و النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الابتكار و الإبداع .[1]

أما مصادر الاستقطاب فهي :[2]

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة.
- الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.
- مكاتب أو وكالات التوظيف.
- توصيات العاملين بزملائهم من خارج المنظمة.
- الاستقطاب من المنظمات المنافسة بإعطاء شروط أفضل للراغبين.

2- شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين هما: المعرفي والسلوكي والمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص.

أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح للأفراد المطلوبين .[3]

خلق (صناعة) رأس المال الفكري:

1- خريطة المعرفة: وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤيدة إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم التركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف غلى محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها .

---

[1]- فلاحي الزهرة و نوي الحاج، **استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**، مداخلة في مؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011/ ص 8.

[2]- هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، دار الريادة للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2010، ص 124 .

[3]- فلاحي الزهرة و نوي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب، لذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول إليها .[1]

2- التدريب: عرف الباحثون التدريب بأكثر من طريقة لكننا هنا نركز على أن التدريب هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك على زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته، وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمدراء الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتهم أفضل استثمار.

ويعرف فليبوFLIPPO التدريب في كتابه " مبادئ إدارة الموارد البشرية " بأن يقول هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ أداء معين .[2]

ويمكن أيضا إعطاء تعريف للتدريب " وهو إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة ".[3]

التكوين والتدريب:

لا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أن الأولى تعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار و معلومات عامة، و الثانية يسري مفهومها على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي.[4]

خطوات التدريب: للتدريب أربع خطوات هي:[5]

- تحديد الاحتياجات
- تصميم البرنامج التدريبي
- إدارة البرنامج التدريبي
- تقييم البرنامج التدريبي

---

[1]- هاشم حمدي رضا، المرجع السابق، ص 8.

[2]- محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2004،ص 101.

[3]-الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية**، مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد السادس، 2008، ص 11.

[4]-محمد لمين مراكشي، **فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 80.

[5]- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص128.

أساليب التدريب:

أولا–أسلوب دراسة الحالة:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية، و المطلوب حل أو الحلول أو التوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المدربين من ناحية و المدرب من ناحية أخرى .

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التدريبية الفعالة وذلك على لتوفره على قدر عال من المشاركة من المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة خلال فترة قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين، كما قد يتطلب التوصل إلى حل لبعض المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي لا يتوفر في بعض الأحيان .[1]

ثانيا– أسلوب تدريب الحساسية :

يهدف هذا الأسلوب إلى تعريف وتوضيح سلوك المشاركين و التعبير عنه و إظهاره للآخرين مقابل معرفة وقبول أي فروقات سلوكية يتمتع بها هؤلاء .

بحيث تشارك فيه مجموعة صغيرة من الأفراد، يتراوح عددهم بين ثمانية و أربعة عشر مشاركا، وعادة ما يكون أعضاء المجموعة الواحدة غرباء عن بعضهم البعض في بداية البرنامج، ثم يتعارفون ويتناقشون بواسطة مدرب محترف، ويعبرون عن إحساسهم وشعورهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين واتجاه البرنامج التدريبي الذي يجمعهم .[2]

ثالثا– أسلوب النقاش :

ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة قي طرح المعلومات و الموضوعات.[3]

رابعا– أسلوب التطبيق العملي :

بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء عمل ما أمام مجموعة الأفراد المتدربين، مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، لكي يسمح لهم بالمناقشة و الاستفسار ويتميز هذا الأسلوب بسهولته وقلة تكاليفه وقدرته على استيعاب عدد كبير من المتدربين، بالإضافة إلى أنه يتميز بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق لنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص241 .

[2]– حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص280،

[3]– نوي منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2013، ص 258.

من الأساليب النظرية، وبشكل عام يصلح استخدامه في تدريب العمال الحرفيين الصناعيين الذين في العادة يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات و معدات .[1]

خامسا– أسلوب التعليم المبرمج :

يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تدريب نفسه دون تدخل المدرب، فهو أسلوب للتعليم الذاتي حيث يساهم في مساعدة المدرب على الاكتشاف و التعرف على المصادر العملية المختلفة التي يحتاج إليها في عمله لكي يتمكن من الحصول على المعرفة و المهارات المطلوبة، ويشجع المشاركين على تحديد احتياجاتهم التدريبية و التعليمية وتلعب الجامعات المفتوحة و التعلم بالمراسلة دورا بارزا في تلبية احتياجات المتدربين بأساليب تتميز بالمرونة العالية، ويقدم الحاسوب حاليا إمكانيات تكنولوجية كبيرة للعاملين، وقد أصبح أسلوب التعليم المبرمج مألوفا لدى العاملين في المكتبات و خاصة في مجال العمليات الفنية وتطبيقات الحاسوب، حيث يتيح هذا الأسلوب فرص لتدريب العاملين وهم في عملهم.[2]

أهمية التدريب و أهدافه:[3]

- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين المهارات ومعارف عناصرها البشرية الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام م العمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب .
- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم للعمل بكامل قدراتهم .
- يقود التدريب إلى خلق القدرة لدى العمال المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة .
- يؤدي التدريب إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات و التحكم في استعمالها .
- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار و مرونة المؤسسات الاقتصادية، و هذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة فالتدريب يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار و البقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التدريب كذلك القدرة على التكيف مهما كانت التهديدات و القيود المفروضة من بيئتها .

---

[1]– مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 241.

[2]– ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 307.

[3]– الداوي الشيخ، مرجع سابق ، ص12.

3- بناء الأنسجة الفكرية :

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد أخر .

4- القيادة الذكية:

يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا و معلما وأكثر مما يكون معطي للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، و التي من أبرزها : الاستثمار، الفورية الامتناع الشمول، الدستور.[1]

تنشيط رأس المال الفكري:

الإبداع و الابتكار، وتمثل الابتكارات و التطورات العصرية تحديا قويا أمام مختلف التنظيمات و المؤسسات، حيث تفرض ضرورة التغيير و التجديد المستمر لمن أراد النمو و التقدم في خضم الأحداث و المتغيرات العالمية، وأبرزها اقتصاد المعرفة و العولمة، وذلك نتيجة التقادم السريع للأفكار و التقنيات والتكنولوجيات الأمر الذي جعل ضرورة تجديد وتطوير تلك الأفكار و التقنيات باستمرار من خلال جهود الإبداع والابتكار، ولقد تعددت التعاريف حول الإبداع و الابتكار إلا أنها تدور جميعا حول التوصل إلى فكرة أو ممارسة جديدة، أو مزج بين عناصر موجودة وبطرق عصرية مبتكرة وذلك للاستجابة للاحتياجات الجديدة الحديثة .

يميل بعض المتخصصين إلى التفرقة بين الإبداع والابتكار من منطلق أن الأول يتعلق باكتشاف فكرة جديدة، و الثاني يتعلق بوضع الفكرة حيز التنفيذ، حيث يعتبر الإبداع و الابتكار نتاج سلسلة من العمليات الفكرية و المنطقية للعقل البشري، الذي يتميز بالطلاقة الفكرية و المرونة .

و القدرة على الابتكار و الإبداع تنشأ من خلال مزيج من العوامل الوراثية و الصفات المكتسبة و المعارف التي تم تعلمها.[2]

---

[1]- فلاحي الزهرة ونوي الحاج، مرجع سابق، ص 9.

2- منية خليفة، **أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011/ ص 8.

المطلب الثالث: المحافظة على رأس المال الفكري:

برزت عدة دراسات في هذا السياق فقد بلغ عدد الكتاب والباحثين في هذا المجال 30 بواقع 14 باحثا عربيا، 16اجنبيا أي بنسبة 47 % ، 53 % على التوالي أسفرت نتائج الدراسات على وجود بعض الأساليب الحاصلة على أعلى النسب والمتكررة في مختلف دراساتهم و التي من بينها التحفيز.

وتعرف الحوافز بأنها أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد و المجتمع، وهي أساليب تحسين و استغلال وسائل عناصر الإنتاج .

كما عرف برسلون و ستاير التحفيز على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة .[1]

و للتحفيز نوعين :[2]

1- التحفيز المادي: يعتبر الحافز المادي ذا أهمية كبيرة للموهوبين، حيث أنهم يدركون مدى أهميتهم بالنسبة للمنظمة، وكل الجهود التي يبذلونها في سبيل الوصول إلى الأفكار و الابتكارات وتحقيق التفوق لها .

فعلى المنظمة أن تحرص على تقديم تعويض مادي مناسب لعمالها الموهوبين، وهو يشمل رواتب وأجور عالية ومغرية و مكافآت سخية، من أجل أن تحافظ عليهم وتمنعهم من التسرب للمنافسين ولمنح الموهوبين مزيج تعويضي قوي يجب دراسة ما يقدمه المنافسون وتقديم أفضل منه .

2- التحفيز الغير مادي:

يعتبر التحفيز الغير مادي أو كما يعرف بالتحفيز المعنوي، عاملا أساسيا وذا أثر إيجابي على رفع المعنويات للموهوبين، وذلك لكسب ولائهم واستبقائهم في المنظمة ويتمثل التحفيز المعنوي في الآتي :-

أ- الشكر، و التقدير و الاهتمام .

ب- الترقية و المسار المهني .

ت- المرونة والاستقلالية .

ث- مساعدتهم في استثمار مواهبهم .

[1]- طاهر محمد لكلالدة، **تنمية الموارد البشرية**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 114،115.

[2]- نفس المرجع، ص 116.

خلاصة الفصل الأول:

استدعت الضرورة إلى إقحام المعرفة في جل وظائفها من أجل الاهتمام أكثر بالمورد المعرفي والفكري البشري وتنميته وتعظيم قيمته، فأصبحت مجبرة على متابعة المعرفة الكامنة في العقول البشرية النادرة والكوادر داخل المنظمة أو/و استقطابها من بيئتها الخارجية، هدفها الرئيسي هو جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والمهارات والقدرات المعرفية من أجل تشكيل وتنمية رأس المال الفكري للمنظمات الذي يعتبر المصدر الأساسي للتميز والقدرة على المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي خاصة وأن الموارد المادية التي تشكل رأس المال المادي أصبحت غير معول عليها في كسب ميزة تنافسية، فهي سهلة التقليد والاستبدال والاهتلاك على عكس رأس المال الفكري الذي يمكنها من التنافس.

كما أن تنمية رأس المال الفكري لا تقتصر على تنمية رأس المال البشري فقط بل امتدت لتنمية رأس المال العلاقات وكذلك رأس المال الهيكلي بشكل غير مباشر كإقحام علم النفس الصناعي في عملها، كاستخدام الأخصائيين النفسانيين في تقييم ما هو سلبي وايجابي في الهيكل التنظيمي وتقديم اقتراحات بخصوص كيفيه تفعيله ومساهمته في التأثير الإيجابي على أداء العاملين، كذلك يساعدون المنظمة في خلق البيئة التي تشجع على الإبداع والتغيير، ومن جهة أخرى يساهمون في إرشاد المدراء في كيفية تسيير وإدارة عمليات الإبداع والابتكار بما يشجع العاملين على المضي فيها مستقبلا وباستمرار.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة، في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها في ذلك ميزة تنافسية من خلال رأس المال الفكري الذي كصمام أمان لمواجهة المنافسين.

وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحث الأول الذي سيخصص للميزة التنافسية، في حين المبحث الثاني سنتناول فيه مراحل تطور المؤسسة العمومية قبل الإصلاح وبعد صدور القانون 88/01 المتعلق باستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، أما المبحث الثالث سنحاول الربط فيه بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

من أبرز سمات العصر الجديد هي التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين.

المطلب الأول: التنافسية: سنتطرق في هذا المطلب إلى التنافسية حتى الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم التنافسية:

. يقصد بالتنافسية: " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعًا في الأسواق التي تهتم بها".[1]

. وتعرف أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة فعالية من المنافسين الآخرين".[2]

. وتعرف: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرًا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".[3]

. أما المنافسة فتعرف على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار. والجودة والخدمة بعد البيع وغيره".[4]

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

---

1. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 101.
2. الطيب داودي، مراد محجوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص38.
3. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي :آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر،الإسكندرية،مصر، 2000، ص10.
4. المرجع نفسه، ص 20.

الفرع الثاني: أسباب التنافسية:

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:[1]

أ- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

ب- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.

ت- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

ث- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

ج- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

الفرع الثالث: أنواع التنافسية :

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما:[2]

أولا :التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1) **تنافسية المنتج:**

---

1. علي السلمي،" **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، مرجع سبق ذكره، ص103.

2. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مصادرها وتنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ، ص ص 11- 12.

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

2) **تنافسية المؤسسة:**

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا :التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

1) **التنافسية الملحوظة:**

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2) **القدرة التنافسية:**

بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

رابعا: مؤشرات تنافسية المؤسسة[1]

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق

1- الربحية:

تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها مؤشر توبن (TOBIN TM Sq) فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية .وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير والبراءات التي تتحصل عليها، إضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة المنتجات عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن تم النفاد إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

---

[1]. عبد الوهاب بوبعة، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الهاتف النقال موبيليس**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص: 74- 75.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية أو الدولية المحلية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفرات الحجم. كما يتأثر نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فعالية أو درجة من الاستثمار غير فعالة.

4- الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما إن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية،كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسب اختفاء أو اضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي، وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.[1]

وتنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في مركز متميز يسمح لها بتقديم منتجا متميزا بأسلوب أنجح من منافسيها من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون مع بيعها بسعر أقل.[2]

[1]. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 79.

[2]. أحمد سيد مصطفى، **المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية**، القاهرة، مصر، 2001، ص 142.

لكن لابد أيضا من الإشارة إلى أن الميزة التنافسية تتحقق أيضا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد المتاحة، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

الفرع الأول: النشأة والتعريف

يرجع طهور مفهوم الميزة التنافسية إلى CHAMBERLIN سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznik سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schendel و HOLF الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، بعد ذلك جاء Day سنة 1984 ثم M. Porter سنة 1985 فوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، و تبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.[1]

تعريف الميزة التنافسية:

يعد مصطلح الميزة التنافسية الأكثر من المصطلحات شيوعا منذ بداية الثمانينات من القرن المنصرم حيث بدأت فكرة الميزة في الانتشار والتوسع مع كتابات بورتر الكاتب بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية.[2]

وقد عرفت الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"[3]

تعريف2 " الميزة التنافسية هي المجال الذي تمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية و الحد من أثر التهديدات، وتسمح الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو

---

[1] . حسن علي الزغبي، **أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي**، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في البورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول" اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير" جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، أيام 12.13.14ماي 2003، ص 11.

[2] – Maichel porter, l'avantage concurrentiel **comment davencer Ses concurrents et maintenir son avance**, PUNOD paris, 1999, P 08.

[3] – وهيبة داسي، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في في المصارف الحكومية السورية**، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 168.

البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجية أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية".[1]

التعريف 3: يرى KOLTER PHILIP الميزة التنافسية هي: " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل".[2]

تعريف4 " وقي قدرة المؤسسة على جلب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم".[3]

تعريف5 " يعرفها أسعد عبد المجيد طلعت " على أنها ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".[4]

من التعاريف السابقة يمكن القوا أن الميزة التنافسية للمؤسسة تسمح لها بأن تكون منفردة عن منافسيها من حيث جودة المنتجات والخدمات وذلك ما يرضي الزبون وما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها.

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاث شروط لكي تصل إلى ذلك الهدف و هي:[5]

- أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا.
- إمكانية الدفاع عنها: عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

الفرع الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

[1]- عظيمي دلال، **مدخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد10، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 190.

[2] . Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, **management marketing** , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

[3]. ثامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص192.

[4]. أسعد عبد المجيد طلعت، **التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين**، المتحدة للإعلان، مصر، 2002، ص 190.

[5]. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

مرت الميزة التنافسية بالمراحل التالية:[1]

1) مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظرا لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة، مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

2) مرحلة قيادة الاستثمار:

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومؤسساتها على الاستثمار بشكل متواصل، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

3) مرحلة قيادة الابتكار

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتمييز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4) مرحلة قيادة الثروة

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتركم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.

الفرع الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية[2]

يمكن الحكم على الميزة التنافسية بثلاث عوامل هي :

1- مصدر الميزة التنافسية:

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين هما:

---

[1]- عمر صقر، **العولمة وقضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص96.

[2]. نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99،100

أ- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ب-مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء تحكمها تكاليف تحول مرتفعة، و تتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل :الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات، المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطور، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعة طيبة، وعلاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا الناتجة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2- تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة:

إن اعتماد الشركة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على الشركة الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن استمرارية أطول في التميز.

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

إن الشركات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام الشركات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغيرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

المطلب الثالث: مصادر وأنواع الميزة التنافسية

الفرع الأول: مصادر الميزة:

1) **التفكير الاستراتيجي**[1] :

إن تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق العملاء، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع.

إن مفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق لأنه اقتناص للفرص من أجل استغلالها و اجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الاستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب التحليل، التدقيق، فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

2) **الإطار الوطني** :

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3) **الموارد** :

يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح

الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ– الموارد الملموسة :تصنف إلى ثلاثة أنواع:

– **المواد الأولية**: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودها.

– **معدات الإنتاج** :تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.

[1] . لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد ال رقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 27.28 نوفمبر 2007،ص7.

- **الموارد المالية** :تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.[1]

ب- الموارد الغير ملموسة:[2]

1- الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2- الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3- المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرط أساسيا ضمن سياساتها الاستشارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، و العلامات التجارية المتميزة...الخ، فالمؤسسات الناجحة هي

[1] – رائد المومني، سيما مقاطف، **أثر إستراتيجية الإحلال على بناء الميزة التنافسية** –دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدارسات، لعدد27، 2012، ص 214.

[2] – سملالي يحضية، **نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي الجديد للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005،ص 36.

الآتي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع و الخدمات أو في تطوير الهياكل و الوظائف و العمليات.

هذا بالإضافة إلى:

4- التكنولوجيا:

إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، كما أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تحويل المنتجات الواسعة إلى منتجات متقادمة في وقت قصير، وفي نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد .وهكذا نجد أن التكنولوجيا يمكن أن تشكل تهديدا للشركة وفي المقابل تمثل الموارد داخلا قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة واستحداث القيمة اتجاه العميل.[1]

5- الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه،إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة) القدرة على الابتكار (مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وفي ضل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق– أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع السوق والمنتج بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.[2]

ويمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحث ون في ذلك، والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق تلك المزايا، ويوضح الجدول الآتي بعض تلك الآراء:

[1] – شارلز هل، جاريث جونز ، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص170.

[2] – رتيبة نحاسية، **أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة– حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية**– رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر،2003، ص57.

جدول رقم: 03 مصادر الميزة حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الباحث	السنة	المصادر
porter	1985	هيكل الصناعة، ومكانة المنظمة في الصناعة، والمشترين، والموردين، والداخلين الجدد، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرون.
Ayker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك / دعم المنتج،الاسم المدرك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية،الأسبقيات التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز، خصائص المنتج /التميز ، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة/ قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل علاقات توزيع جيدة.
Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة.
Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات، الإستراتيجية.
Hel et jonz	1999	الجودة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه، حاجات الزبون ، والابتكار.
Porter	2002	تكنولوجيا الإنترنت وتطبيقاته.

المصدر: عبد الله المعاضيدي، **إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، ت، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، جويلية 2006 ، ص16 .

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى KOUFTRERROS بأن هناك خمسة أنواع للميزة التنافسية ويحددها بالسعر، الجودة، القيمة لدى العميل، ضمان التسليم والإبداع.[1]

أما أغلب الكتابات فترجح إلى أنه توجد نوعين من الميزة التنافسية ميزة التكلفة الأقل و ميزة تميز المنتج.

أولا: ميزة التكلفة الأقل:

معناها أن الشركة تعمل على تصميم، وتصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.[2]

وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.[3]

ويمكن القول أن للمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين.[4]

تحقيق ميزة التكلفة الأقل:[5]

- **مراقبة التعلم:**

و يتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

- **مراقبة الروابط :**

[1] - Nabil mazouhgi, Nadra bahri, **l'intelligen ou supply Chain mangement par les entreprises tunisnnes**: **l'impact sur logistique**, sous,tunsie, 2 – 3 juin 2005, p12.

[2] . نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

[3] . رتيبة نحاسية، مرجع سابق، ص 58.

[4] - M Porter, opcit , P81.

[5] . لويزة قويدر ، حبيبة كشيدة، مرجع سابق ، ص5.

و يتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة و استغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج و بالشكل الدقيق و الصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

- **مراقبة الإلحاق:**

يتم تجميع الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- **مراقبة الرزنامة:**

أي المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق، أو توظيفها لأحسن المستخدمين و تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع إما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير، أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين و تحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.

- **مراقبة الإجراءات:**

يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.

- **مراقبة التموضع:**

الخاص بالأنشطة، الموردين و بالعملاء و الذي من شأنه تخفيض التكاليف و ذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها :مستوى الأجور، فعالية الإمداد و سهولة الوصول إلى الموردين.

- **مراقبة العوامل الحكومية و السياسة:** كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ثانيا ميزة تميز المنتج:

تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال وخدمات ما بعد البيع ....).[1]

وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد و التي نسردها فيما يلي:[2]

[1] . عظيمي دلال، **مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مرجع سبق ذكره، ص ص 199 - 200.

[2] . لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، مرجع سابق، ص6.

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة و كذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- إدراج و إدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز و التفرد الخاص بالمنظمة.
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط و باختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهنية.

المطلب الرابع: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

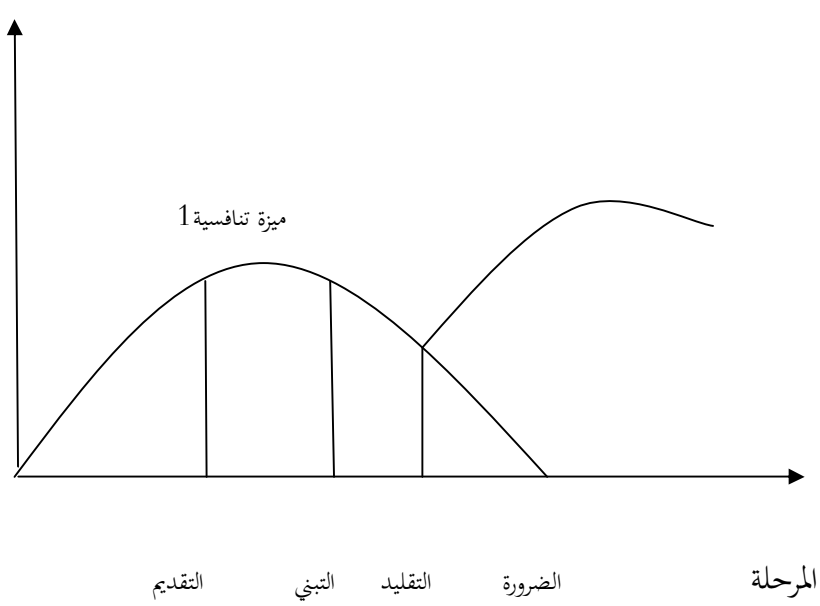
الفرع الأول: محدداتها: وهي[1]

أ – حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى أخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل.

[1] - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص85،86.

شكل رقم10: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص85.

تفسير المنحنى:[1]

1. **مرحلة التقديم:**

تعد من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي، وتَعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا واسعا، من خلال الأدوات التسويقية وخاصة الترويج.

ومن هنا يمكن القول أنّ هذه المرحلة تتطلب استثمارات ضخمة واستخدام التكنولوجيا المتقدمة التي تُتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين.

2. **مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة :**

تُمثل هذه المرحلة بداية تَعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تَعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين.

[1] . جخيوة الطاهر، **الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط**، مذكرة ماجيستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2014، ص108، 109.

3. **مرحلة التقليد (الركود):**

في هذه المرحلة تشهد الميزة التنافسية تراجعا شيئا فشيئا نحو الركود لكون المنافسين قد أخذوا بتقليد ميزة المؤسسة ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها.

وبالتالي تراجع أسبقيتها، ممّا يعني انخفاض حجم المبيعات المحققة، وهذا الوضع يُحتم على المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء في السوق.

4. **مرحلة الضرورة:**

في هذه المرحلة تَظهر الحاجة إلى تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة أخرى مبنية على أسس تحقق بها قيمة أكبر للعميل، وفي هذه المرحلة بالذات تَظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يمكن القول أنّه من الصعب للمؤسسة تحقيق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية لذا يجب متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة.

ب – نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أوالمناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي

جدول رقم 04: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
النطاق القطاع السوقي **Segment Scope**	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي Vertical Scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا) (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب أخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو (منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي Géographie Scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industrie Scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور و جامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:[1]

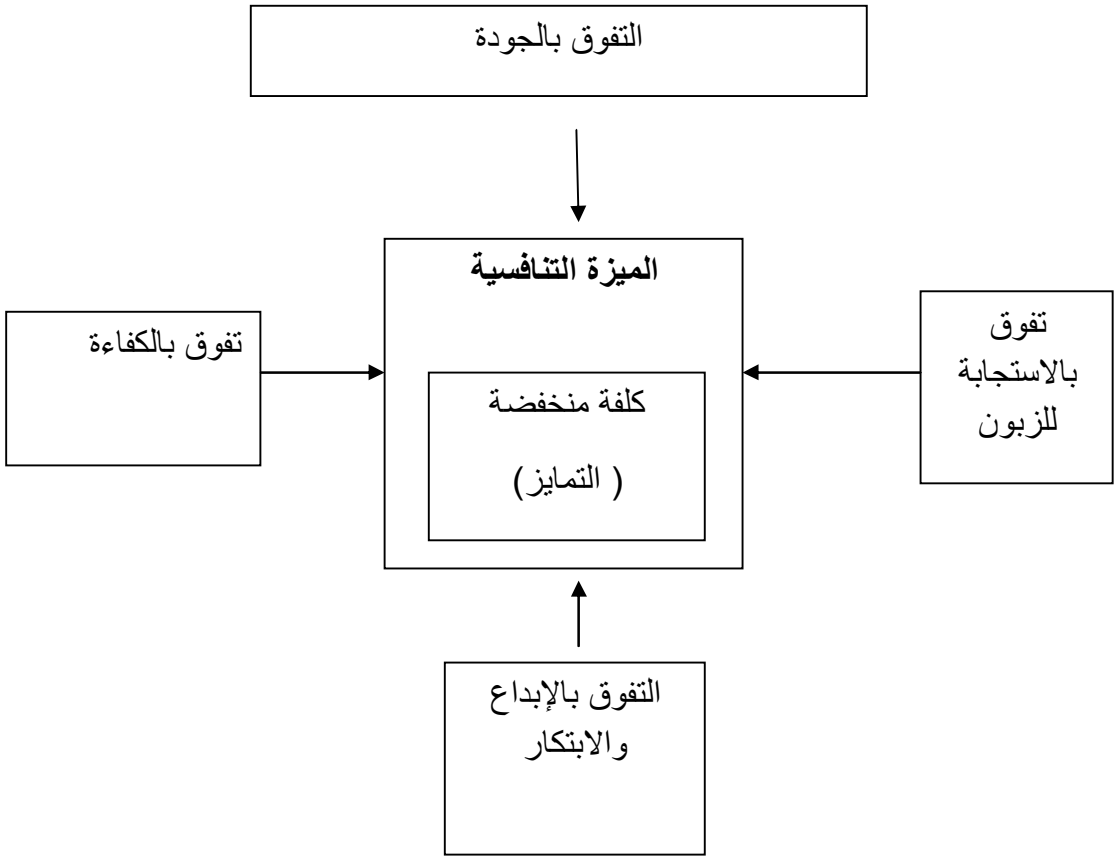
[1]. محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 160، 161.

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بها وتتحدد تلك الأبعاد بما يأتي:

1) التفوق:

يقتضي هذا البعد ببناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المنظمة إحراز تفوق فيها على منافسيها، وحدد الكاتبان Hill & JONES بالشكل المبين أدناه:

شكل رقم 09: مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية



المصدر: محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص 160.

2) الموارد الغير ملموسة:

يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية، الإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية، والتي تمثل القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها.

3) المرونة الإستراتيجية:

وتعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير مؤكدة، والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، ومعرفة إستراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي توجه محددا لتوجه استجابة المنظمة وتفكير إدارتها بالتغيير، والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية .

والشكل الموالي يوضح المرونة كبعد إستراتيجي.

شكل رقم 10: عناصر تحليل سلوك المنافسين واستجابة المرونة الإستراتيجية كبعد للميزة التنافسية.

سلوك المنافسين		استجابة المنظمة للمرونة الإستراتيجية
الأهداف المستقبلية		ما السلوك المتوقع للمنافسين؟
الإستراتيجية القائمة	←	ما المواقع التي تنقل المنظمة إلى التمسك بميزات تستطيع أن تتفوق بها على المنافسين.
الافتراضات		ما الأسلوب المعتمد والذي سيساهم في إحداث تغير في علاقات المنظمة مع منافسيها حاضرا ومستقبلا.

المصدر: مُحَّد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 162.

المبحث الثاني: مراحل تطور المؤسسة العمومية

تعتبر المؤسسة أداة تطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة لهذا ففي المرحلة الأولى من الاستقلال عملت المؤسسة على الحفاظ على ممتلكات الدولة واسترجاع الثروات الوطنية وتنمية الفروع الإستراتيجية عن طريق القيام بالاستثمارات الضخمة.

وقد عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية مجموعة من الإصلاحات عبر مراحل مختلفة من حياتها (التسيير الذاتي الشركة الوطنية، التسيير الاشتراكي خلاله تمت إعادة الهيكلة والاستقلالية، والخوصصة) نتيجة لضغوط وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية داخلية وخارجية وكانت هذه الإصلاحات دون أثر إيجابي على مسار هذه المؤسسة هذا ما يفسر سلسلة الإصلاحات التي توالت عليها وعلى الاقتصاد الجزائري ككل والتي كان آخرها الانتقال من النمط الاشتراكي إلى النمط الرأسمالي.

المطلب الأول: مرحلتي ما قبل الإصلاح

الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي (المرحلة التحضيرية 1962-1967)

لقد كشفت الحقائق التاريخية التي تلت الاستقلال مباشرة عام 1962، بأن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكافية، حتى تفرض سلطتها على الأفراد، أو على أجهزة الدولة، إذ كانت تدخلات الدولة غير محددة ومتناقضة في العديد من المرات والشيء الذي أزم الوضع الاقتصادي أكثر، هو الرحيل الجماعي لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية، أدى هذا الموقف إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية.[1]

حيث رحل ما يقارب 95 % منهم أي ما يمثل 800 ألف شخص من بينهم عدد كبير من الإطارات وقدر عدد الأوروبيين الناشطين ب 300 ألف شخص أوروبي منهم 30 ألف أصحاب المنشات و 15 ألف من الإطارات السامية وذوي المهن الحرة بالإضافة إلى 35 ألف من العمال المتخصصين، ومن هنا يمكن القول أن التجربة البلادية للتسيير الذاتي لم تكن تطبيق لإيديولوجية واضحة المعالم بل كانت نتيجة للظروف والوقائع السائدة وأهمها ظاهرة الأملاك الشاغرة.[2]

---

[1] – فاطمة الزهراء مكلاتي، **إستراتيجية المؤسسة العمومية في المحافظة على مواردها البشرية النوعية في ظل الاقتصاد الحر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر،الجزائر، 2008، ص76.

2- محمد صغير بعلي، **تنظيم القطاع العام في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص10.

ومن ثم أخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها، حتى لا تتعرض للإتلاف من قبل المعمرين، وتبع هذا الإجراء إصدار بعض النصوص القانونية، التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييرا ذاتيا عام 1963، إضافة إلى استرجاع الثروات الوطنية عن طريق التأميم مثل قطاع المناجم والبنوك وغيرها.[1]

ويعرف التسيير الذاتي حسب مُحَمَّد السويدي أنه " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها" .[2]

وقد تبنت البلاد أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسات بمقتضى المرسوم رقم 95/63 المؤرخ في 1963/03/22.[3]

أسباب التسيير الذاتي: كما ذكرنا سابقا أن تجربة التسيير الذاتي أملتها ظاهرة الأملاك الشاغرة بالإضافة إلى عوامل أخرى ساهمت في إرسائه نذكر منها:[4]

- يجب على الدولة المستقلة أن تضمن استمرارية الاقتصاد الوطني والمؤسسات حتى لا تتحقق الفرضية الفرنسية أن البلاد سوف تفشل في تسيير اقتصادها وهذا خلق حافزا لدى البلاديين لتسيير هذه المؤسسات المهملة.
- الخلافات التي كانت مؤجلة خلال الثورة داخل الحركة الوطنية بدأت تظهر على السطح بعد الاستقلال مباشرة، و هذا ما دفع بالسلطة آنذاك لتقنين التسيير الذاتي تحت ضغط المعارضة من جهة و لكسب ثقة العمال والشعب من جهة أخرى.
- العمل على امتصاص البطالة وذلك بتوفير عدد كبير من مناصب الشغل.
- تشجيع الشكل التعاوني بين العمال.

الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية

تبنت البلاد أسلوب الشركة الوطنية على إثر انعقاد المؤتمر الأول لحزب جبهة التحرير الوطني بتاريخ 21 أفريل سنة 1964 تحت عنوان ميثاق الجزائر الذي اعتبر الشركة الوطنية الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات

---

[1]- فاطمة الزهراء مكلاتي، مرجع سابق، ص76.

[2] – مُحَمَّد السويدي، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص121.

[3] – المرسوم رقم 95/63، المؤرخ في 1963/03/22، المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتيا.

[4] – مُحَمَّد صغير بعلي، مرجع سابق، ص12،

الاقتصادية الرئيسية ولابد على هذه الشركة أن تعمل في إطار مبادئ وقوانين الشركة الاشتراكية، هدفها تحقيق الفائدة، أي المصلحة العامة وليس الربح فقط.[1]

كما لجأت التشريعات المختلفة إلى هذا الشكل لتنظيم المشروعات العامة إيمانا منها بصلاحية الطرق الرأسمالية في إدارة المشروعات التجارية، لأنه شكل يسمح لها بتطبيق القانون التجاري، وبالتالي استبعاد إجراءات ومظاهر السلطة العامة المعروفة في القانون الإداري، وقد انتشر هذا التنظيم في معظم الدول الرأسمالية في صورتين رئيسيتين: شركة بمساهم وحيد وشركة مساهمة عامة (شركة وطنية).

واحتلت الشركات الوطنية في الجزائر منذ 1966 مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني، باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة، فهي من حيث شكلها لا يختلف تنظيمها وتركيبها عن المؤسسات العامة الصناعية والتجارية، فيقوم تنظيمها على جهاز المداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز التنفيذ (المدير).

أ- لجنة التوجيه والرقابة: يمثل أعضاءها العمال في مختلف قطاعات النشاط، أما صلاحيتها فهي ذات طبيعة استشارية تبدي من خلالها رأيها في النظام الداخلي، نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، برنامج الاستثمارات، القروض، الأرباح، والعقارات الضرورية لنشاط الشركة.

ب- المدير: يعتبر المدير العام جهازا تنفيذيا، يعين بموجب مرسوم، يتمتع بسلطات واسعة وغير محددة لتمكينه من إدارة ومواجهة النشاط الاقتصادي لضمان سير الشركة.[2]

ففي سنة 1965 تم تأسيس عدة شركات وطنية من بينها:

- الشركة الوطنية للنفط والغاز SONATRACH.
- الشركة الوطنية للحديد والصلب S.N.S.
- الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX.
- الشركة الوطنية للتأمينات S.A.A.

[1] – فاطمة الزهراء مكلاتي، مرجع سابق، ص 77.

[2] – رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص62.

وقد اعتبرت هذه الشركات أدوات أساسية من أجل تحقيق إستراتيجية التنمية و قد اعتبر المخطط القانون الرئيسي الذي يسير مجموع النشاطات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد خلال مراحلها و سعيا إلى تحسين الظروف المعيشية للمواطن، كانت الدولة (الجهاز المسير) تجبر الشركات الوطنية على توظيف أعداد هائلة من الموظفين قد لا تكون الشركات بحاجة إليهم، أي تحقيق الفعالية الاجتماعية على حساب الفعالية الاقتصادية.[1]

الفرع الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي.

بعد أن كان يعبر عن المؤسسة العمومية بالشركة الوطنية، جاء قانون التسيير الاشتراكي ليضع تسمية جديدة وهي " التسيير الاشتراكي للمؤسسة " وهذا المصطلح الجديد مركب من ثلاث كلمات وهي التسيير، الاشتراكي، والمؤسسة.

- **التسيير:**

ويقصد به مشاركة العمال في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى دورهم في الإنتاج، ومن هنا فعمال المؤسسة ليسوا منتجين كما هو الشأن في النظام الرأسمالي، بل هم منتجون ومسيرون في نفس الوقت في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

- **الاشتراكي:**

تعبير عن النموذج التنموي الذي اختارته الدولة الجزائرية وبما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، أصبح العمال يتميزون بصفة المنتج المسير يمارسها داخل مجلس عمال منتخب التي أعطت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي الاشتراكي.

- **المؤسسة العمومية:**

فحسب قانون التسيير الاشتراكي تعرف المؤسسة العمومية على أنها تتكون من مجموع تراثها من الأموال العامة وهي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، وهي شخصية معنوية لها شخصيتها المدنية والاستقلال المالي وتضم وحدة أو عدة وحدات تحدث بموجب مرسوم باستثناء المؤسسات التي لها صفة الوطنية فتحدث بموجب قانون.[2]

حيث يعتبر العمال حجر الزاوية في التنظيم الاشتراكي يشارك عن طريقه بمجموع العمال في تسيير شؤون المؤسسة لمدة ثلاث سنوات و نجد أن هذا النوع من التسيير يشجع المشاركة العمالية عن طريق مجلس العمال، باعتبار أن

[1] – الأمر رقم 31/75، المؤرخ في 1975/04/29، المادتين 39،40.

[2] – نعيمة أوقاسين، **المؤسسة العمومية الجزائرية و الخوصصة**، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص70،71.

أسلوب المشاركة يعتبر من أقوى العوامل أثرا في تماسك العمال، إذ يشعر أعضاءه بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون بها و تعمل على تقوية الارتباط وزيادة التماسك.[1]

فمن خلال نظام المشاركة و الثقة المتبادلة و الممنوحة من طرف هذا التسيير تستطيع المؤسسة تحقيق نوع من الاستمرارية على أساس وجود نوع من التكامل والتعاون ،لكن نجد أن هذا النوع من التسيير رغم إيجابياته إلا أنه لم يدم طويلا و هذا بسبب السلبيات التي ظهرت فيه من خلال محدودية دور مجلس العمال الذي كان منحصرا على الدور القانوني و المتمثل في المراقبة، أما دوره في التسيير يبقى محدودا و هذا يرجع ضعف المستوى التكويني و الثقافي داخل المؤسسة ،حيث نجد أن إستراتيجية التسيير الاشتراكي تحاول تحسين العلاقات الداخلية من خلال توفير فرص المشاركة ومنح الديمقراطية واتخاذ القرار لجميع العمال.

ولكن غابت عنها فرص إدارة الأفراد من خلال توفير إمكانيات التكوين و التدريس فيما يخص تسيير المؤسسات.

إن تطبيق هذا النظام في الواقع أفرز عدة مشاكل و عراقيل صعبت سير هذه العملية

خاصة في الفترة الأولى من تطبيقها زادت فيها النزاعات داخل المؤسسات، وأدت إلى تعطل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقفات عن العمل أو سبب اضطرابات ناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال و مجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال و باقي العمال المنتجين نجد أيضا أن نظام الموارد البشرية لم يعرف تنظيما محكما مقبولا، إذ رغم توفر سياسة التشغيل الوطنية آنذاك، فإنه لم يكن هناك سلم مناصب في المؤسسات، فكان تصنيف المناصب و تحديد الأجور عشوائيا دون ربطها بمؤشرات نشاط و مردودية المؤسسة، مختلف فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب و دامت الوظيفة إلى غاية صدور السلم الوطني للمناصب النموذجية سنة 1978 بصدور القانون الأساسي العام للعامل حيث أثر ذلك سلبا على نشاط المؤسسة لعدم خضوع نظام التشغيل و الأجور و التصنيف إلى قواعد علمية وإدارية.[2]ويمكن إيجاز عوائق هذه المرحلة فيمل يلي:[3]

1- تعدد مراكز إتخاذ القرار: إن الأسباب التي أدت إلى الثنائية في التسيير وتعددية مراكز القرار والقيادة (الشيء الذي أدى إلى توترات أخرى بحسب سير المؤسسات) ترجع أساسا إلى ما يلي:

أ- جهل العامل لأسس وميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي.

---

[1]- حسن الجيلاني، **التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،1988، ص75.

[2] - رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 70- 71

[3] - عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، الجزائر، جوان 2002، ص 109.

ب- بروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

ت- تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائدة الذي ولد نوع من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة الوطنية العمومية، وتسييرها.

2- تعدد المهام والوظائف: إن تعدد المهام الثانوية وتبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي، إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه ودور أطفال العاملين باهتمامات وانشغالات أثرت بشكل أو بآخر على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على الإنتاج والإنتاجية وبالتالي على فعاليتها.

3- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات: نقص التأطير وعدم الاستيعاب للمهارات وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة، والتهميش العمدي للإطارات الوطنية من طرف الشركات المتعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية في هذه الفترة، وهذا رغم المساعدات الفنية لإكتساب المهارات والتجربة من الخبرات الأجنبية ممّا حال دون الاندماج الفعلي للإطارات.

4- التضخم الفرط للعمالة: (بطالة غير مرئية): إن تكدس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف مؤسسة إنتاجية ولا سيما منها الصناعية، حيث وصلت أكثر من 30% من الحجم الكلي للعمالة في بعض الحالات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية، وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

المطلب الثاني: مراحل الإصلاحات للمؤسسة العمومية الاقتصادية

إن التقرير الذي سبق إعداد المخطط الخماسي الأول (80-84) كان يحمل انتقادات كثيرة بخصوص تسيير المؤسسات العمومية، ومدى فعاليتها من خلال كشف نقاط الاختلالات وتقديم اقتراحات لمعالجتها، ومن جملة هذه النقائص:[1]

- إن المخططات السابقة ركزت على تنمية طاقات وقدرات الإنتاج وأعطت أهمية أقل لزيادة الإنتاجية.

[1] - بلقاسم بلقاضي، **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، حالة: مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص45.

- العجز المالي الكبير الذي تعاني منه العديد من المؤسسات العمومية الاقتصادية كان من نتائجه تدخل الدولة وتقديم إعانات الإنتاج وهوما خمل ميزانية الدولة أعباء كبيرة وولد موجات تضخمية.
- جهاز إنتاجي يشتغل ببطء و ببيروقراطية، وبقصور كبير مع تدخل واسع للوزارات الوصية ومنه فالمؤسسات غير مستقلة، ولا مركزية المسؤوليات غير كافية.
- معدل استعمال الطاقات الإنتاجية ضعيف في الصناعات الثقيلة وأحيانا أقل من 50%
- إنتاج مصحوب بتكاليف عالية بسبب قصور التنظيم وعوامل أخرى خارجية منها: صعوبات في التموين بقطع الغيار والسلع الوسيطة وتنسيق غير كاف ما بين القطاعات المختلفة.
- تفتقد المؤسسات إلى عمالة مؤهلة و تأطير كاف، وتضخم في عدد العمال.
- غياب التحفيزات بخصوص إنتاج غير فعال، وغياب العقوبات الاقتصادية للمؤسسات والمالية للمستخدمين، مع غياب المنافسة الداخلية ما بين الوحدات الإنتاجية.
- قصور نظام الأسعار الإدارية فهو نظام فعال فقط بخصوص الحفاظ على القدرة الشرائية والإعانات، وهو نظام غير مرن وغير مستقل، ومن ثم فالأسعار لا تصلح كمؤشرات للتعبير عن الندرة النسبية والاختلال بين العرض والطلب وتخصيص الموارد، فدورها الاجتماعي غالب على الدور الاقتصادي ومنه فاستقلالية المؤسسات تجعلها مسؤولة عن نتائجها المالية.

إضافة إلى كل هذه الاختلالات أثرت الأزمة الاقتصادية الدولية والانخفاض الشديد في أسعار المحروقات بشكل مباشر في الاقتصاد الجزائري وخاصة عبر إنخفاض قيمة الدولار وانعكس ذلك على مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، ومن هنا جاءت الإجراءات الجديدة الواردة في المخطط الخماسي الأول (1980-1984) لإزالة نقاط الضعف بخصوص تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية وركزت على تجنب إنشاء مؤسسات من الحجم الكبير، والتي لا يمكن تسييرها ومراقبتها ولها تكاليف عامة كبيرة وغير فعالة، فكانت رغبة الحكومة هو إنشاء وحدات إنتاجية من الحجم الصغير والمتوسط وإشراك القطاع الخاص في ذلك خاصة النشاطات الحرفية، الخدمية والتوزيع بالتجزئة ولذلك عملت السلطات على تفتيت المؤسسات الكبرى (70 مؤسسة) إلى 404 مؤسسة جديدة مثلما حدث مع شركتي سوناطراك وسوناكوم على سبيل المثال، هذه المؤسسات الجديدة

متخصصة وذات أحجام متوسطة وهو ما يقود إلى تسيير فعال وحيوي حسب وجهة نظر السلطات العمومية الجزائرية.[1]

ومن هنا برزت إعادة الهيكلة حيث تمت إعادة هيكلة المؤسسة العمومية على مرحلتين، مرحلة إعادة الهيكلة العضوية، ثم إعادة الهيكلة المالية، لإعطاء نفس جديد للمؤسسات لإنعاش النمو الاقتصادي للبلاد، والقضاء على السلبيات التي ظهرت مرافقة لضعف التسيير داخل المؤسسات.

الفرع الأول: إعادة الهيكلة العضوية:

1- مبادئ إعادة الهيكلة الغضوية:

تمت إعادة الهيكلة العضوية وفق مجموعة من المبادئ وضعتها الحكومة ووزعت على نوعين منها المنهجية والتقنية:

أ- المبادئ المنهجية:

في منهجية تطبيق نصوص إعادة الهيكلة كان لابد الأخذ بعين الاعتبار:

- مبدأ الشمولية (الكلية):

يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا، بحيث لا يمكن مناقشتها على حدا، ففي الاقتصاد المخطط قيمة هيكلة المؤسسة لاتهمها لوحدها، فقد تستطيع أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها أو زبائنها ومع كل من له علاقة تجارية مع المؤسسة.

- مبدأ التنسيق:

وهو يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الاقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية الهيكلة والتي من أهم أهدافها كان تقييم الشركات الجزائرية بحيث تكون الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات غير متناقضة.[2]

ب- المبادئ التقنية: وركز من خلالها على:

- مبدأ التخصيص:

[1] – بلقاسم بالقاضي، المرجع السابق، ص 45،46.

[2] – الطيب داودي وعبد الحق ماني، **تقييم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مجلة المفكر، العدد3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، بدون سنة نشر، ص136.

وذلك بتقليص عدد منتجات المؤسسة وذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتوج معين أو مهمة معينة خلافا لما كانت علية سابقا، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل بمزايا تقسيم المهام، وهذا من شأنه أن يزيد المؤسسة الحكم في تطور مراحل الإنتاج والتحكم في التكنولوجية.....إلخ.[1]

- مبدأ تقسيم الوظائف:

ونجد مثلا من بين الإجراءات العملية المطبقة وفق هذا المبدأ فصل الإنتاج عن التسويق فالمؤسسة تتكفل بإنتاج سلعة معينة أو خدمة ما في حين تحال مهمة التسويق والتوزيع لمؤسسة أخرى، وأهمية ذلك تكمن في التحكم في تقنيات الإنتاج والإنتاجية في الكم والنوع.

- مبدأ تحسين ودعم التسيير:

فمن جملة إصلاحات الإدارة و التسيير التي جاءت بها إعادة الهيكلة يمكن أن نوجزها في:

- الاستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الإنتاج للمديريات والجماعات المحلية.
- تحويل المديريات العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة لوحدات الإنتاج وهذا لتدعيم اللامركزية.
- التقليل من موظفي المديريات وتحديدهم من أجل التنسيق الميداني للوحدات.[2]

2-أهداف إعادة الهيكلة العضوية:[3]

إن الغرض المنتظر من إعادة الهيكلة يتمثل حسب المرسوم رقم 80-242 في:

. تحسين ظروف الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية وتمكين القطاع العمومي من القضاء على مشاركة وزيادة الإنتاجية من أجل الوصول إلى توازن الاقتصادي.

. التأكيد على فعالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بالتحكم في الجهاز الإنتاجي والرشاد في استغلال الموارد البشرية والمادية.

. إيجاد التوازن في توزيع الأنشطة عبر التراب الوطني بفصل التحديد الجيد لمواقع اتخاذ القرارات والوسائل البشرية والمادية.

. القضاء على ظاهرة البيروقراطية والتدخلات في نشاط المؤسسات.

---

[1] – ناصر دادي عدون، **اقتصاد مؤسسة**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص178.

[2] – رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 83- 84.

[3] – خديجة قمار، مكانة المؤسسة العمومية الاقتصادية غي إطار الإصلاح المؤسساتي، مذكرة ماجيستير، كلية الحقوق، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 23.

- تقليص الدعم للأسعار من أجل التخفيض في العجز الميزاني الذي يغذي التضخم بالإضافة إلى وضع سياسة نقدية أكثر صرامة.

. يقوم هدف هذا التسيير على زيادة مراقبة الدولة على التجارة الخارجية وتجارة.

الجملة عن طريق تنظيم أفضل للقرارات فيما يتعلق باستيراد وتصدير السلع والخدمات وفيما يتعلق بالتوزيع الداخلي للمنتجات والخدمات سواء القطاع العام أو القطاع العام.

. إعادة دراسة عمليات اتخاذ قرارات الاستثمار بغية الوصول إلى تقليل اللجوء للطاقات الخارجية أو تخفيض تكلفة هذا اللجوء إلى الحد الأدنى.

الفرع الثاني: إعادة الهيكلة المالية:

1- ماهية إعادة الهيكلة المالية:

من المعروف أنه لم يكن للمؤسسة العمومية الاشتراكية رأس مال اجتماعي خاص بها لأن مجموع ممتلكاتها تعود إلى الدولة، ومن ثم فهي تخضع للإفلاس والتصفية وتحصل على القروض دون حدود، وغير مرخص لها بتحصيل حقوقها.

والأكيد أن العجز المالي للمؤسسات الذي وصل إلى مستوى جعل المكشوف البنكي الذي يموله في مستوى لا يمكن تحمله، وتراكم أسعار الفائدة المنخفضة المطبقة على القروض، إذ ارتفع التمويل البنكي المباشر من 26,3 مليار سنة 1979 إلى 81,5 مليار دج سنة 1982 (تمويل الاستغلال للمؤسسات العمومية)، وهو ما جعل التكاليف المالية تضغط شيئا فشيئا على توازن المؤسسة وتسييرها.

هذه الأرقام تعطي فكرة حول المديونية الداخلية للمؤسسات العمومية والتي تتطور بصفة متسارعة بالنسبة للمؤسسات المملوكة للدولة وكذلك المملوكة للجماعات المحلية، لكن إعادة الهيكلة العضوية مست الأولى، وفيما يتعلق بإعادة الهيكلة المالية كإجراء مرافقة استفادت منها نفس المؤسسات.[1]

2-إجراءات إعادة الهيكلة المالية:[2]

والتي أشرفت عليها اللجنة الوطنية لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية والتي تتكون من مختلف الوزارات التي لها علاقة بالمؤسسة أو بالاقتصاد الوطني.

أ- الإجراءات الأولية:

[1] - بلقاسم بلقاضي، **الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص48

[2] - الطيب داودي وعبد الحق ماني، **تقييم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مرجع سابق، ص 139.

كلف BAD (بنك التنمية) بمنح قروض للمؤسسات ذات العجز لإعادة هيكلتها المالية وقد تمثل أول إجراء في هذا الإطار في إمداد المؤسسات ذات العجز قروض طويلة الأجل بدلا من القصيرة الأجل ذات التكلفة الكبيرة ومدة الاستحقاق القصيرة، وهذا ما ساهم في تقليص مبلغ العجز بإعادة هيكلة القروض، لكن ذلك لم يكن كافيا نظرا للمستوى الذي بلغه العجز لذلك وجب مسح كل أو بعض الديون المرتفعة عن طريق منح إعانات للمؤسسات.

ب- الإجراءات المالية المقررة:

حيث تم حصر هذه الإجراءات في:

. إجراءات مالية محفظة:

وتهدف إلى ضمان التوازن المالي للمؤسسة (بإعادة هيكلة ديون المؤسسة، تصفية الديون فيما بين المؤسسات .....الخ).

. إجراءات تنظيم وتسيير:

بالعمل على رفع الطاقة الإنتاجية الموجودة وتخفيض تكاليف الاستغلال قدر المستطاع، وهذا الأمر يتطلب الدقة والصرامة في تسيير واستغلال الموارد المادية والبشرية المستعملة.

. إجراءات متخذة خارج المؤسسة:

تتمثل خصوصا في إصلاح النظام الضريبي بشكل يساعد على تنشيط دورة الاستغلال للمؤسسة.

3- أهداف إعادة الهيكلة المالية:[1]

أ. إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنيبها التشوهات والنقائص والانحرافات التي واكبت المرحلة السابقة.

ب . إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجه الجديد الذي يستمد أبعاده من شعار: (من أجل حياة أفضل)، كما يرتكز هذا الإصلاح على مبادئ نوجزها فيما يلي:

ب . 1. استغلال الطاقات البشرية:

يعتبر العنصر البشري بالغ الأهمية للمؤسسة لذلك انصب السعي على النظر في توزيع واستغلال هذه الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية عوضا أن تتمركز في مقراتها الرئيسية وتهمش عن اختصاصها ومنصب عملها الفعلي.

[1] . عبد الرحمان بن عنتر، **مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المس**تقبلية، مرجع سابق، ص ص 114- 115.

ب . 2 . كفاءة التسيير:

لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياته المخططة، وذلك برد الاعتبار إلى المعايير والمؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى فعاليتها وكفاءتها.

ب . 3 . اللامركزية في التصرف:

وذلك بالنظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية سواء الداخلية منها أو الخارجية وبعث ميكانيزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة وبحكمة، وإلغاء تمركز الإطارات والكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

ب . 4 : تفادي سلبيات المرحلة السابقة: وذلك من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية:

. تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.

. كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.

. استيعاب التكنولوجية وذلك بإرساء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك.

. التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنويع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.

الفرع الثالث: نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية:

تعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العضوية مغامرة جربت في فترة زمنية قصيرة إذن تدني مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسات هو في الحقيقة ناتج عن طريقة التسيير الرديئة والتي تظهر ربما في عدة نقاط أهمها الاستغلال السيئ لموارد وطاقات المؤسسة.

كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى التحقيق أو القضاء على التخطيط المركزي لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلة ومنظمة من السلطات العليا مما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف.

بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد المشاكل أخرى متمثلة:

. في مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم بين مختلف وحداتها.

. صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى تفشي الاختلاسات.

فإعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المردودية والإنتاجية، من خلال كل الإجراءات المتخذة وتوفير الموارد البشرية

والمالية، إلا أن هذه الأهداف المرجوة لم تحقق والمشاكل التنظيمية الأخرى المتعلقة بدورة الاستغلال لم تحل، نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى وظائف المؤسسة.

زد على ذلك سياسة التمويل التي اعتمدتها الدولة لتمويل المؤسسات العمومية في هذه الفترة التي تزامنت مع الانخفاض الكبير لأسعار النفط كان المعوق الرئيسي مما نتج عنها مديونية كبيرة على الدولة. [1]

ويمكن أن نلخص هذه النتائج في النقاط التالية:[2]

. طبقت إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات بطريقة ميكانيكية منتظمة دون الأخذ بعين الاعتبار لقطاع النشاط وطبيعة المؤسسة.

. قلة الإطارات والتقنيين المختصين، ضعف التكوين وغياب الحوافز مقارنة بتضاعف عدد المؤسسات على المستوى المحلي، الجهوي والوطني ومن ثم عدد التحكم في الإنتاج والتسيير.

. عدم تحقق التوازن المالي والقدرة على التمويل الذاتي لمؤسسات الدولة، لأن حساب سعر التكلفة في المؤسسات بناء على توجهات وزارة التخطيط لم يكن يعكس الواقع، فهو غير حقيقي، زياد على تكاليف الإنتاج المرتفعة بسبب كتلة الأجور الكبيرة الناتجة عن عمالة كثيفة لا تسمح تشريعات العمل بتخفيضها (التسيير الاشتراكي للمؤسسات)، وضعف استعمال الطاقة الإنتاجية.

. إعادة الهيكلة العضوية تتطلب تقسيم تراث أو أصول المؤسسات الأم بين المؤسسات الجديدة مثل: مرافق التخزين، وسائل النقل....، مما يطرح مشاكل ونزاعات وهو ما يتطلب التدخل المباشر للوصاية باستمرار لحل هذه النزاعات.

. بروز مشكلة تقاسم ديون المؤسسة الأم اتجاه البنوك والخزينة العمومية بين المؤسسات المتفرعة عنها ومطالبة البنوك باسترجاع أموالها.

المطلب الثالث: استقلالية المؤسسة العمومية

تعتبر فترة التسيير الاشتراكي و فترات إعادة الهيكلة في الثمانينات تمهيدا واستعدادا لعملية الاستقلالية بداية بإصلاحيات الدخول في اقتصاد السوق بطريقة مكثفة و متسارعة لقد كان من الضروري إحياء هوية و شخصية المؤسسة العمومية ليوكل بهذا التكفل المباشر بأعمالها بنفسها و تنظيم علاقاتها الاقتصادية باختيار

[1]. الطيب داودي وعبد الحق ماني، مرجع سابق، ص 140.

[2]. بلقاسم بلقاضي، مرجع سابق، ص 51.

عملائها و تسيير ثرواتها البشرية و تنظيم علاقاتها الاجتماعية بالعمل على تحسين و تطوير علاقات العمل فيها حتى تدمج لها فيما بعد بتحقيق أهدافها.[1]

ولم تنجح عملية إعادة الهيكلة في تحسين مردودية المؤسسات العمومية، لذا تم الشروع في تحويل عدد من المؤسسات العمومية إلى مؤسسات اقتصادية، وطبقت استقلالية المؤسسات العمومية بهدف الفصل بين وظيفة المؤسسة والدولة.[2]

في هذا الإطار سعت السلطات العمومية إلى مواجهة وضع الاقتصاد المتدهور وتقدمت بإصلاحات اقتصادية مست المؤسسات العمومية بإصدار القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية والذي تصبح، بموجب أحكامه، المؤسسات العمومية الاقتصادية:[3]

- تتمتع بالشخصية المعنوية، تسري عليها قواعد القانون التجاري وتكون بذلك معرضة للإفلاس، وهذا للحد من تدخل الدولة لسد العجز المحتمل في ميزانية المؤسسات.
- يقسم رأس مال المؤسسة إلى مجموعة أسهم على أن تبقى الدولة هي المالك الوحيد لها.
- يلغى التسيير المباشر للدولة لهذه المؤسسات وتنشأ صناديق المساهمة تسند لها مهام التسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- تخضع طلبات تمويلها لقواعد الحذر والمردودية والمخاطرة وبهذا يعطى للمؤسسات العمومية استقلالية أكبر، يسمح لها باستغلال الفرص المتاحة في السوق وتكييف خطة التسيير وفق ما تمليه الظروف الاقتصادية الراهنة والمستقبلية، فتصبح بذلك المؤسسة العمومية الاقتصادية خاضعة للتخطيط من جهة ومن جهة أخرى لقوانين السوق التي تتحدد فيما يلي:
  - وجود قطاع خاص اقتصادي هام.
  - نظام مكافأة لمختلف المؤسسات العمومية الاقتصادية.
  - منافسة مختلف المؤسسات الموجودة في أغلب قطاعات النشاط الاقتصادي.
  - وجود سوق فعلية للمسيرين ترتبط عملية تعيينهم ومكافأتهم بمهاراتهم.

---

[1]. رشيد واضح، مرجع سابق، ص 89.

[2]. ناصر دادي عدون، **اقتصاد مؤسسة**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998، ص 151.

[3] - الجريدة الرسمية رقم 2 ، سنة1988

لهذا جاءت استقلالية المؤسسات في الجزائر من أجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبة أساسا بوظيفتها الإنتاجية، وكذلك لتجسيد محاولة جدية لإرساء وتفعيل الآليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا.

الفرع الأول: الإطار العام للاستقلالية:

رافقت هذه الإصلاحات صدور مجموعة من القوانين التشريعية لتهيئة الشروط اللازمة لتطبيق استقلالية المؤسسات ودخولها في إقتصاد السوق، وبالتالي إخضاعها لقانون المتاجرة لتحقيق المردودية والفعالية، وتتمثل هذه القوانين فيما يلي:[1]

- قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية.
- قانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط.
- قانون 88-03 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة.
- قانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتعديل القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أدخلت القوانين الجديدة المتعلقة باستقلالية المؤسسات إصلاحات أساسية فيمايتعلق بتسيير الاقتصاد بصفة عامة والمؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة خاصة، سواء تعلق الأمر بالهيئات المؤهلة لأخذ القرارات أو بالقرارات نفسها.

من خلال التمييز بين ملكية الدولة وحق التسيير داخل المؤسسة، تبرز الاستقلالية في تحديد مختلف العمليات على عناصر أصول المؤسسة من بيع وتحويل وغيرها، حيث تنوب صناديق المساهمة الإدارة المركزية في أداء دور المالك .أما على مستوى المؤسسة فتنشأ الهيئات الخاصة بالإدارة والتسيير" مجلس الإدارة، جمعية المساهمين والمدير العام "بهذا الشكل تكون المؤسسة العمومية في شكلها الجديد أقرب في تركيبتها إلى المؤسسات الخاصة حسب القانون التجاري في صلاحياتها أو في الأدوات التي يجب استعمالها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي أصبحت تخضع للقانون التجاري ومبادئ الربحية.

يعتبر صندوق المساهمة شركة مساهمة عمومية يزود بنظام قانوني خاص بهيحدده قانون خاص، حيث يعد كل صندوق ضامنا لمقابل القيمة المتمثل في الأسهم والحصص والسندات والقيم الأخرى التي تقدمها الدولة

[1] . بالقاضي بلقاسم، مرجع سابق، ص 54.

والجماعات المحلية باعتباره عونا ائتمانيا لها.[1]

لقد تم إنشاء ثمانية صناديق مساهمة، وكل صندوق خصص له رأسمال اجتماعي يقدر ب 30.000,00 دينار جزائري موزعة على 300 سهم بقيمة 100.000 دينار جزائري لكل سهم وهذه الصناديق تجمع أسهم المؤسسات في الثمانية فروع وهي:

- الصناعة الفلاحية والغذائية.
- وسائل التجهيز.
- الخدمات.
- البناء.
- الإلكترونيك والمواصلات والإعلام الآلي.
- المناجم والمحروقات والري.
- الصناعات المختلفة (نسيج، أحذية وأثاث).
- الكيمياء والبتروكيمياء والصيدلة.

تعتبر صناديق المساهمة شركات مالية تقوم باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة عن طريق المساهمة في رأسمال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق الربح.[2]

الفرع الثاني: التطهير المالي:

يعتبر التطهير المالي شرط ضروري لتوضيح الوضعية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية أمام استحالة تسديد أغلب المؤسسات لديونها المقترضة اتجاه المؤسسات المصرفية ولديونها التجارية اتجاه بقية المؤسسات العمومية من جهة، ومن جهة استحالة استرجاع حقوقها اتجاه بقية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

وفق معايير التطهير المالي، يكون واجب المؤسسات العمومية تطبيق عدد من الإجراءات الإستعجالية: تخفيض معدلات الخسائر أكثر فأكثر، تخفيض مدة قروض الزبائن إلى 90 يوم كحد أقصى ومقارنتها مع معدل دوران حساب الموردين، وتدني النفقات المختلفة التي لا تعمل على تحقيق العوائد.[3]

---

[1] ـ المادة 12 من القانون 88-01.

[2] . ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 202.

[3] . محجوب بن حمودة، **الأثر المالي للمديونية المصرفية للمؤسسة، حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية والمالية**، أطروحة دكتوراه دولة، في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997/03/20، ص 216.

المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق:

الفرع الأول: إنشاء الشركات القابضة:

في إطار حركة الإصلاح الواسعة التي ترمي إلى التحول الفعال للاقتصاد الوطني وبقتضى القانون رقم 95-125 المؤرخ في 25 سبتمبر1995 المتضمن تسيير الأموال التجارية التابعة للدولة، تم إنشاء مجمعات اقتصادية تتجمع من خلالها كل المؤسسات العمومية حسب نوع النشاط الاقتصادي وعددها 11 مؤسسة سميت بالشركات القابضة.

أنشأت هذه الشركات بدلا من صناديق المساهمة وذلك بتاريخ 25 ديسمبر 1995 كما جاء في القانون رقم 95-125 الذي سبق ذكره، حيث لم يتم تنصيبها سوى مع نهاية ماي 1996 في إطار إشرافها على 1200 مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة، شكلت هذه الشركات أدوات لتحقيق سياسة صناعية جديدة باحترام القواعد الجديدة :الفعالية –المردودية المالية–قابلية المنافسة.[1]

ولإنجاح علاقة الشركات القابضة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، يتعين:[2]

. الرجوع للعلاقات التقليدية في القانون التجاري الجزائري المحددة للرابطة بين المؤسسة ومساهميها.

. عقد الجمعية العمومية للمؤسسة كل سداسي لوضع تقرير تقييمي بوضعية تقدم عقود النجاعة ومخطط التعديل الداخلي، والسهر على الأهداف المحددة بوضوح من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

. تحديد بدقة سياسة المديونية المصرفية من قبل مجلس إدارة المؤسسة، على أن يعرضها على الجمعية العامة لها.

. تعيين هياكل تسيير المؤسسة تتوافق على النظم القانونية للشركات القابضة، فكل إجراء مخالف لهذا يعتبر لاغيا وفق المادة 117 من قانون المالية 1993م وتعليمة رئيس الحكومة ل 1995/02/26م.

. وضع متابعة مضمونة كل ثلاثي من قبل الهيئة المديرة للشركات القابضة وممثليها.

. مراعاة مسألة المنافس الدولية المفتوحة بإشكالية حماية المنتوج الوطني وتحرير التجارة الخارجية، خاصة مع رغبة الجزائر إلى الانضمام في المنظمة العالمية للتجارة (OMC).

. التوجيه الجيد للموارد المتأتية من عمليات الخوصصة وفق المادة 194 من قانون المالية لسنة 1996م.

---

[1] . مسعودة صدار، **مسار الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر من خلال المؤسسة العمومية الاقتصادية الفترة 1980-2005**، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، فرع: التحليل للاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 27.

[2] . محجوب بن حمودة، مرجع سابق، ص 218.

الفرع الثاني: خصخصة المؤسسة العمومية الاقتصادية

أصبح موضوع التحول إلى اقتصاد السوق من الأهمية بمكان في السنوات القليلة السابقة حيث برزت ظاهرة التحول هذه والتي أطلق عليها وصف " الخصخصة " وبشكل ملموس بعد انهيار الاتحاد السوفياتي.

تزايد الاهتمام بالخصخصة في السنوات الأخيرة، وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصخصة أمرا مقبولا حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية في دول " الكتلة الشرقية " حيث ترافق الانهيار الاقتصادي فيها مع الانهيار السياسي، لذا أصبح التفكير في البدائل أمرا منطقيا ومطلبا ملحا، وأولى هذه البدائل هو التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج، بالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق.

والسؤال الذي يطرح الآن هو ليس فقط التحول نحو اقتصاد السوق أو لا بل في كيفية التغلب على المشاكل العديدة المصاحبة لهذا التحول، ويعتمد نجاح الخصخصة على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحول نحو اقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها الاقتصاد الوطني.[1]

إن عملية الخوصصة في الجزائر لم تكن حديثة العهد، فقد ظهرت في عدة أشكال ومست قطاعات عديدة قبل أن تصل إلى المؤسسة العمومية، ويمكن القول أنها ظهرت لأول مرة في بداية الثمانينات مع صدور القانون رقم 81-84 المتعلق بالتنازل عن الأملاك العمومية للخواص بأسعار رمزية ,هذا الأخير تم تعديله سنة 1986 بالقانون 03/86 المؤرخ في 04 فبراير 1986 والذي وسع دائرة التنازل لتشمل الأملاك العقارية التي دخلت في الاستغلال ابتدءا من سنة1981 ثم تبع ذلك القانون 19/87 المتعلق بالمستثمرات الفلاحية الخاصة (**EAI**) (**Exploitation Agricole Individuelle**)) والمستثمرات الفلاحية الجماعية (**EAC**) (**Exploitation** (**Agricole collective**) الذي تم على أساسه تفكيك المؤسسات الزراعية المسيرة ذاتيا إلى الإصلاحات وهذا إبتداءا من جانفي، 1988 متمثلة في القانون 88/ 02 حول استقلالية المؤسسة العمومية، والقانون 03/88 الخاص بالتخطيط ,وكذا القانون 03/88 الخاص بصناديق المساهمة، وفي النهاية قانون 01/89 الذي يتمم مفهوم العقد (التسييري) وخصائصه الأساسية كما أن دستور 23 فيفري 1989 وبالأخص في مادته 12 يدقق في مجال الملكية العمومية، هذا الأخير وفي مادته 18 يميز بين المجال الخاص للدولة ومجالها العمومي.

أما مفهوم الخوصصة وفقا للمشرع الجزائري فيمكن تناوله من زاويتين، تتعلق الأولى بالتعريف الذي نص عليه الأمر 22/95 المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية على اعتباره القانون الأول والذي تمت بموجبه العمليات

[1] . عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 117.

الأولى للخوصصة، أما الزاوية الثانية فتقدم المفهوم الذي يحمله التشريع الجديد الساري المفعول الذي يحل محل التشريع السابق وهو المتضمن في الأمر رقم 04/01 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، فحسب الأمر 22/95 فإن المشرع الجزائري أورد لها معنيين هما:

ـ التعريف الأول: الخوصصة هي كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية سواء جزء أو كل رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.

ـ التعريف الثاني: الخوصصة هي كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص.

ما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه قد شمل خوصصة التسيير بالإضافة إلى خوصصة الملكية، ولكن يبقى مفهوما ضيقا، لأنه اعتبر عملية الخوصصة نقل ملكية وتسيير مشاريع قائمة من عون اقتصادي (الدولة) إلى أعوان اقتصاديين آخرين (خواص) فقط أي أن الخوصصة من هذا المنظور تتعدى عملية بيع الأصول لتشمل حتى خوصصة التسيير بإسناد هذه المهمة للخواص بهدف تأهيل المؤسسات المعنية.[1]

الفرع الثالث: تقييم حصيلة برنامج الخوصصة في الجزائر:

أولا: عند تقييم عمليات الخوصصة والشراكة المنجزة خلال الفترة ما بين سنة 1998 و أوت 2001 وإن كانت الحصيلة مخيبة، نجد أنه تم القيام ببعض العمليات مثل:

. العرض في البورصة للمؤسسات العمومية الإقتصادية :فتح رأس مال (20 %) لشركات فندق الأوراسي، رياض سطيف وصيدال.

. الشراكة بين مؤسسة ENAD والمجموعة الألمانية HENKEL، ومنه تأسيس الشركة المختلطة : Algérie HEAHENKEL ENAD برأس مال قدره 89,6 مليون دولار، يقسم إ لى 60 % كحصة الشريك الأجنبي و 40 % كحصة المجمع ENAD حول قطب مؤسس من مركبين في عين تموشنت و الرغاية.

. الشراكة بين الشركة القابضة الهندية، LNM والمجموعة الصناعية للحديد والصلب SIDER، ومنه تأسيس شركة الإقتصاد المختلط الجزائرية الهندية ((Arccelor-Mittal Steel Annaba))، برأس مال قدره 18.004.720.000 دج، يقسم إلى 70 % كحصة الشريك الأجنبي و 30 % كحصة المجمع الجزائري SIDER .

[1] – محمد زرقون، **انعكاسات إستراتجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص: 154 – 155.

ثانيا: وبين سنة 2001 و2001 ووفقا لقوانين الخوصصة الجديدة (الأمر 04/01) الصادر يوم 20 أوت 2001، ظهر تخليا أكثر وضوحا من طرف الدولة لصالح المزيد من عمليات الخوصصة التي تشمل كل الشركات بإستثناء سوناطراك .هذا التشريع الجديد يبدو كأنه أعطى بعضا من الدينامكية لمسار الخوصصة والأرقام التي نشرت من طرف وزارة المساهمة المكلفة بالعملية، أشارت إلى بعض التقدم الذي يستحق التوقف عنده1270شركة كانت معنية بالخوصصة، منها 459 مؤسسة عمومية اقتصادية و713 فرع .

ويتعلق الأمر أساسا بمؤسسات متوسطة وأغلبها مؤسسات صغيرة، وتشير وزارة المساهمة وترقية الإستثمار إلى أن 145مؤسسة فقط هي عبارة عن شركات كبرى.

ثالثا: وحسب حصيلة نشرها مجلس مساهمات الدولة، فإن عمليات الخوصصة المنجزة بين سنة 2003 و ديسمبر 2007 تتمثل في 417 مؤسسة، بحيث تم سنة 2003 خوصصة 20 مؤسسة وإرتفع العدد إلى 58 سنة 2004 ، ثم 113 سنة 2005 ، ثم 116 سنة 2006 ثم 110 سنة 2007.[1]

[1] . محمد زرقون، المرجع السابق، ص 156.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

بعد أن تعرفنا على مراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية من مراحل ما قبل الإصلاح حتى مرحلتي الاستقلالية والخصخصة أي أن المؤسسة العمومية في البحث الميزة التنافسية شأن المؤسسة الخاصة كما رأينا أن من مصادر الميزة التنافسية: الزمن، الابتكار والمعرفة وكل من الابتكار والمعرفة هما من تنمية رأس المال الفكري وبالتالي سنحاول أن نتطرق إلى رأس المال الفكري ومدى تأثيره على الميزة التنافسية من خلال النقاط المولية في هذا المبحث.

المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

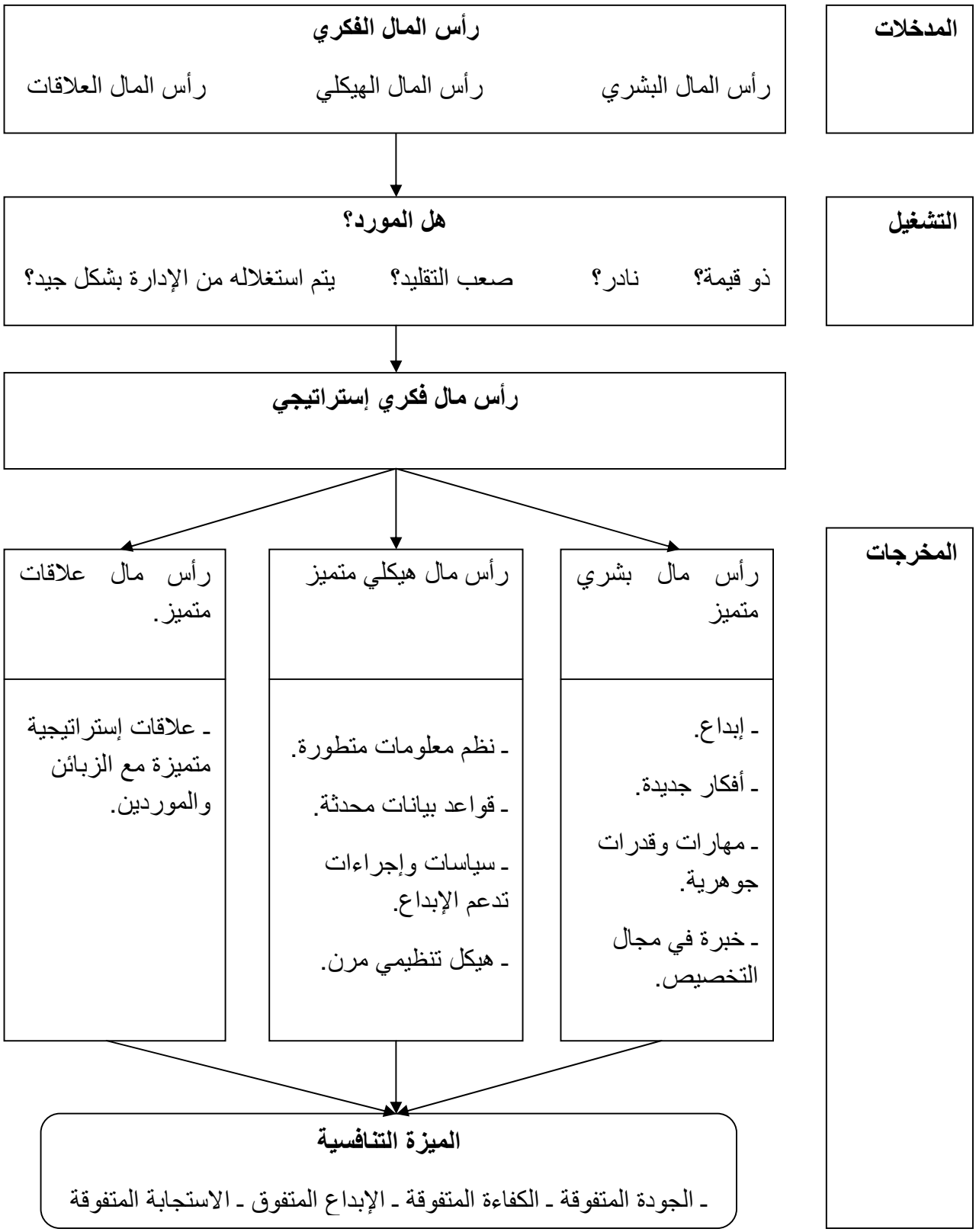
لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها، إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها .ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى .بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع و التجديد.

لقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددا غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الاستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية.[1]

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين رأي المال الفكري والميزة التنافسية.

[1]. سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، مرجع سابق، ص131.

الشكل رقم 11: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سابق، ص83.

هناك عاملا مهما يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك الميزة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر(المعرفة).

فالمعرفة تعتبر مصدرا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها و معرفة كيفية إدارتها و ما ينتج عن ذلك هو ما يعرف(برأس المال الفكري)، و يجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاكه و إدارته و قيادته لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المنظمات بإستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس و إدارة رأس المال الفكري وتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.[1]

ويمكن تصوير العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية على شكل نظام، حسب الشكل السابق بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام، أما المعالجة التي تتم على هذه المدخلات فتتمثل بتطبيق إطار عمل (القيمة ، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري أما مخرجات النظام فتتمثل بامتلاك المؤسسة لرأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتميزة من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس

مال العلاقات .وكنتيجة لحيازة تلك المكونات المتميزة لرأس المال الفكري، فإن المؤسسة تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالجودة المتفوقة والإبداع المتفوق الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة.

المطلب الثاني: آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الفكري

مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة.فنجد أن المزايا التنافسية المعروفة مثل تكلفة الإنتاج والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وقد أضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية.

فالإبداع يشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر، إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل الرأسمال الفكري في المؤسسات يهدف إلى زيادة قدرتها في تحقيق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا 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

[1] . بومدين يوسف، **الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة**، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص ص19 ،12.

العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من منتجات كسلسلة مترابطة وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة والرأسمال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين[1].

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي:

إن اعتبار الرأسمال الفكري كمورد استراتيجي مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها بقية الموارد الإستراتيجية وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد و ذلك على النحو التالي:[2]

1- مساهمة الموارد في خلق القيمة:

إن الطبيعة المتباينة للرأسمال الفكري نظرا لاختلاف المستويات و القدرات تجعل مساهماته في خلق القيمة متباينة فمثلا بقدر ما يكون العاملون أكفاء و مجندون بقدر ما يكون أداؤهم جيدا و بالتالي فإن ما يضيفونه يزيد في قيمة المنتج أو الخدمة، و بقدر امتلاك المنظمة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي بقدر ما يكون رصيدها من الرأس مال الفكري قيما و مميزا.

2- الموارد نادرة:

حتى يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية يجب أن يكون نادرا، و أخذا بعين الاعتبار للتباين الطبيعي في القدرات الذهنية(القدرات الإدراكية)، فان الرأس مال الفكري يعتبر موردا نادرا، و المشكل الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة

يتمثل بالأساس في النقص الكبير في الموارد و الكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة .وبالتالي فإن المتاح من هذا الرأسمال يمثل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة التي تمتلكه و تستخدمه.

3. عدم قابلية الموارد للإحلال:

[1] . محمد حباينة، **دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير**، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007، ص 64.

[2] . الهادي قلقول، **أهمية الرأسمال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة** التواصل عدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2009، ص 111.

حتى يكون الرأسمال الفكري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألاّ يكون قابلا للإحلال بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة، فبحسب (Wright Mac Mahon , Mac Williams) فإن الرأس مال الفكري المتأتي من الموارد البشرية يعتبر بين الموارد النادرة غير القابلة للإحلال، لأنه يصعب استمرار الميزة التنافسية المحققة في حالة تبديل الموارد و الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

المطلب الرابع: مقوّمات تنمية الرأسمال الابتكاري لتدعيم المزايا التنافسية:

ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية لتنمية الرأسمال الابتكاري في المؤسسة ، وهذه المبادئ عبارة عن ممارسات يلتزم بها المسيرون، ويمكن تلخيصها من خلال ما يلي:[1]

. إفساح المجال لأيّة فكرة تولد أو تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وعليه لا يجب قتل أيّة فكرة، بل يتوجب على المسيرين أن يمنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛ فإنّ الابتكار قائم على الجديد لا على تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرّية في المجالات الرئيسيّة للعمل وتصبّ في الأهداف الأم.

. لأفراد هم مصدر قوّ ة المؤسسة ، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ويجب أن تكون المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، لأنّ المؤسسة عبارة عن مجموعة جهود لعمالها.

. التخليّ عن الروتين واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح.

. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حوّل النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح.

. التّجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلا إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعيّة الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعليه فإنّ كل فرد يستطيع أن يبدع، وعلى المسير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقّة.

[1]. الهادي قلقول، المرجع السابق، ص 113.

. تشجيع التخيّل لدى العمّال، فالتخيل هو بداية الابتكار، فكم من المخترعات العلمية و التقنية كانت بدايتها خيال أو حلم بقي خالدا في ذهن المخترع مدة من الزمن حتى أصبح عملا ملموسا، والخيال بداية لمعرفة جديدة لذلك كان لأربت مقولة جميلة" التخيل أهم من المعرفة".

. إ نّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصا أصحاب القرار هو الجنوح إلى إبقاء الوضع على ما كان عليه لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة، لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونَفَس جديد خصوصا أنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذِر وفيه الكثير من التحدّي، لذلك فإن من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعيّة ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، ويتحقق هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسيا واجتماعيا وماليا وماديا.

. يجب إعطاء التعلمّ عن طريق العمل أهميّة بالغة، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل تضعها المؤسسة في البال وبين آونة وأخرى تعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخر.

المطلب الخامس:إستراتيجيات إدارة وتثمين الرأسمال الفكري في المؤسسة من أجل خلق ميزة تنافسية :

يمكن التطرق إلى إستراتيجيات إدارة الرأسمال الفكري من خلال البدائل المتاحة أمام لمؤسسة التي يمكن إيجازها فيما يلي :[1]

- إستراتيجية الرأسمال الفكري (المعرفة) :

التي تعتبر كأحد الفروع المهمة لإستراتيجية المؤسسة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتحديد وتقاسم المعارف داخل المؤسسة .

- إستراتيجية إدارة الرأسمال الفكري :

[1] . الهادي قلقول، **الرأسمال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 /05 / 2008، ص9.

ويتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الاختراع (Brevets)، و البراعات والمهارات (savoir-faire) والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين .

- إستراتيجية الرأسمال البشري :

من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن إستراتيجيات النهوض بالرأسمال البشري تعتبر من ضروريات العصر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع التقني العالي وزيادة درجة تعقيد المنتجات التي عقدت عمليات التصنيع، حيث انه وكنتيجة للتقنية العالية المستخدمة ستقل نسبة العمل المعاد، كما أن الحصول على فرصة عمل سيتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين وبدون ذلك فإن الفرصة تكون مستحيلة .

- إستراتيجية خلق المعارف داخليا :

من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى " إعادة الهندسة التنظيمية " (Reingeneering Organisationnel) حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة والتنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاعة والمحافظة على بقائه واستمراريته .

- إستراتيجية تحويل و نشر المعارف :

يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث، وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، وإدارة الأصول غير المادية سواء على مستوى العمليات أو على مستوى التحالفات والتحويلات التكنولوجية تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

فالمهارات لابد أن تكون موضوع إثراء جماعي (التحويل و النشر و النقل) وهذا ما يدعو إلى ضرورة خلق الظروف الحقيقية *لنشر ثقافة التقاسم* والشفافية ما بين أعضاء المؤسسة من خلال جعل إدارة المهارات في خدمة الصالح العام للمؤسسة ككل.

خلاصة الفصل الثاني

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناه المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة مع منافسيها في فترة زمنية معينة كما تطرقنا إلى أنواعها ومحدداتها ومعايير الحكم على جودتها ومصادرها.

كما تطرقنا أيضا إلى المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية إلا أنه أمام الوضع المتدهور الذي عانت منه المؤسسة العمومية قبل محاولات الإصلاح استدعى الأمر إجراء إصلاحات وذلك بعد إجراء اتفاقيات مع الهيئات المالية الدولية (ماي 1989، أفريل 1994)، التي لم تسمح بالوصول إلى أفضل النتائج حيث بقيت بعض القطاعات في تدهور خاصة المؤسسة العمومية الاقتصادية، بعد ذلك تلتها فترة القرض الموسع (1995 – 1998)، التي جاءت بإصلاحات هامة مست العديد من الجوانب الاقتصادية ونستطيع أن نقول أن هذه الإجراءات حتى وأنها حققت الاستقرار الاقتصادي إلا أن التدابير التي خصت بها المؤسسة العمومية، ورغم أهميتها إلا أن وضعيتها كشفت عن نقائص عديدة يصعب تصحيحها ويستلزم تأهيلها كمية كبيرة من الموارد، وتتمثل هذه النقائص التسيير والتكنولوجيا، هنا تكمن أهمية رأس المال الفكري الذي من مكوناته الرأس مال البشري والكفاءات والرأس مال الهيكلي كالتكنولوجيا والهيكل التنظيمي ما يساعد في عملية التسيير بالإضافة إلى رأس مال العلاقات هذا ما يمكن المؤسسة العمومية من تصحيح النقائص ما تحقيق لها ميزة تنافسية في ظل استقلاليتها.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للتأمين SAA

تمهيد:

لقد مر نظام التأمين في الجزائر بعدة مراحل، ففي بداية الأمر كان خاضعا لنظام (التأمين الفرنسي) قبل استرجاع السيادة الوطنية ، بعد ذلك عمل المشرع الجزائري على سن قواعد قانونية جزائرية و ذلك بوضع رقابة مشددة على قطاع التأمين باحتكاره له، وبعد ثلاثين سنة من الاحتكار جاء قانون 95/07 الذي ألغى هذا الاحتكار مما أدى إلى ظهور شركات تأمين خاصة و جديدة في السوق، و بذلك تنوعت المنتجات و هذا ما أدى إلى زيادة الطلب عليها من طرف مختلف القطاعات (العائلي و الفلاحي و المؤسسات غير الفلاحية والاستيراد و التصدير) ، ومنه يعتبر تقييم مستوى الميزة التنافسية في خدمات التأمين ومن ثم تحسينها وتطويرها بشكل دائم ومستمر، أحد سبل مؤسسات التأمين الوطنية لتصمن نجاحها وبقاءها، وبحكم اتفاقياتها المشتركة خاصة مع الإتحاد الأوروبي تجعل من الحماية التي تطلبها الشركات الوطنية أمر غير ممكن، ومنه فإن قواعد السوق تجعل من الميزة التنافسية عناصر نجاح أكيدة، ومن هنا أردنا أن تكون هذه الدراسة على الشركة الوطنية للتأمين SAA كونها أكبر من أكبر الشركات الجزائرية في سوق التأمين كما حاولنا أن نبين في هذا الفصل دور الرأس مال الفكري لهذه الشركة، والغرض من ذلك الخروج بنتائج الدراسة الميدانية والخروج بتوصيات لمعالجة السلبيات والكشف عن النقائص لاقتراح الحلول المناسبة.

المبحث الأول: مراحل تطور سوق التأمين في الجزائر والبطاقة الفنية للشركة الوطنية للتأمين

لقد مر سوق التأمين في الجزائر بعدة مراحل كونه أحد فروع المؤسسة العمومية وقد أردنا أن نأخذ الشركة الوطنية كنموذج، ولهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى لإلى ثلاث مطالب أساسية المطلب الأول مراحل تطور سوق التأمين الجزائري، أما المطلب الثاني فيتضمن التعريف بالشركة محل الدراسة، في حين المطلب الثالث يتناول الهيكل التنظيمي للشركة.

المطلب الأول: مراحل تطور سوق التأمين في الجزائر:

ولقد مر سوق التأمين في الجزائر بثلاث مراحل هي:

أولا – فترة ما قبل الاحتكار(1962 – 1966):

واجهت الجزائر عدة مشاكل بعد الاستقلال، و من بين المشاكل التي واجهتها نقص المسيرين و الخبراء في مجال التأمين، و هذا ما أرغم المشرع الجزائري على تسيير هذا القطاع بقوانين و تشريعات فرنسية مما فتح المجال أمام الشركات الفرنسية والتي بلغ عددها آنذاك 270 شركة.[1]

لقد تمكنت الشركات الفرنسية من فرض سيطرتها على قطاع التأمين وذلك في ظل انعدام المراقبة من طرف الدولة وهذا ما ساعدها على تحويل المداخيل إلى الخارج وبذلك حرمان الخزينة العمومية الجزائرية من الادخار، كما كانت تتهرب من دفع التعويضات المستحقة لضحايا الحوادث، ونظرا لخطورة الأمر قامت السلطات الجزائرية باتخاذ إجراءات و التي تهدف من ورائها إلى حماية مصالح الدولة و مصالح المؤمن لهم، حيث تجسدت هذه الإجراءات على مستويين:[2]

أ ـ لإصدار قانون 63 – 197 في 8 جوان 1963:

إنشاء الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين CAAR والذي يتم بموجبه إعادة عمليات التأمين إجباريا و قد حددت نسبة التنازل لهذا الصندوق بـ 10% من رقم أعمال الشركات و ذلك بموجب قرار صادر عن وزير المالية في 15 أكتوبر 1963.

ب ـ بمقتضى المرسوم المؤرخ في 1963/12/12 أنشئت شركات متعددة منها: الشركة الوطنية للتأمين SAA و بعدها تم إنشاء الصندوق المركزي لإعادة التأمين والتعاونيات الفلاحية (CCRMA) **بموجب**

[1] – Ali hassib, **introduction a l'étude des assurances**, étude INAL, Alger, 1994, p25

[2] - حديدي معراج، **مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2004، ص8.

مرسوم 1964/04/28، و التعاون الجزائري لعمال التربية و الثقافة (MMATEC) من خلال المرسوم الصادر في 1964/12/29.

ثانيا – مرحلة الاحتكار (1966 – 1975):

تمتاز هذه المرحلة باحتكار الدولة لقطاع التأمين، حيث بدأت بصدور قانون رقم 66 – 127 المؤرخ في 27/ماي/ 1967، حيث تم تأميم شركات التأمين العامة وانتقال أموالها و حقوقها و التزاماتها إلى الدولة، و بذلك وضع حد لاستغلال التأمين في الجزائر من طرف الشركات الأجنبية ، و في هذا الإطار أشارت المادة الأولى من الأمر المذكور أنه: "من الآن فصاعدا يرجع استغلال كل عمليات التأمين إلى الدولة"، و لهذا الغرض أنشأت الدولة الشركة الوطنية للتأمين (SAA)، والشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR)، وفي 1973 تم إنشاء الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) بموجب الأمر رقم 73- 54 المؤرخ في 1973/10/01 والتي يتجلى دورها في إعادة التأمين من المخاطر التي تتخلى عنها الشركات الوطنية.[3]

ثالثا – مرحلة إعادة الهيكلة مع استمرار سيطرة الدولة على قطاع التأمينات: (1976- 1994):

لقد أصبح قطاع التأمين في وقتنا الراهن أحد المكونات المالية، حيث أصبح ذو أهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي، و لذلك فإن سياسة إعادة تنظيم هذا القطاع أصبحت ضرورية و هذا ما جعل الدولة تتبع إستراتيجية تخصيص شركات التأمين؛ أي أن كل شركة تختص بخطر معين ، فنجد مثلا شركة (CAAR) تختص في المخاطر الصناعية (الإنفجارات و الحريق، النقل البحري، الجوي، تأمينات المسؤولية المدنية، الهندسة)، أما شركة (SAA) فهي تختص في الأخطار المتعلقة بالسيارات، المخاطر البسيطة، تأمينات الأشخاص وما نتج عن هذه السياسة هو أنه يمنع على الشركات العمومية استخدام وسطاء التأمين الخواص في تسويق الخدمات التأمينية.[4]

رابعا –تحرير و رفع احتكار الدولة لقطاع التأمين:

في عام 1995 تم إجراء عدة تعديلات على القوانين المنظمة لقطاع التأمين، حيث تم إصدار الأمر رقم 95 – 07 والذي يتضمن تحرير قطاع التأمين و إلغاء الاحتكار وبذلك فتحه أمام القطاعين المحلي الخاص و الأجنبي وقد عملت الوزارة على تنظيم و مراقبة قطاع التأمين من خلال هيئة مراقبة واعتماد وسطاء للتأمين كقنوات توزيع

[3] - راشد راشد، **التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1990 ،ص 4.

[4] – المرجع نفسه، ص 07.

جديدة لخدمة التأمين، و من أجل تحليل المسائل المتعلقة بالتأمين انشأ مجلس استشاري يسمى المجلس الوطني للتأمين (CNA) ومن مهام هذا المجلس ما يلي:

- تقديم الاقتراحات الهادفة إلى ترشيد نشاط التأمين و تطويره.
- إعداد تقرير سنوي يلخص الوضع العام لقطاع التأمين و الذي يقدم إلى رئيس الحكومة عن طريق وزير المالية.

يعمل التشريع الجديد للتأمينات على حماية المؤمن له من استغلال شركات التأمين و هو الاتجاه الذي تتبعه التشريعات الجديدة المعاصرة، إضافة إلى ما سبق و من بين الأمور الايجابية التي جاءت في قانون 95 – 07 تخفيض قائمة التأمينات الإجبارية والتي فرضت فقط على تأمينات المسؤولية المدنية و المهنية و فروع السيارات، الأخطار الصناعية والنقل.

وفي إطار التصدير تم إصدار مرسوم سنة 1996 ، و الذي حدد الأخطار المغطاة من طرف قرض التصدير، و نظرا لأهمية فرع إعادة التأمين من حيث حماية الممتلكات والثروات الوطنية، و كذا جلب العملة الصعبة و من أجل تحريره أكثر تم تخفيض معدلات التنازل الإجبارية و التي بموجبها تتنازل شركات التأمين عن نسبة من محفظة نشاطها في مجال إعادة التأمين إلى الشركة الوطنية للتأمين (SAA) ليعود الامتياز لصالح الشركة المركزية لإعادة التأمين (CCR) سنة 2002 ، وتتمثل أهمية هذه التنازلات في مراقبة خروج العملة الصعبة، إضافة إلى حماية الأملاك الإستراتيجية.[5]

المطلب الثاني: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للتأمين SAA

الفرع الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين (saa):

تأسست الشركة الوطنية للتأمين سنة 1963، فهي شركة ذات طابع اقتصادي أي شركة ذات أسهم تتكون من مجلس إدارة و أعضاء مساهمين و المدير العام، يقدر رأس مالها ب 4.5 مليار دينار سنة 2009 و رقم أعمال يقدر بـ 16.4 مليار دينار سنة 2008 ليقفز إلى 18.6 مليار دينار سنة 2009 ، و باعتبارها السباقة في تسويق منتجات السيارات على المستوى الوطني تساهم نسبة 28% في السوق الوطنية للتأمين، وتم في الفترة الأخيرة إبرام عقود مع شركات أجنبية ذات سمعة عالية مثل أكسا وماسيف الفرنسيتين.

[5] – بن عزوز جهاد، **تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة**، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 125.

تعتبر شبكة توزيع الشركة الوطنية للتأمين أكبر الشبكات على المستوى الوطني حيث تتكون من 460 وكالة تجارية توزع على 14 مديرية جهوية، وهذا من أجل تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف أجزاء و مكونات الشركة.

بلغ عدد القوى العاملة في الشركة في 2009/12/31: 4500 موظف وإطار و25 مركز للخبرة موزعين على عدد المديريات الجهوية، إضافة إلى ذلك بلغ عدد وسطاء التأمين لدى الشركة 23 وسيط تأمين و 135 وكيل اكتتاب و 423 مكتب تأمين.

الفرع الثاني: أهداف الشركة الوطنية للتأمين

يمكن تلخيص أهداف الشركة الوطنية للتأمين فيما يلي:

- المحافظة على مكانتها كرائد في السوق.
- الرفع من رقم الأعمال، وذلك من خلال البحث عن الفرص خاصة المتعلقة بالأخطار المختلفة.
- تحسين نظام الاستغلال وذلك بتحديثه.
- إنشاء فرع للصيانة.
- التحسين من الصورة الذهنية للشركة.
- البحث عن إرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء من خلال التحسين المستمر لجودة الاستقبال، والتعويض في أقرب الآجال في حالة الضرر.
- طرح منتجات جديدة للتأمين ومتطلبات العملاء.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية لتأمين

يوجد في المستوى الأعلى للشركة المديرية العامة، وعلى رأسها الرئيس المدير العام PDG الذي يشرف على ثلاث مديريات، بالإضافة إلى مديرين عامين مساعدين: مدير عام مكلف بالجانب الإداري مرتبط بمديريات مركزية، والأخير مكلف بالجانب التقني، وهو مرتبط بالأقسام تتمثل في:

1- **المديرية العامة الإدارية:** وتتكون من أربع مديريات فرعية وهي:

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الأملاك.
- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية التنظيم ومعالجة المعلومة.

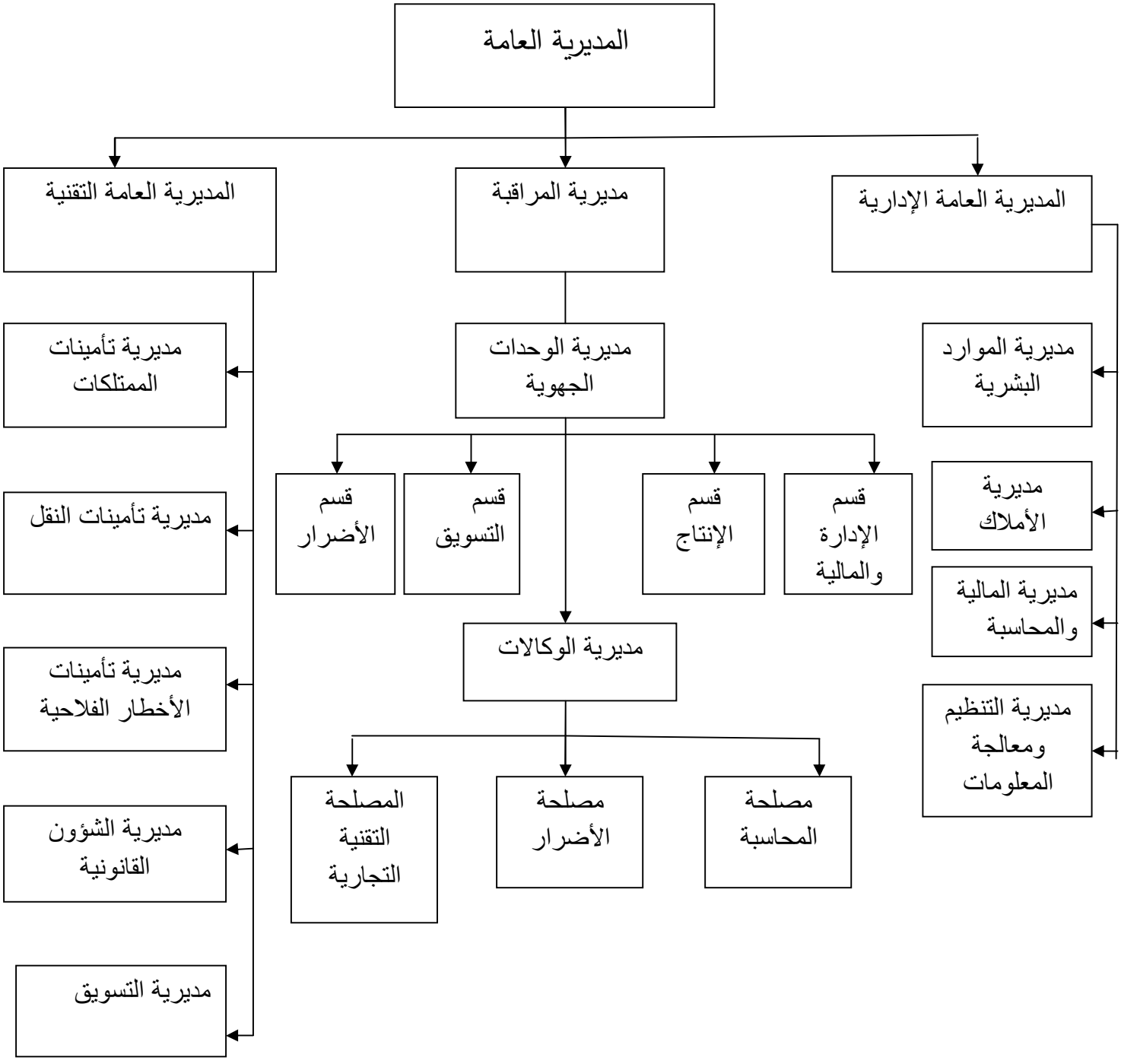
2- **المديرية العامة التقنية:** وتتكون من خمس مديريات وهي:

- مديرية تأمينات الممتلكات والأشخاص
- مديرية تأمينات النقل.
- مديرية تأمينات الأخطار الزراعية.
- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية التسويق.

3- **مديرية المراقبة:** والتي تشرف بدورها على الوحدات الجهوية والوكالات التابعة لها:

- **مديرية الوحدات الجهوية:** الشركة مكونة من 14 مديرية جهوية كل وحدة منظمة كما يلي: مدير الوحدة، أربع دوائر: التسويق، الإنتاج، المالية والإدارة.
- **الوكالات:** الشركة مكونة من 291 وكالة مباشرة يديرها رئيس الوكالة وتحتوي على المصالح التالية: المصلحة التقنية التجارية، مصلحة الأضرار، مصلحة المحاسبة. والشكل رقم 12 يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل رقم :12: الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين saa



المصدر: وثائق الشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الثاني:الدراسة الميدانية لعينة من وكالات ولاية المسيلة للشركة الوطنية للتأمين

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين على المفاهيم النظرية لكل من تنمية رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية، وتطرقنا في المبحث الأول لهذا الفصل إلى مراحل تطور سوق التأمينات الجزائري والتعريف بالشركة محل الدراسة نأتي الآن إلى التفصيل لدراسة الحالة وذلك من خلال:

- المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
- المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

أولا: البيانات الأولية

ذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الجمع

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
- تم عرض الاستبيان على محكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة خلال الفترة 2015/04/12 حتى 2015/04/19 على موظفي الوكالات التالية: وكالة أولاد دراج، وكالة المسيلة، وكالة بوسعادة، وكالة حمام الضلعة.

ثالثا: بناء الاستبيان

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة و احتوى على أسئلة واضحة و سهلة،احتوى الاستبيان على ما يلي:

1- مقدمة الدراسة:

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات و الأبحاث ضرورية في الاستبيان، و كانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، و قد تم تحديد الهدف من الدراسة و المتمثل في دور تنمية رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للشركة الوطنية للتأمين بإعتبارها شركة عمومية.

2- محتوى الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان كما يلي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من 4 عناصر العنصر الأول العمر والعنصر الثاني للمستوى التعليمي، في حين العنصر الثالث للتخصص العلمي والعنصر الرابع لسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتناول تنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: رأس المال الفكري ويتكون من 18 سؤال تتضمن هذه الأسئلة على النقاط التالية:

- استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية المتميزة.
- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال العلاقاتي.

المحور الثاني: الميزة التنافسية وتتضمن 15 عبارة .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

الفرع الأول: معالجة فقرات الاستبيان

الفرضية العامة: تولي الشركة الوطنية للتأمين اهتماما كافيا ببناء وتنمية رأس المال الفكري بما يحقق لها ميزة تنافسية.

اختبار الفرضية 01

تتوفر الشركة الوطنية للتأمين على مستوى عالي من متطلبات تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية

اختبار الفرضية 02

مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى الشركة محل الدراسة نتيجة توفر متطلبات تنمية رأس المال الفكري

اختبار الفرضية 03

يوجد اثر معنوي لمساهمة تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة

جدول رقم (05):يبين توزيع افراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية والوظيفية

الرقم	المتغيرات		%	تكرار
02	العمر	أقل من 25 سنة	6.3	2
		من 25 إلى 35 سنة	46.9	15
		من 36 إلى 45 سنة	31.3	10
		أكبر من 45 سنة	15.6	5
03	المستوى التعليمي	ثانوي	21.9	7
		جامعي	62.5	20
		ما بعد التدرج	12.5	4
		التخصص في الجامعة	3.1	1
04	التخصص العلمي	تخصص واحد	68.8	22
		عدة تخصصات	31.3	10
05	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	28.1	9
		من 05 إلى 15 سنة	53.1	17
		من 16 إلى 25 سنة	3.1	1
		أكثر من 25 سنة	15.6	5
المجموع			100.0	32

01-**توزيع افراد العينة حسب متغير العمر** :

من خلال الجدول اعلاه نجد ان افراد العينة تتوزع حسب متغير العمر بنسبة6.3 لصالح الفئة العمرية اقل من 25 سنة ، وبنسبة 46.9 لصالح الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة ، وبنسبة31.3 لصالح فئة من 36 الى 45 سنة وبنسبة 15.6 لصالح الفئة العمرية اكبر من 45 سنة.

02-**توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي** :

من خلال الجدول اعلاه نجد ان افراد العينة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 21.9 % لصالح مستوى ثانوي ، وبنسبة 62.5 لصالح المستوى الجامعي ، وبنسبة 12.5% لصالح ما بعد التدرج وبنسبة 3.1% لصالح التخصص في الجامعة.

03-**توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص التعليمي** :

من خلال الجدول اعلاه نجد ان افراد العينة تتوزع حسب متغير التخصص التعليمي بنسبة 68.8 لصالح تخصص واحد ، وبنسبة 31.3 لصالح عدة تخصصات.

04-**توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة** :

من خلال الجدول اعلاه نجد ان افراد العينة تتوزع حسب متغير سنوات الخبرة بنسبة 28.1 لصالح الفئة اقل من 05 سنوات وبنسبة 53.1 لصالح من 05 الى 15 سنة ، وبنسبة 3.1 لصالح من 16 الى 25 سنة وبنسبة 15.6 لصالح فئة اكثر من 25 سنة

خصائص السيكومترية للاستبيان

أولا : صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور المقياس.

01 صدق المحكمين

02 للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجوعة أساتذة (المحكمين)وذلك بعرض الصورة الأولية للاستبيان عليهم للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى وضوح تعليمات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة ، وفي ضوء أراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات الغير واضحة.

03 – صدق الاتساق الداخلي :

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 10مفردة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول : رأس المال الفكري

الجدول رقم (06): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الرقم		الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	الاستقطاب والتنمية	1.	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وجذهم للعمل فيها .	0.888**	دال
		2.	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في استقطاب وتنمية العناصر البشرية المتميزة.	0.729*	دال
		3.	يتم اختيار العاملين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة ..إلخ)	0.811**	دال
02	رأس المال البشري	4.	تدرك المؤسسة بأن عناصرها البشرية هم رأس مالها الحقيقي.	0.855**	دال
		5.	تشجع المؤسسة الحوار المباشر مع العاملين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية .	0.696*	دال
		6.	تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية.	0.723*	دال
		7.	يتم تكريم العاملين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها.	0.786**	دال
03	رأس المال الهيكلي	8.	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة	0.623*	دال
		9.	تشجع إدارة المؤسسة مشاركة العاملين في المؤتمرات داخل وخارج الوطن ومتابعة الدورات التكوينية.	0.733*	دال
		10.	تحث المؤسسة على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.	0.768**	دال
		11.	تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأداة لاكتساب المهارات.	0.887**	دال
		12.	تبذل المؤسسة قصارى جهدها من أجل المحافظة العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.	0.872**	دال
		13.	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها	0.630*	دال
04	رأس المال علاقاتي	14.	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة	0.666*	دال
		15.	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	0.708*	دال
		16.	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	0.801**	دال
		17.	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين	0.820**	دال
		18.	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.	0.856**	دال

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

من خلال الجدول رقم 06: نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **كل بعد من محور راس المال الفكري** والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم (07): يوضح مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور 02 باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمعدل الكلي للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	للمعرفة الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق ما تتميز به الشركة.	0.760**	دال
02	يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل.	0.660*	دال
03	تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.	0.874**	دال
04	ترى أن الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة.	0.804**	دال
05	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	0.758*	دال
06	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	0.631*	دال
07	حسب رأيكم ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.	0.762**	دال
08	في نظركم الخدمات التي تقدمها الشركة متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة.	0.894**	دال
09	للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	0.919**	دال
10	تتبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.	0.951**	دال
11	تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	0.889**	دال
12	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	0.894**	دال
13	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	0.732*	دال
14	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.	0.748*	دال
15	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	0.836**	دال

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.735 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 9 // قيمة r الجدولية : 0.602 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 9

من خلال الجدول رقم 07: نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحور** والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

04 – صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

عنوان المجال		معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
المحول الأول رأس المال الفكري	استقطاب وتنمية	0.932**	دال
	رأس المال البشري	0.859**	دال
	رأس المال الهيكلي	0.756*	دال
	رأس المال العلاقاتي	0.798**	دال
جميع فقرات رأس المال الفكري		0.968**	دال
المحول الثاني : الميزة التنافسية		0.976**	دال

قيمة r الجدولية : 0.532عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية12// قيمة r الجدولية : 0.661 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12

من خلال الجدول رقم 08 نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائيا ، حيث قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم 09 يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جدول رقم (09) : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

عنوان المجال		معامل ألفاكرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المحول الأول رأس المال الفكري	استقطاب وتنمية	0.842	3
	رأس المال البشري	0.859	4
	رأس المال الهيكلي	0.614	6
	رأس المال العلاقات	0.697	5
جميع فقرات رأس المال الفكري		0.889	18
المحول الثاني : الميزة التنافسية		0.904	15

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ اكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة

- **ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.**

اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف سمرنوف)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية .

اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

جدولرقم(10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

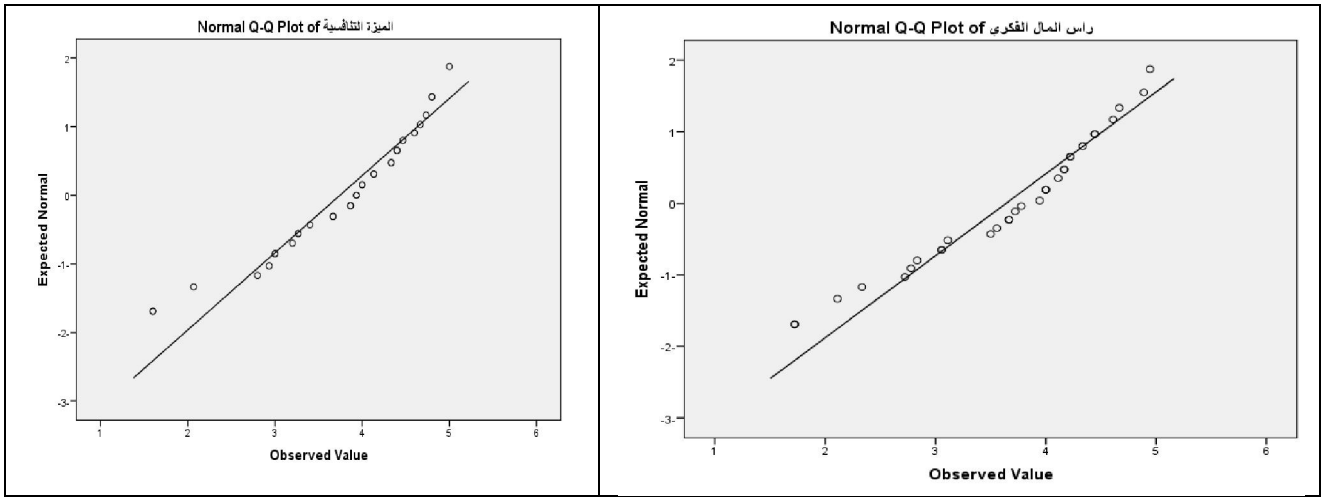
الرقم	عنوان	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	المحول الأول تنمية رأس المال الفكري	0.148	0.073
2	المحول الثاني : الميزة التنافسية	0.137	0.133

✓ **قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي**

ومن خلال الجدول رقم 10: نجد أن مستوى الدلالة**sig** اكبر من (0.05) لكل محور ، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي .

وتظهر نتائج الاختبار مصحوبة بنوعين من الرسوم البيانية هي :

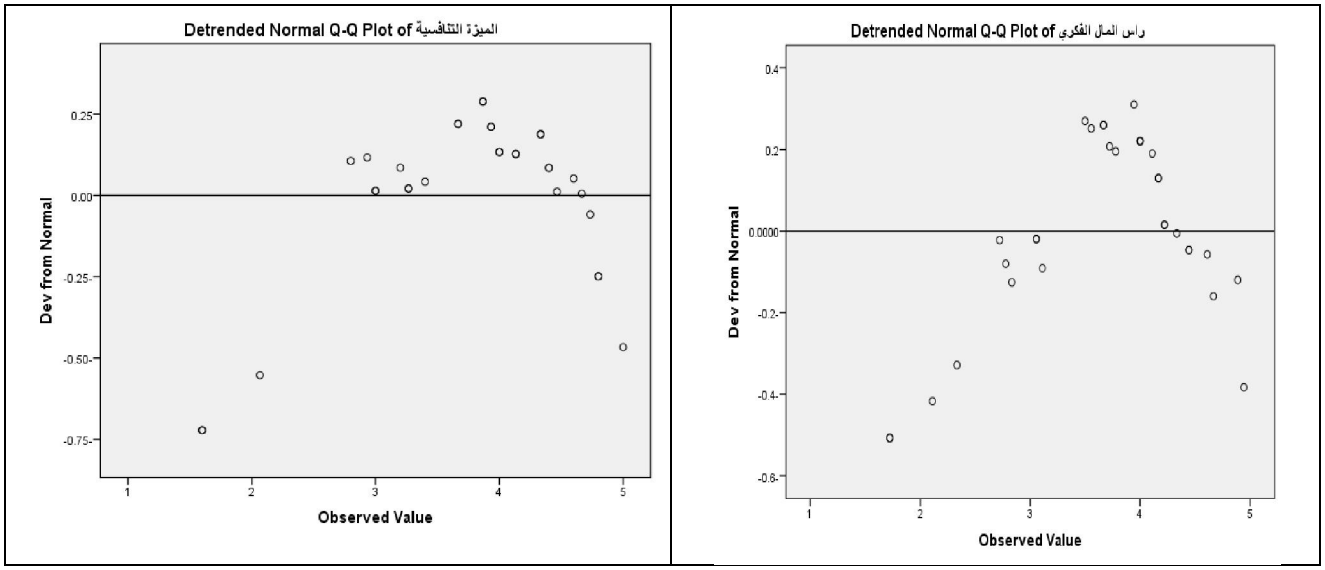
-01 مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي : Normogramme Q-Q des résidus : حيث يتم رسم كل مشاهدة على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعياري المتوقعة .



✓ **قاعدة : إذا كانت النقاط لوحة الانتشار تقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم فان العينة مسحوبة من مجتمع يتوزع طبيعيا**
أما إذا كانت نقاط لوحة الانتشار تقع بعيدا عن المستقيم فهذا يعني ان البيانات المشاهدة لا تتبع توزيع الطبيعي

إذن من خلال الشكل أعلاه نؤكد أيضا على أن البيانات تتبع توزيع طبيعي .

-01 مخطط التباين عن التوزيع الطبيعي : Normogramme Q-Q des résidus detrended : حيث يتم تمثيل البيانات بقيمها الأصلية على المحور الأفقي ، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للمشاهدات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم



✓ **قاعدة : اذا كانت معظم النقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى 2 و 2- أمكن القول بان البيانات المشاهدة تتوزع توزيعا طبيعيا والعكس صحيح**

إذن من خلا الشكل أعلاه نؤكد أيضا أن البيانات العينة تتبع توزيعا طبيعيا حيث معظم نقاط الانتشار الخاصة بكل محور رأس المال الفكري ومحور الميزة التنافسية تقع ضمن المدى 2 و2- .

الأساليب الإحصائية:

تم إخضـــــــاع البيـــــــانات إلى عمليـــــــة التحليـــــــل الإحصـــــــائي باســـــــتخدام بـــــــرنامج (SPSS V22) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات ، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الإشكال البيانية كما يلي :

- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل الفاكرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاستبيان
- اختبار التوزيع الطبيعي : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة مع استعانة بمخططات البيانية
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف المتغيرات العامة
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف المتغيرات البحث
- اختبار(One Sample T test) للعينة الواحدة لتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات والمغيرات البحث وأيضا لاختبار الفرضيات.
- الانحدار المتعدد.

تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية

للاختبار الفرضية : نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام :

- ✓ اختبار(One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة : حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها(إذا كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) .Test Value = 3 أي المتوسط الفرضي 03
- ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة : (5-1)/5= 0.8 لكل عبارة لتحديد **مستوى توفر إمكانيات تنمية رأس المال الفكري ومستوى اكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة** من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي :

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.80 إلى 2.60	من 2.60 إلى 3.40	من 3.40 إلى 4.20	4.20 إلى 5
مستوى التوفر	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على اكبر قيمة متوسط في المحور

01- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول : تنمية رأس المال الفكري

01_01 تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول :الاستقطاب وتنمية

جدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : الاستقطاب والتنمية

الرقم	العبـــــــــــارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
.1	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وجذهم للعمل فيها .	4,16	0,884	7,400	0,000	عالي	1
.2	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في استقطاب العناصر البشرية المتميزة.	3,81	1,030	4,463	0,000	عالي	3
.3	يتم اختيار العاملين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة ..إلخ)	3,91	1,027	4,990	0,000	عالي	2
الكلي		3,9583	0,8370	6,476	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة : 1.6957 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 31

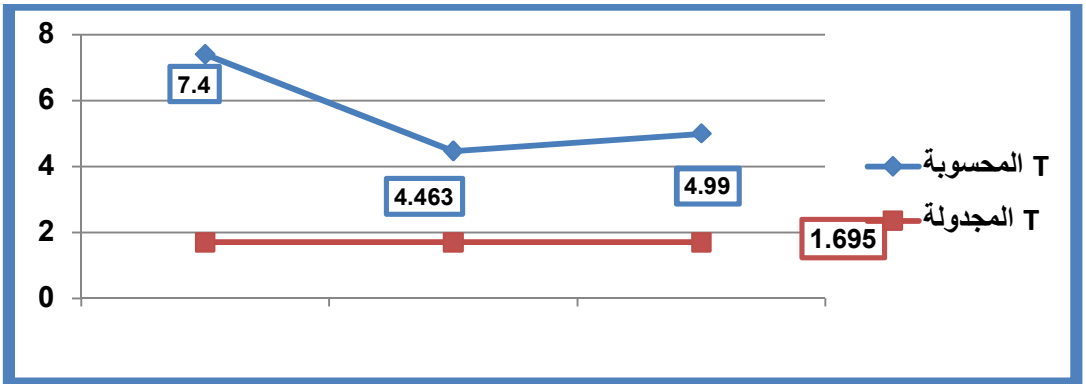
من خلال الجدول نجد ،

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,16 وانحراف معياري 0,884 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,4 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **المؤسسة تبحث عن العناصر البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وجذهم للعمل فيها .**

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,91 وانحراف معياري 1,027 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,99وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **يتم اختيار العاملين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة ..إلخ)**

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,81 وانحراف معياري 1,03 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,463وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **المؤسسة تعتمد على سياسة واضحة في استقطاب العناصر البشرية المتميزة.**

ومنه : أجمالي عبارات بعد الاستقطاب: متوسط الحسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري : 0.837 أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على توفر امكانيات الاستقطاب لدى المؤسسة محل الدراسة



الشكل رقم (13): يوضح قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستقطاب والتنمية

01_02_ تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني : رأس المال البشري

جدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال البشري

الرقم	العبـــــــــــارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة.Sig	مستوى الموافقة	الترتيب
.4	تدرك المؤسسة بأن عناصرها البشرية هم رأس مالها الحقيقي.	3,84	1,221	3,909	0,000	عالي	1
.5	تشجع المؤسسة الحوار المباشر مع العاملين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية .	3,34	1,382	1,407	0,169	------	2
.6	تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية.	2,91	1,254	0,423	0,675	------	3
.7	يتم تكريم العاملين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها.	2,50	1,320	2,143	0,040	ضعيف	4
الكلي		3,1484	1,0698	0,785	0,438	متوسط	

من خلال الجدول نجد، أن قيمة ت المجدولة : **1.6957** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **31**

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,84 وانحراف معياري 1,221 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,909وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **المؤسسة تدرك بأن عناصرها البشرية هم رأس مالها الحقيقي.**

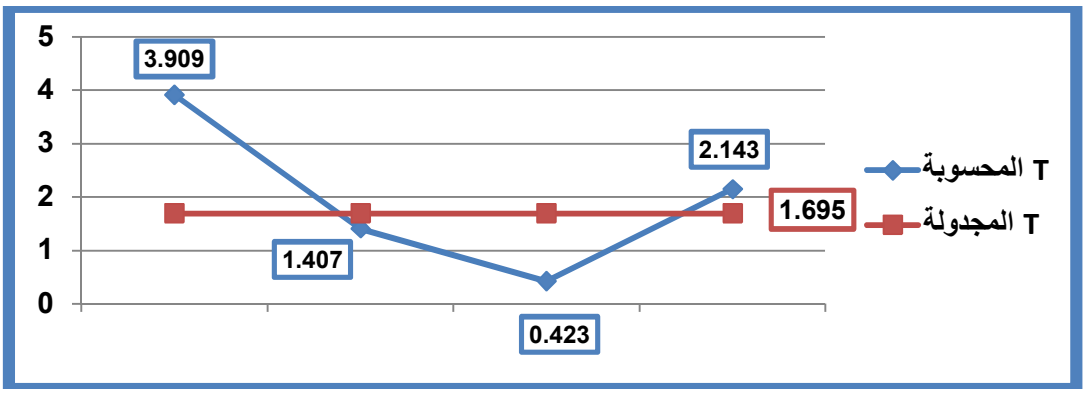
احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,34 وانحراف معياري 1,382 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,407وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن **المؤسسة تشجع الحوار المباشر مع العاملين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية .**

احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 2,91 وانحراف معياري 1,254 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,423 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أن **المؤسسة تشجع التنافس بين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية.**

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 2,5 وانحراف معياري 1,32 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,143وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى ضعيف** على أنه **يتم تكريم العاملين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها.**

ومنه متوسط الحسابي لأجمالي عبارات بعد رأس المال البشري بلغ 3.148 وانحراف معياري : 0.785 أي أن أفراد العينة

يوافقون وبمستوى متوسط على توفر إمكانيات رأس المال البشري لدى المؤسسة محل الدراسة



الشكل رقم (14) يوضح قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال البشري

01_03_ تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث : رأس المال الهيكلي

جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال الهيكلي

الرقم	العبـــــــــــارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
.8	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة	3,63	1,362	2,596	0,014	عالي	04
.9	تشجع إدارة المؤسسة مشاركة العاملين في المؤتمرات داخل وخارج الوطن ومتابعة الدورات التكوينية.	2,84	1,394	0,634	0,531	------	06
.10	تحث المؤسسة على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.	3,78	1,475	2,996	0,005	عالي	03
.11	تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأداة لاكتساب المهارات.	4,31	0,859	8,643	0,000	عالي جدا	01
.12	تبذل المؤسسة قصارى جهدها من أجل المحافظة العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.	3,56	1,366	2,329	0,027	عالي	05
.13	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها	4,06	0,982	6,123	0,000	عالي	02
الكلي		3,697	1,020	3,868	0,001	عالي	

قيمة ت المجدولة : **1.6957** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **31**

من خلال الجدول نجد،

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,31 وانحراف معياري 0,859 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,643 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي جدا** على أن **تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأداة لاكتساب المهارات.**

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,06 وانحراف معياري 0,982 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,123 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **الشركة تقوم بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها**

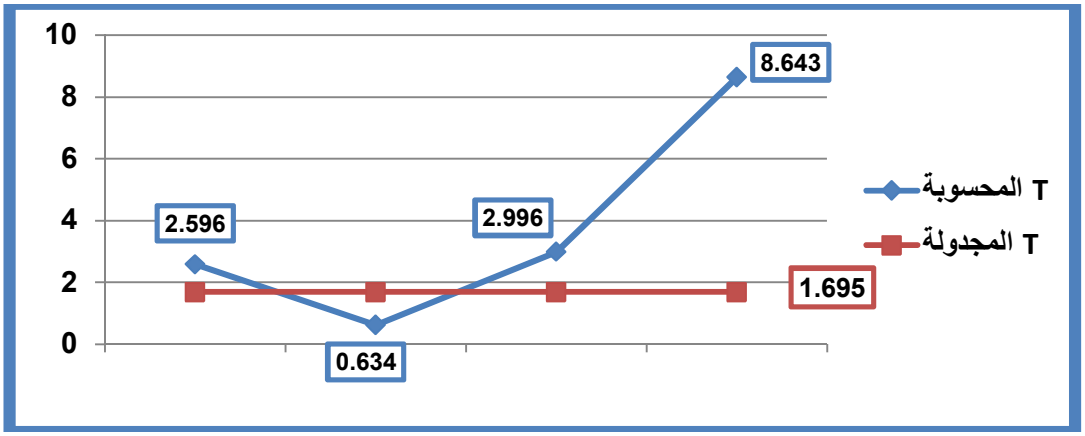
احتلت الفقرة رقم : 10 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,78 وانحراف معياري 1,475 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,996 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **المؤسسة تحث على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.**

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,63 وانحراف معياري 1,362 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,596 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة**

احتلت الفقرة رقم : 12 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,56 وانحراف معياري 1,366 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,329 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **المؤسسة تبذل قصارى جهدها من أجل المحافظة العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.**

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 2,84 وانحراف معياري 1,394 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0,634 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 09 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن **إدارة المؤسسة تشجع مشاركة العاملين في المؤتمرات داخل وخارج الوطن ومتابعة الدورات التكوينية.**

ومنه : متوسط الحسابي لأجمالي عبارات **بعد راس المال الهيكلي** بلغ 3.697 وانحراف معياري : 1.020 أي أن أفراد العينة يوافقون **وبمستوى عالي** على توفر امكانيات راس المال الهيكلي لدى المؤسسة محل الدراسة



الشكل رقم (15) يوضح قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال الهيكلي

01_04_ تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث : رأس المال العلاقات

جدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات البعد : رأس المال العلاقات

الرقم	العبـــــــــــارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
.14	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة	3,75	1,295	3,276	0,003	عالي	03
.15	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.	3,63	1,338	2,642	0,013	عالي	05
.16	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	3,75	1,136	3,735	0,001	عالي	04
.17	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إظافية تميزهم عن الزبائن العاديين	3,84	1,247	3,827	0,001	عالي	02
.18	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.	3,91	0,893	5,741	0,000	عالي	01
الكلي		3,7750	0,8765	5,001	0,000	عالي	

قيمة ت المجدولة : **1.6957** عند مستوى الدلالة **0.05** ودرجة الحرية **31**

من خلال الجدول نجد،

احتلت الفقرة رقم : 18 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,91 وانحراف معياري 0,893 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,741 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.**

احتلت الفقرة رقم : 17 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,84 وانحراف معياري 1,247 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,827 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إظافية تميزهم عن الزبائن العاديين**

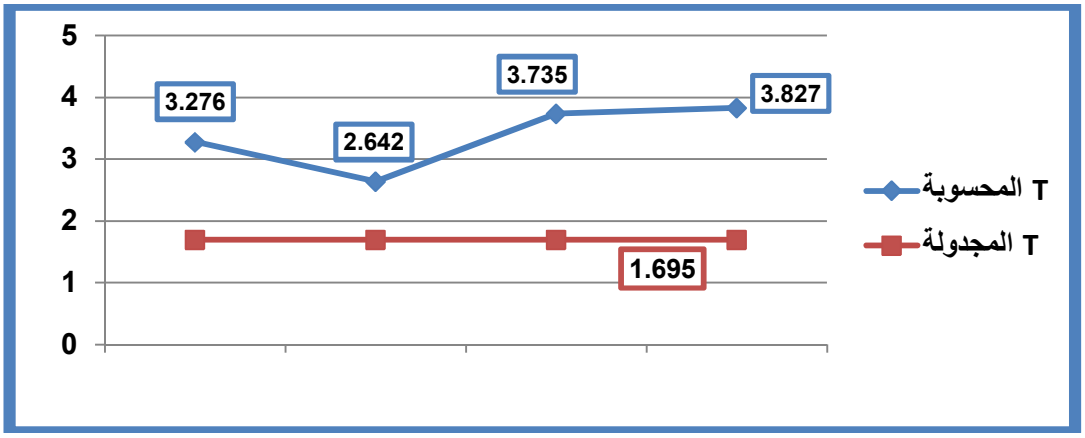
احتلت الفقرة رقم : 14 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,75 وانحراف معياري 1,295 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,276 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة**

احتلت الفقرة رقم : 16 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,75 وانحراف معياري 1,136 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,735 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.**

احتلت الفقرة رقم : 15 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,63 وانحراف معياري 1,338 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,642 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.**

نجد آن :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات **بعد راس المال الهيكلي** بلغ 3.697 وانحراف معياري : 1.020 أي أن أفراد العينة يوافقون **وبمستوى عالي** على توفر امكانيات راس المال العلاقات لدى المؤسسة محل الدراسة



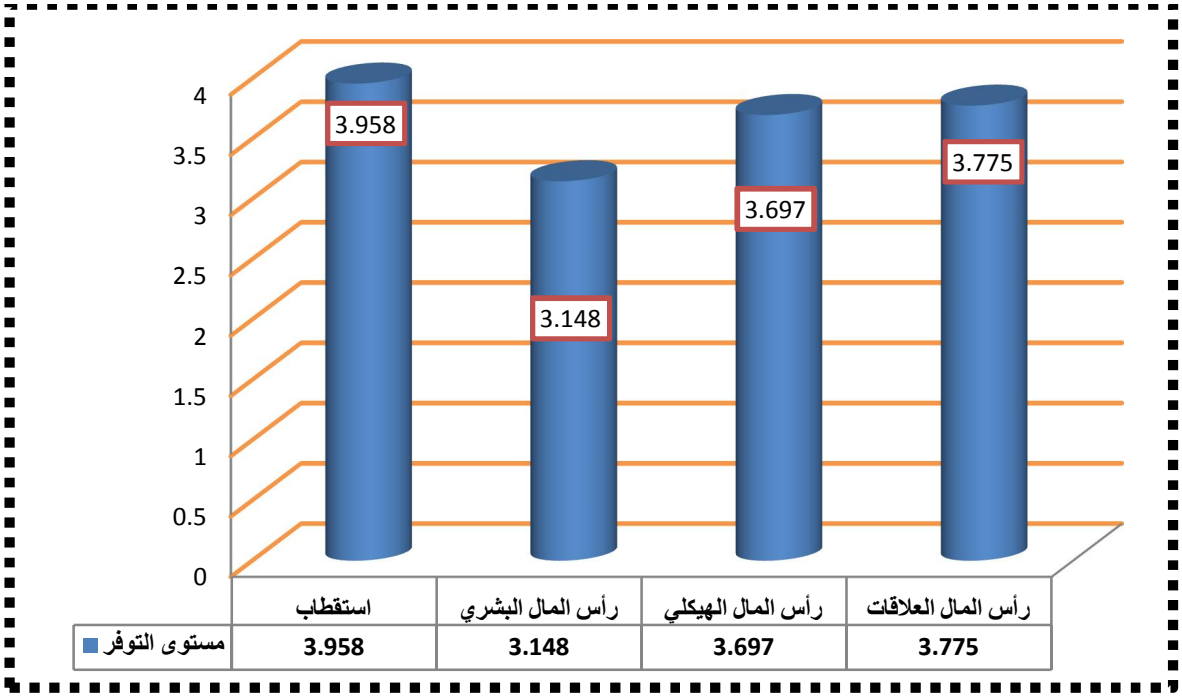
الشكل رقم (16) يوضح قيمTالمحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد رأس المال العلاقات

وبصفة عامة : نخلص الى :

جدول رقم (15) يبن مدى توفر امكانيات راس المال البشري بالمؤسسة استناد لاجابات العينة البحث

الرقم	امكانيات راس المال الفكري	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة على توفر امكانيات راس المال الفكري	الترتيب
.1	استقطاب وتنمية	3.958	0.83709	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة	01
.2	رأس المال البشري	3.148	1.06986	يتوفر بدرجة متوسطة بالمؤسسة محل الدراسة	04
.3	رأس المال الهيكلي	3.697	1.02079	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة	03
.4	رأس المال العلاقات	3.775	0.87658	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة	02
	الكلي	3.640	0.87295	يتوفر بدرجة عالية بالمؤسسة محل الدراسة	

من خلال الجدول اعلاه : **يتبين لنا واعتماد على اجابات افراد العينة انه تتوفر لدى الشركة الوطنية للتأمين مستوى عالي من امكانيات لتنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية**



الشكل رقم (17) يوضح مستويات توفر تنمية رأس المال الفكري بالشركة الوطنية للتأمين

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية

جدول رقم (16): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات من المحور 02

الرقم	العبـــــــــارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
01	للمعرفة الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق ما تتميز به الشركة.	4.34	0.971	7.830	0.000	عالي جدا	01
02	يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل.	3.22	1.518	0.815	0.421	---------	13
03	تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.	3.59	1.214	2.766	0.009	متوسط	11
04	ترى أن الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة.	4.03	1.031	5.657	0.000	عالي	03
05	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.	4.03	1.150	5.075	0.000	عالي	04
06	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.	3.75	1.344	3.157	0.004	عالي	09
07	حسب رأيكم ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.	4.19	1.203	5.583	0.000	عالي	02
08	في نظركم الخدمات التي تقدمها الشركة متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة.	3.97	1.121	4.888	0.000	عالي	05
09	للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	3.94	1.045	5.073	0.000	عالي	06
10	تتبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.	3.16	1.370	0.645	0.524	-------	14
11	تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	3.06	1.390	0.254	0.801	--------	15
12	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	3.75	1.320	3.215	0.003	عالي	08
13	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	3.91	1.027	4.990	0.000	عالي	07
14	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.	3.56	1.390	2.290	0.029	عالي	12
15	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.	3.69	1.256	3.097	0.004	عالي	10
	الكلي	3.7458	0.8895	4.743	0.000	عالي	

قيمة ت المجدولة :1.693عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 33

من خلال الجدول نجد،

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4.34 وانحراف معياري 0.971 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7.83 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي جدا** على أن **للمعرفة الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق ما تتميز به الشركة.**

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4.19 وانحراف معياري 1.203 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.583 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **حسب رأيكم ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.**

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4.03 وانحراف معياري 1.031 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.657 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **ترى أن الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة**

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 4.03 وانحراف معياري 1.15 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.075 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.**

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3.97 وانحراف معياري 1.121 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.888 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **في نظركم الخدمات التي تقدمها الشركة متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة.**

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3.94 وانحراف معياري 1.045 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5.073 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.**

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3.91 وانحراف معياري 1.027 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4.99 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي

أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.**

احتلت الفقرة رقم : 12 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3.75 وانحراف معياري 1.32 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.215 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.**

احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3.75 وانحراف معياري 1.344 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.157 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.**

احتلت الفقرة رقم : 15 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3.69 وانحراف معياري 1.256 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3.097 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.**

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3.59 وانحراف معياري 1.214 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.766 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى متوسط** على أن **تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.**

احتلت الفقرة رقم : 14 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3.56 وانحراف معياري 1.39 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2.29 وهي **اكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون **و بمستوى عالي** على أن **تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.**

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3.22 وانحراف معياري 1.518 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0.815 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 غير دالة إحصائية أي أن أفراد العينة **لا يوافقون** على أنه **يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل.**

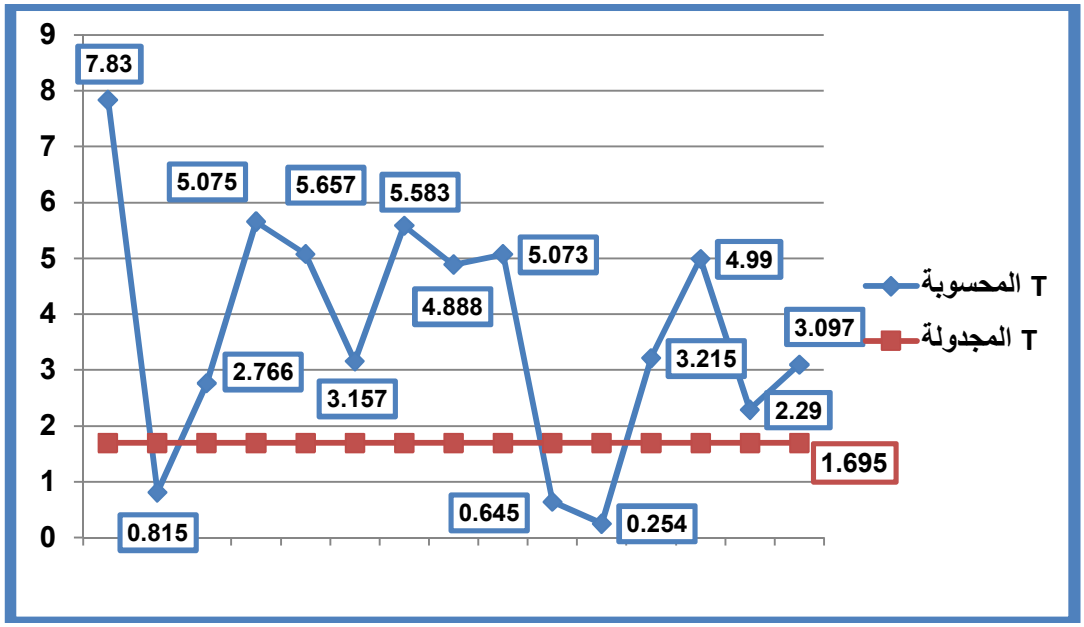
احتلت الفقرة رقم : 10 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3.16 وانحراف معياري 1.37 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0.645 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ير دالة إحصائية أي أن أفراد

العينة **لا يوافقون** على أنه **تتبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.**

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 3.06 وانحراف معياري 1.39 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0.254 وهي اقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 غير دالة إحصائية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن **الشركة تخصص مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.**

وبصفة عامة نجد آن :

متوسط الحسابي **لأجمالي عبارات المحور الثاني : الميزة التنافسية** بلغ 3.745 وانحراف معياري : 0.8895 **أي** أن أفراد العينة يوافقون **على الشركة الوطنية للتامين محل الدراسة تكتسب الميزة التنافسية وبمستوى عالي من خلال رأس المال الفكري**



الشكل رقم (18) يوضح قيمT المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور 02

الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات الدراسة

اختبار الفرضيات الدراسة

اختبار الفرضية 01

تتوفر الشركة الوكنية للتأمين على مستوى عالي من متطلبات تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية اي :

الفرضية الصفرية H_0: **لا تتوفر** المؤسسات العمومية على مستوى عالي من متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H_1: **تتوفر** المؤسسات العمومية على مستوى عالي من متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

البيان	t المحسوبة Test Value = 3	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 01	4.151	1.693	0.000	رفض	قبول

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور 01 بلغت 4.151 وهي أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(**1.693**)، وهذا ما يدل على أن **المحور الاول** دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى توفر امكانيات راس المال الفكري يرقى الى المستوى المطلوب . و هو **عالي** حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.64 وهو اكبر من المتوسط **الفرضي 03** وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0، وقبول الفرضية البديلة H_1، أي **تتوفر الشركة على مستوى عالي من متطلبات تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05**

اختبار الفرضية 02

مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى المشركة الوطينية للتأمين نتيجة توفر متطلبات رأس المال الفكري

الفرضية الصفرية H_0: لا يوجد مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى المؤسسات العمومية نتيجة توفر متطلبات رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة H_1: يوجد مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى المؤسسات العمومية نتيجة توفر متطلبات رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05..05.

البيان	t المحسوبة Test Value = 3	t الجدولية	(Sig-t)	نتيجة اختبار الفرضية	
				H_0	H_1
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور 02	4.743	1.693	0.000	رفض	قبول

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ أن القيمة الإحصائية لاختبار t للمحور الثاني بلغت 4.743 و أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(**1.693**)، وهذا ما يدل على أن المحور 02 دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص مستوى اكتساب الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للتامين نتيجة توفر متطلبات رأس المال الفكري فانه يرقى إلى المستوى المطلوب **و هو عالي** حيث المتوسط الحسابي بلغ 3.7458 وهو اكبر من المتوسط **الفرضي 03** وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية **H_0**، وقبول الفرضية البديلة **H_1**، أي : **يوجد** مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى الشركة محل الدراسة نتيجة توفر متطلبات تنمية رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية 03: يوجد اثر معنوي لمساهمة تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة الوطنية للتأمين

أي:

H0: **لا يوجد اثر معنوي لمساهمة إمكانيات رأس المال الفكري (الاستقطاب وتنمية، رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة** عند مستوى الدلالة 0.05.

H1: **يوجد اثر معنوي لمساهمة إمكانيات رأس المال الفكري (الاستقطاب وتنمية، رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة** عند مستوى الدلالة 0.05.

لإثبات مدى صحة هذه الفرضية تستخدم تحليل الانحدار المتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح اثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع ، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة.

نموذج الانحدار الفرضية 03 :

الميزة التنافسية = a + b1 (إس)+ b2 (رم ب))+ b3 (ر م هـ))+ b4 (رم ع)

حيث :

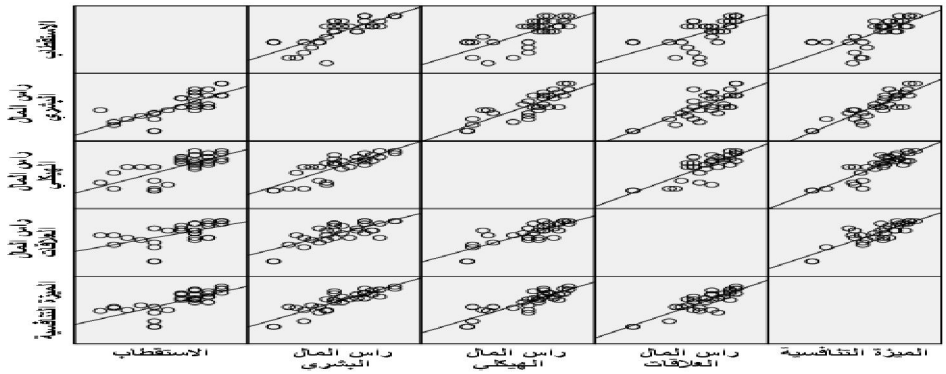
ر م ع : رأس المال العلاقات ، ر م هـ : رأس المال الهيكلي ، ر م ب : رأس المال البشري ، إس : الاستقطاب

ولكن قبل إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد هناك العديد من الشروط الواجب توفرها لاعتماد هذا التحليل ولكن نختبر بعضها فقط :

01- يجب أن يكون توزيع المتغيرات التابعة والمستقلة توزيعا طبيعيا (هو تم مناقشته)

02- وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع : ويمكن اختبار هذا الشرط برسم لوحة الانتشار وحساب معامل الارتباط بيرسون.

و الشكل التالي بوضح وجود علاقة خطية بين المتغيرات المفسرة (**الاستقطاب ، رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) والمتغير التابع الميزة التنافسية**



حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغير التابع والمتغيرات النستقلة :

		الاستقطاب والتنمية	راس المال البشري	راس المال الهيكلي	راس المال العلاقات	الميزة التنافسية
الميزة التنافسية	معامل الارباط بيرسون	0,713**	0,874**	0,869**	0,846**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	32	32	32	32	32

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

يتضح لنا من خلال جدول أن معاملات الارتباط بيرسون **المتغير التابع والمتغيرات النستقلة** دالة إحصائيا حيث :

- قيمة الخطأ(Sig. (2-tailed بلغت 0.00 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.01

وبعد التأكد من بعض الشروط والضرورية لاعتماد نموذج الانحدار نتوجه لاختبار الفرضية وعن طريق تحليل الانحدار التدريجي ، والذي يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي المتغيرات أكثر تأثيرا في المتغير التابع ، ويتضمن إدخال المتغيرات واحد بعد الأخر وبخطوات متسلسلة إلى نموذج مع استبعاد المتغيرات التي تصبح غير مؤثرة بوجود بقية المتغيرات ، ويعتبر أفضل الطرق في تقدير النماذج.

جدول رقم (17): يبين نماذج الانحدار التدريجي بين المتغيرات المستقلة والتابع

النموذج رقم 01

المصدر	مجمـــــوع المربعات	درجـة الحرية	متوســـط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
				قيمة F	SIG		B	t	Sig	R	R2
الانحدار	18,72	1	18,72	96,72	0,000 b	Constant	1,459	5,950	0,000	0,874[a]	0,763
الخطأ	5,806	30	0,194			رأس المال البشري	0,726	9,835	0,000		
الكلي	24,52	31									

إدخال متغير رأس المال البشري

النموذج رقم 02

المصدر	مجمـــــوع المربعات	درجـة الحرية	متوســـط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
				قيمة F	SIG		B	t	Sig	R	R2
الانحدار	20,61	2	10,30	76,43	0,000 c	Constant	0,671	2,285	0,030	0,917[b]	0,841
الخطأ	3,911	29	0,135			رأس مال البشري	0,454	4,764	0,000		
						رأس مال العلاقات	0,436	3,749	0,001		
الكلي	24,52	31									

إدخال متغير رأس مال البشري + راس مال العلاقات

النموذج رقم 03

المصدر	مجمـــــوع المربعات	درجـة الحرية	متوســـط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
				قيمة F	SIG		B	t	Sig	R	R2
الانحدار	21,16	3	7,054	58,66	0,000 d	Constant	0,577	2,055	0,049	0,929[c]	0,863
الخطأ	3,367	28	0,120			رأس المال البشري	0,325	3,003	0,006		
						رأس المال العلاقات	0,313	2,520	0,018		
الكلي	24,52	31				رأس المال الهيكلي	0,261	2,127	0,042		

إدخال متغير رأس مال البشري + رأس مال العلاقات+ رأس المال الهيكلي

التعليق :

01-الخطوة الأولى (النموذج رقم 01)

✓ بموجب طريقة الانحدار التدريجي تم إدخال متغير رأس المال البشري باعتبار أن له اكبر معامل ارتباط مع متغير الميزة التنافسية ليصبح نموذج الانحدار خطوة أولى كما يلي : علما أن المعلمتين معنويتين a و b2حيث قمية sig لكليهما اقل من مستوى الدلالة 0.05 وان النموذج معنوي حيث قيمة sig لـ f اقل من 0.05

الميزة التنافسية = 1,459 + 0,726 (رم ب)

أي آن قيمة تأثير رأس المال البشري **على الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين هي : بـ 0.726 وحدة وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في** رأس المال البشري **يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين بقيمة 0.726. وحدة**

02-الخطوة الثانية (النموذج رقم 02)

✓ وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير أخر وهو رأس المال العلاقات مع متغير رأس المال البشري باعتبار أن له اكبر ليصبح نموذج الانحدار خطوة الثانية كما يلي : علما أن معاملات الانحدار معنوية a و b2 و b4حيث قيمة sig اقل من مستوى الدلالة 0.05 وان النموذج معنوي حيث قيمة sig لـ f اقل من 0.05

الميزة التنافسية = 0.671 + 0.451 (رم ب) + 0.436 (رم ع)

أي آن قيمة تأثير رأس المال البشري **على الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين هي : بـ 0.451 وحدة وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في** رأس المال البشري **يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية لدى الشركة الوطنية للتامين بقيمة 0.451 وحدة مع ثبات مع رأس المال العلاقات.**

كما أن زيادة رأس مال العلاقات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.436 مع ثبات رأس المال البشري .

03-الخطوة الثالثة (النموذج رقم 03)

وفي الخطوة الثالثة تم إدخال متغير أخر وهو رأس المال الهيكلي إلى جانب رأس المال العلاقات و رأس المال البشري ليصبح نموذج الانحدار خطوة الثانية كما يلي : علما أن معاملات الانحدار معنوية a و b2 و b4 وb3حيث قيمة sig اقل من مستوى الدلالة 0.05 وان النموذج معنوي حيث قيمة sig لـ f اقل من 0.05

الميزة التنافسية = 0.577 + 0.325 (رم ب) +(0.261 (ر م هـ) +(0.313 (رم ع)

- **أي آن قيمة تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين هي : بـ 0.325 وحدة وهذا يعني بزيادة بوحدة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية لدى الشركة الوطنية للتامين بقيمة 0.325 وحدة مع ثبات مع رأس المال العلاقات والهيكلي.**
- **كما أن زيادة رأس مال العلاقات بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بمقدار 0.313 مع ثبات رأس المال البشري والهيكلي....**

اختيار النموذج الأفضل :

بمقارنة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحدث في المتغير الميزة التنافسية نجد آن نموج الثالث له اكبر قدرة تفسيرية.

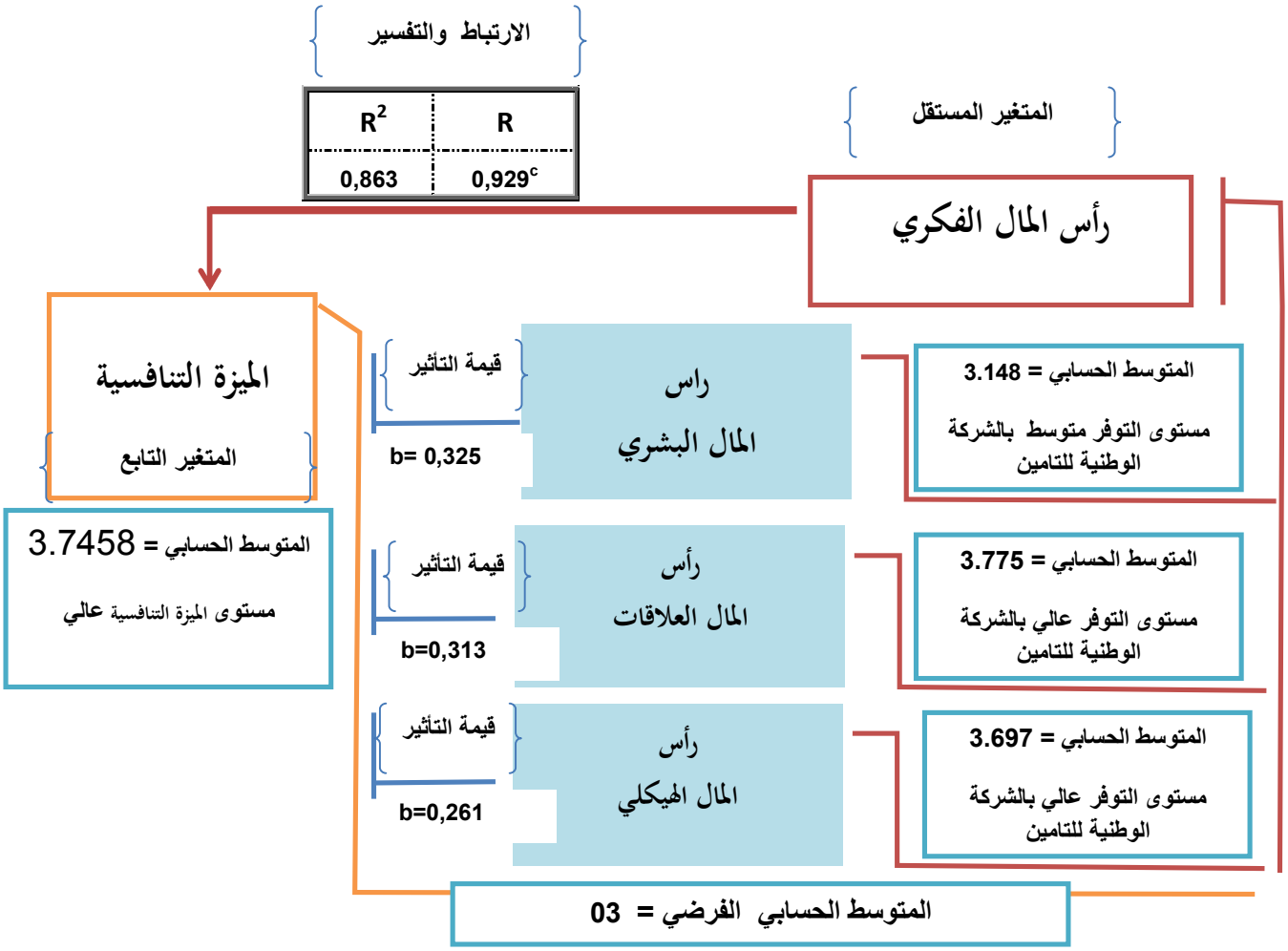
النموذج رقم 01		النموذج رقم 02		النموذج رقم 03	
القدرة التفسيرية		القدرة التفسيرية		القدرة التفسيرية	
R	R2	R	R2	R	R2
0,874[a]	0,763	0,917[b]	0,841	0,929[c]	0,863
وهذا يعني أن **المتغيرات المستقلة معا في النموذج** قد فسرت 76 %من التغيرات التي تحدث في**الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين**		وهذا يعني أن **المتغيرات المستقلة معا في النموذج** قد فسرت 84 %من التغيرات التي تحدث في**الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين**		وهذا يعني أن **المتغيرات المستقلة معا في النموذج** قد فسرت 86 %من التغيرات التي تحدث في**الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتامين**	

الاستنتاج :

ومنه نرفض الفرضية الصفريةH0 ونقبل الفرضية البديلة H1 : **اثر معنوي لمساهمة إمكانيات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ،رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقات) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة الو طنية للتأمين** عند مستوى الدلالة 0.05.

ولقد تم التلخيص النتائج التي تم التوصل اليها من اختبار الفرضيات البحث في الشكل التالي :

الشكل رقم (19): نموذج الدراسة



المصدر : من إعدادنا اعتماد على نتائج اختبار الفرضيات ومخرجات برنامج spss

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذا الفصل الوقوف على واقع قياس مستوى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين، وهذا من خلال الإستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في عينة من وكالات الشركة لولاية المسيلة ، حيث تم الإعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، أن الشركة الوطنية للتأمين تهتم بتنمية رأس المال الفكري بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وأن رأس مال العلاقات هو المكون الأكثر توفرا ثم يليه رأس المال الهيكلي وأخيرا رأس مال البشري، كما أنه توجد علاقة بين توافر متطلبات رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للشركةsaa وهو الأكثر تأثير على تحقيق الميزة التنافسية وأنه توجد علاقة بين توافر متطلبات كل من رأس المال العلاقاتي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة في المرتبة الثانية ، ثم يليه رأس المال الهيكلي في المرتبة الثالثة من ناحية التأثير على الميزة التنافسية للشركة.

أما متغيرات الجزء الأول فهي على النحو التالي:

1- العمر: متغير العمر بنسبة6.3 لصالح الفئة العمرية اقل من 25 سنة ، وبنسبة 46.9 لصالح الفئة العمرية من 25 الى 35 سنة ، وبنسبة31.3 لصالح فئة من 36 الى 45 سنة وبنسبة 15.6 لصالح الفئة العمرية اكبر من 45 سنة.

2- المستوى التعليمي: متغير المستوى التعليمي بنسبة 21.9 لصالح مستوى ثانوي ، وبنسبة 62.5 لصالح المستوى الجامعي ، وبنسبة 12.5 لصالح ما بعد التدرج ، أي يوجد رأس مال بشري لا يحوز على شهادة أكاديمية.

3- عدد التخصصات: متغير التخصص التعليمي بنسبة 68.8 لصالح تخصص واحد ، وبنسبة 31.3 لصالح عدة تخصصات.

4- كما أن متغير سنوات الخبرة بنسبة 28.1 لصالح الفئة اقل من 05 سنوات وبنسبة 53.1 لصالح من 05 إلى 15 سنة ، وبنسبة 3.1 لصالح من 16 إلى 25 سنة وبنسبة 15.6 لصالح فئة أكثر من 25 سنة.

خاتمة

كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة فيما مضى هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، أما الآن، ومع تحول الاقتصاد شيء فشيء إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ودور ذلك في تحقيق تميز المؤسسة على قرينتها في السوق من جهة، ومن جهة أخرى رافعتها الاستثنائية التي تعمل على تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائيا.

إن عملية تنمية رأس المال الفكري هي عملية مهمة و إستراتيجية، تتوقف على دعم ومساندة كل الإدارات في المؤسسة خاصة الإدارة العليا لأن توجيهاتها هي المحدد الأساسي لعمليات التحديث والتطوير والإبداع، وكذا حب التعلم والمعرفة لدى العاملين، كما يجب أن تدرك المؤسسات أن تواجد رأس المال الفكري في المؤسسة لا يعد هدفا بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه فالأهمية لا تكمن في توفير رأس المال الفكري في المؤسسة فقط وإنما تكمن في الإدارة الجيدة له والتي تسمح بتحقيق الاستفادة من معارفه المتميزة والإستراتيجية، من خلال توفير الآليات اللازمة والمساعدة على تحويل معارفه من شكلها الضمني إلى شكلها الصريح القابل للتطبيق ووضعه موضع التنفيذ، من أجل تحقيق التميز.

لذلك يتوجب على المؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسات العمومية على وجه الخصوص أن تتبنى آليات بناء وتنمية رأس المال الفكري، من خلال العمل على جذب واستقطاب تنمية العقول البشرية المتميزة باعتبارها المكون الأساسي لرأس المال الفكري، والعمل على الاستثمار فيه وتدعيمه بالأساليب المعاصرة المساعدة على إيجاد بيئة محابية ومشجعة على العمل والإبداع وحب التعلم والمعرفة، من أجل تحقيق الربح والتميز على المنافسين، وكذا المحافظة عليه في إطار البيئة التنافسية التي لا ترحم.

ولكي نسقط ما درسناه في الجانب النظري ونجيب على اشكاليتنا الرئيسية المطروحة وهي " ما هو دور تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العمومية ؟ وما هي آليات ذلك في الشركة الوطنية للتأمين saa؟"، فقد تم إجراء دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للتأمين saa، وأهم نتائج الدراسة ما يلي:

الاستنتاجات النظرية:

- يرتكز رأس المال الفكري أساسا على العقول البشرية المتميزة ذات القدرات المعرفية والتنظيمية القادرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يؤدي بالمؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، و جعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة.

- إن عملية قياس رأس المال الفكري هي عملية صعبة وشاقة ولكن لابد منها، فهناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم رأس المال الفكري في المؤسسة.
- تعد كل من استقطاب العقول البشرية المتميزة والثقافة المؤسسية القوية الأساس المكون لرأس المال الفكري والدور الفعال في إظهار القدرات الإبداعية لرأس المال الفكري. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى
- وفقا للنماذج الحديثة لرأس المال الفكري فإن مكوناته الأساسية هي :رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي، والتي أكدت أن رأس المال الفكري يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق الكفاءة والفعالية و منه النجاح للمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية
- إن من أساليب تنمية رأس المال الفكري حرية العاملين والعصف الذهني أي كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجابا على رأس المال الفكري للمؤسسة ومن ثم على ميزتها التنافسية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

النتائج التطبيقية:

- حسب رأي أفراد عينة الدراسة فإن الفرضية الرابعة والتي ترى بأن الشركة الوطنية للتأمين تولي اهتماما كافيا ببناء وتنمية رأس المال الفكري بما يحقق لها ميزة تنافسية حيث أنه من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى صحة الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية كما يلي:
- الفرضية الجزئية الأولى تتوفر الشركة الوطنية للتأمين على مستوى عالي من متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، بعد تحليل وجدنا أن الشركة تتوفر على مستوى عالي من متطلبات تنمية رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يثبت صحتها.
- الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى الشركة محل الدراسة نتيجة توفر متطلبات تنمية رأس المال الفكري، بعد التحليل وجدنا أنه يوجد مستوى الميزة التنافسية مرتفع لدى الشركة محل الدراسة نتيجة توفر متطلبات تنمية رأس المال الفكري عند مستوى الدلالة 0.05
- الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد اثر معنوي لمساهمة تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة بعد التحليل وجدنا يوجد اثر معنوي لمساهمة تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05

ومن خلال ما تقدم يمكننا أن نعطي التوصيات التالية للشركة الوطنية للتأمين saa:

- العمل على إدارة رأس المال الفكري بمنهج يتضمن بناء واستثمار هذه الثروة الفكرية.
- على الشركة أن تدرك بأن الأهمية لا تكمن في إيجاد رأس المال الفكري بالشركة فقط، وإنما الأهمية تكمن بشكل أساسي في الإدارة الجيدة له، والتي تسمح بتحويل معارفه الضمنية إلى الواقع التطبيقي الذي يسمح بتحقيق التميز.
- ضرورة تقديم الدعم والمساندة من قبل إدارة الشركة إلى رأس المال الفكري مع توفير كافة المستلزمات والتسهيلات المادية والمالية وتهيئة المناخ الملائم لعمل المتميزين والمبدعين.
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل الشركة على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضا.
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع في العمل والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة وذلك لمنع المنافسين من الوصول إليهم.

أفاق الدراسة:

- معوقات إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات العمومية .
- قياس رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة.
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة ورأس المال الفكري.
- رأس المال الفكري كمدخل لبناء المنظمات المتعلمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع بالغة العربية:

أولا: الكتب

القرآن الكريم

1) . أسعد عبد المجيد طلعت، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين، المتحدة للإعلان، مصر، 2002.
2) أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2001.
3) اشتون كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي للمعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علاء أحمد، سلسلة بميك، القاهر، مصر، 2002.
4) ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
5) جاك فيليب و رون ستون، الاستثمار البشري أدوات و خطوات قياس العائد، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك" القاهرة، مصر، 2003.
6) حديدي معراج، مدخل لدراسة قانون التأمين الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 4، 2004.
7) حسن الجيلاني، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،1988.
8) راشد راشد، التأمينات البرية الخاصة في ضوء قانون التأمينات الجزائري المؤرخ في 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
9) ربحي مصطفى عليان، أسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007
10) سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
11) سلامة البلاوي، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
12) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية، الفصل العاشر، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006.
13) شارلز هل و جاريث جونز ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
14) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
15) طاهر محمد لكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
16) عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي الصالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003.
17) عامر القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
18) عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
19) عبد الستار العالي وأخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

20) عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2005.

21) عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعرفة الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

22) علي السلمي،" إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

23) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1997.

24) عمر صقر، العولمة وقضايا ادارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.

25) محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.

26) محمد صغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.

27) محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009.

28) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008 .

29) محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2004.

30) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق لنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2005.

31) مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق لنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2005.

32) ناصر دادي عدون، اقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.

33) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

34) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

35) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان الجزائر، 2011.

36) نوي منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2013.

37) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الريادة للطباعة والنشر، عمان الاردن، 2010.

38) هيم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005.

39) واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

40) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، دار السحاب للنشر، الكويت، 2007.

الأطروحات والرسائل:

أولا: الأطروحات

1) بلقاسم بلقاضي، الإصلاحات الاقتصادية وآثارها على المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013

2) سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 121 .

3) محجوب بن حمودة، الأثر المالي للمديونية المصرفية للمؤسسة، حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الإصلاحات الاقتصادية والمالية، مذكرة دكتوراه دولة، في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997/03/20

ثانيا: الرسائل والمذكرات

1) بن عزوز جهاد، تسويق خدمات التأمين في الجزائر في ظل الإصلاحات الجديدة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

2) جخيوة الطاهر، الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط، مذكرة ماجيستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2014.

3) رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة– حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية– رسالة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر،2003.

4) سلطاني عادل، دور لوحة القيادة المتوازنة في تقييم رأس المال البشري بالمنظمة، رسالة ماجستير، فرع دراسات مالية ومحاسبية، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2014.

5) طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، قسم الدراسات العليا، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، 2011.

6) عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

7) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر،2002 .

8) فاطمة الزهراء مكلاتي، إستراتيجية المؤسسة العمومية في المحافظة على مواردها البشرية النوعية في ظل الاقتصاد الحر، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر،الجزائر، 2008.

9) محمّد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجيستير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.

10) محمّد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2007/2006.

11) محمّد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة البليدة، أكتوبر 2005.

12) مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الخلوية جوال، مذكرة ماجيستير تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

13) نصار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

الملتقيات:

1) الهادي قلقول، الرأسمال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول ادارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13 و 14 /05/ 2008.

2) بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

3) تيجاني بالرقي، القياس المحاسبي لرأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008.

4) حسن علي الزغبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في البورصة عمان، المؤتمر العلمي الأول" اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير" جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، أيام 12.13.14ماي 2003.

5) خالد قشي و حمزة العرابي، المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 الأصول الغير ملموسة، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ،الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008.

6) سملالي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة و الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي الجديد للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2005.

7) سهام دربالي و عبد القادر زيتوني، رأس المال الفكري الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد و التمويل الإسلامي، النمو، العدالة، الاستقرار من منظور إسلامي، إسطنبول، تركيا، يومي 9-10 سبتمبر 2013.

8) ظاهر القشي، رأس المال الفكري الأهمية القياس الافصاح دراسة فكرية من وجهة نظر متعددة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري، في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،يومي 13-14 ديسمبر 2011.

9) عاشور مزريق و نعيمة قويدري قوشيح، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011،ص5 .

10) فلاحي الزهرة و نوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، مداخلة في مؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

11) لويزة قويدر، حبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد ال رقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 27.28نوفمبر 2007.

12) محمد طالبي وأخرون، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية، المؤتمر الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 13-14 ماي 2008.

13) منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف،الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

14) موسى سعداوي، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

المجلات:

1) احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.

2) اسامة بن صادق و عصام بن يحي الفيلالي، نحو مجتمع المعرفة الموارد البشرية الفكرية الثورة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار30، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2012.

3) الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية، مجلة الباحث، تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد السادس.

4) الطيب داودي وعبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد3، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، بدون سنة نشر.

5) الطيب داودي ومراد محجوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.

6) الهادي قلقول، أهمية الرأسمال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل عدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 2009.

7) خالد عبد العزيز ابو الغنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، بحث في مجلة كلية العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الخامس، العدد التاسع، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2012.

8) رائد المومني، سيما مقاطف، أثر استراتيجية الاحلال على بناء الميزة التنافسية –دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدرسات، لعدد27، 2012.

9) سملالي يحضية،التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، جامعة محمد خيصر بسكرة، الجزائر، جوان 2004.

10) عبد االناصر نور و آخرون، رأس المال الفكري الأهمية القياس و الافصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد الأول 2010/04/19.

11) عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2، الجزائر، جوان 2002.

12) عبد الله المعاضيدي، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق، جويلية 2006 .

13) عظيمي دلال، مدخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد10، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010.

14) لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية للآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في المحافظة الديوانية، مجلة دورية فصلية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2009.

15) محمد زرقون، إنعكاسات إستراتجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

16) محمد عطية مطر، المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية، العدد الثالث، الكويت، ايلول 1982.

17) محمود علي الروسان و محمود علي العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2009.

18) ناظم جواد و ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و لإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد بدون سنة نشر.

19) وهيبة داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

20) **القوانين:**

1) المرسوم رقم 95/63، المؤرخ في 1963/03/22، المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتيا
2) الأمر رقم 31/75، المؤرخ في 1975/04/29، المادتين 39،40
3) الجريدة الرسمية رقم 2 ، سنة 1988
4) المادة 12 من القانون 88– 01

المواقع الإلكترونية:

www.ssa.dz

المراجع باللغة الأجنبية:

1) . Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004

2) **Ali hassib, introduction a l'étude des assurances, étude INAL, Alger, 1994, p25**

3) **Michel porter, l'avantage concurrentiel comment davencer Ses concurrents et maintenir son avance, PUNOD paris, 1999**

4) **Nabil mazouhgi, Nadra bahri, l'intelligen ou supply chain mangment par les entreprises tunisnnes: l'impact sur logistque, sous,tunsie, 2 – 3 juin 2005**

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الإستبيان

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علو التسيير

استمارة الاستبيان

السيدات والسادة المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بإعداد مذكرة بعنوان " تنمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات العمومية ـ دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين ـ " استكمالا للحصول على درجة ماستر في علوم التسيير ـ تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية ـ ومن أجل توطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، ارتأينا دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين المسيلة ولإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بأهمية الموضوع، وأنكم خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة، كونكم أهل الاختصاص توجهنا إليكم لتعبئة هذا الاستبيان وكلنا أمل أن نجد التعاون من قبلكم، علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، إن دقة إجابتكم تتوقف عليها صحة نتائجنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

الطالب: جغدالي محسن **الأستاذ المشرف: بركاتي حسين**

ضع علامة (x) على الاجابة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1 ـ العمر:

العمر	الاختيار
أقل من 25 سنة	
من 25 إلى 35 سنة	
من 36 إلى 45 سنة	
أكبر من 45 سنة	

2 ـ المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	الاختيار
ثانوي	
جامعي	
ما بعد التدرج	
التخصص في الجامعة	

3 ـ التخصص التعليمي:

تخصص واحد	
عدة تخصصات	

4 ـ سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	الاختيار
أقل من 05 سنوات	
من 05 إلى 15 سنة	
من 16 إلى 25 سنة	
أكثر من 25 ستة	

الجزء الثاني: الاستبيان

المحور الأول: رأس المال الفكري						
رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	تبحث المؤسسة عن العناصر البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وجذهم للعمل فيها .					
02	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في استقطاب العناصر البشرية المتميزة.					
03	يتم اختيار العاملين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة ..إلخ)					
04	تدرك المؤسسة بأن عناصرها البشرية هم رأس مالها الحقيقي.					
05	تشجع المؤسسة الحوار المباشر مع العاملين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية .					
06	تشجع المؤسسة التنافس بين العاملين من ذوي القدرات الإبداعية.					
07	يتم تكريم العاملين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها.					
08	تزود نظم المعلومات المستخدمة في الشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة و سرعة مناسبة					
09	تشجع إدارة المؤسسة مشاركة العاملين في المؤتمرات داخل وخارج الوطن ومتابعة الدورات التكوينية.					
10	تحث المؤسسة على العمل والبحث عن كل ما هو جديد.					
11	تركز الإدارة العليا على تطوير و تعليم الموظفين كأداة لاكتساب المهارات.					
12	تبذل المؤسسة قصارى جهدها من أجل المحافظة العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.					
13	تقوم الشركة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها					
14	يضمن الهيكل التنظيمي للشركة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية في الشركة					
15	تقوم الشركة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن المتنوعة والمتغيرة.					
16	تسعى الشركة إلى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.					

17	تمنح الشركة زبائنها الدائمين مزايا إظافية تميزهم عن الزبائن العاديين					
18	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.					
المحور الثاني: الميزة التنافسية.						
رقم العبارة	مضمون العبارة	الاختيارات				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	للمعرفة الموجودة لدى العمال دور فعال في تحقيق ما تتميز به الشركة.					
02	يوجد أفراد أساسيين يقوم عليهم العمل وبغيابهم يتوقف العمل.					
03	تهتم المؤسسة بآراء ومقترحات مقتني خدماتها.					
04	ترى أن الخدمات التي تقدمها الشركة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة.					
05	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية.					
06	للشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها.					
07	حسب رأيكم ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى الكفاءات العاملة بالمؤسسة.					
08	في نظركم الخدمات التي تقدمها الشركة متميزة عن باقي المؤسسات المنافسة.					
09	للشركة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.					
10	تتبنى الشركة إدخال تجريب الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفون لحل مشكلات العمل.					
11	تخصص الشركة مكان خاص للتعرف على آراء الزبائن بخصوص جودة الخدمات المقدمة.					
12	تسعى الشركة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.					
13	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.					
14	تقوم الشركة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة.					
15	تسهم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة في خفض تكاليف العمليات والخدمات.					

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

Frequencies

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:49:41
Comments		
Input	Data	
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= العمر المستوىالتعليمي التخصصالعلمي سنواتالخبرة A1 A2 A3 B4 B5 B6 B7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 D14 D15 D16 D17 D18 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,25

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6,3	6,3	6,3
	2	15	46,9	46,9	53,1
	3	10	31,3	31,3	84,4
	4	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	21,9	21,9	21,9
	2	20	62,5	62,5	84,4
	3	4	12,5	12,5	96,9
	4	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

التخصص العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	68,8	68,8	68,8
	2	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	28,1	28,1	28,1
	2	17	53,1	53,1	81,3
	3	1	3,1	3,1	84,4
	4	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	4	12,5	12,5	18,8
	4	13	40,6	40,6	59,4
	5	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	9,4	9,4	9,4
	3	11	34,4	34,4	43,8
	4	7	21,9	21,9	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	1	3,1	3,1	6,3
	3	9	28,1	28,1	34,4
	4	10	31,3	31,3	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	1	3,1	3,1	12,5
	3	5	15,6	15,6	28,1
	4	12	37,5	37,5	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	15,6	15,6	15,6
	2	3	9,4	9,4	25,0

	3	8	25,0	25,0	50,0
	4	8	25,0	25,0	75,0
	5	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	15,6	15,6	15,6
	2	7	21,9	21,9	37,5
	3	10	31,3	31,3	68,8
	4	6	18,8	18,8	87,5
	5	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	31,3	31,3	31,3
	2	7	21,9	21,9	53,1
	3	6	18,8	18,8	71,9
	4	7	21,9	21,9	93,8
	5	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	12,5	12,5	12,5
	2	3	9,4	9,4	21,9
	3	4	12,5	12,5	34,4
	4	11	34,4	34,4	68,8
	5	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	21,9	21,9	21,9
	2	6	18,8	18,8	40,6
	3	10	31,3	31,3	71,9
	4	3	9,4	9,4	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	12,5	12,5	12,5
	2	4	12,5	12,5	25,0
	3	2	6,3	6,3	31,3
	4	7	21,9	21,9	53,1
	5	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	25,0	25,0	25,0
	4	6	18,8	18,8	43,8
	5	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	12,5	12,5	12,5
	2	4	12,5	12,5	25,0
	3	3	9,4	9,4	34,4

	4	12	37,5	37,5	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

C13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	8	25,0	25,0	31,3
	4	8	25,0	25,0	56,3
	5	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

D14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	12,5	12,5	12,5
	2	1	3,1	3,1	15,6
	3	4	12,5	12,5	28,1
	4	13	40,6	40,6	68,8
	5	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

D15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	3	9,4	9,4	18,8
	3	9	28,1	28,1	46,9
	4	5	15,6	15,6	62,5
	5	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

D16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6,3	6,3	6,3
	2	2	6,3	6,3	12,5
	3	7	21,9	21,9	34,4
	4	12	37,5	37,5	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

D17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	2	6,3	6,3	15,6
	3	3	9,4	9,4	25,0
	4	13	40,6	40,6	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

D18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	8	25,0	25,0	31,3
	4	13	40,6	40,6	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	5	15,6	15,6	21,9
	4	5	15,6	15,6	37,5
	5	20	62,5	62,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	21,9	21,9	21,9
	2	3	9,4	9,4	31,3
	3	7	21,9	21,9	53,1
	4	6	18,8	18,8	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	2	6,3	6,3	15,6
	3	8	25,0	25,0	40,6
	4	11	34,4	34,4	75,0
	5	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,3	6,3	6,3
	3	10	31,3	31,3	37,5
	4	5	15,6	15,6	53,1
	5	15	46,9	46,9	100,0

	Total	32	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	2	6,3	6,3	9,4
	3	8	25,0	25,0	34,4
	4	5	15,6	15,6	50,0
	5	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	3	9,4	9,4	18,8
	3	6	18,8	18,8	37,5
	4	7	21,9	21,9	59,4
	5	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6,3	6,3	6,3
	2	2	6,3	6,3	12,5
	3	2	6,3	6,3	18,8
	4	8	25,0	25,0	43,8
	5	18	56,3	56,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12,5	12,5	12,5
	3	8	25,0	25,0	37,5
	4	5	15,6	15,6	53,1
	5	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	12,5	12,5	12,5
	3	6	18,8	18,8	31,3
	4	10	31,3	31,3	62,5
	5	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	18,8	18,8	18,8
	2	4	12,5	12,5	31,3
	3	6	18,8	18,8	50,0
	4	11	34,4	34,4	84,4
	5	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	18,8	18,8	18,8
	2	5	15,6	15,6	34,4

	3	8	25,0	25,0	59,4
	4	7	21,9	21,9	81,3
	5	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	3	9,4	9,4	18,8
	3	5	15,6	15,6	34,4
	4	9	28,1	28,1	62,5
	5	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,1	3,1	3,1
	2	1	3,1	3,1	6,3
	3	9	28,1	28,1	34,4
	4	10	31,3	31,3	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	15,6	15,6	15,6
	2	2	6,3	6,3	21,9
	3	4	12,5	12,5	34,4
	4	12	37,5	37,5	71,9
	5	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	9,4	9,4	9,4
	2	1	3,1	3,1	12,5
	3	10	31,3	31,3	43,8
	4	7	21,9	21,9	65,6
	5	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

T-Test

Output Created		28-MAY-2015 13:50:17
Comments		
Input	Data	\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A1 A2 A3 AAAA /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,00

Elapsed Time	00:00:00,03

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	32	4,16	,884	,156
A2	32	3,81	1,030	,182
A3	32	3,91	1,027	,182
الاستقطاب	32	3,9583	,83709	,14798

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	7,400	31	,000	1,156	,84	1,47
A2	4,463	31	,000	,813	,44	1,18
A3	4,990	31	,000	,906	,54	1,28
الاستقطاب	6,476	31	,000	,95833	,6565	1,2601

T-Test

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:50:57
Comments		
Input	Data	H:\0772767716 محسن ورقلة\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=B4 B5 B6 B7 BBB /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B4	32	3,84	1,221	,216
B5	32	3,34	1,382	,244
B6	32	2,91	1,254	,222
B7	32	2,50	1,320	,233
راس المال البشري	32	3,1484	1,06986	,18913

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
B4	3,909	31	,000	,844	,40
B5	1,407	31	,169	,344	-,15

B6	-,423	31	,675	-,094	-,55
B7	-2,143	31	,040	-,500	-,98
راس المال البشري	,785	31	,438	,14844	-,2373

One-Sample Test

	Test Value = 3
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
B4	1,28
B5	,84
B6	,36
B7	-,02
راس المال البشري	,5342

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=C8 C9 C10 C11 C12 C13 CCC
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:51:31
Comments		
Input	Data	H:\0772767716 محسن ورقلة\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=C8 C9 C10 C11 C12 C13 CCC /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet3]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C8	32	3,63	1,362	,241
C9	32	2,84	1,394	,246
C10	32	3,78	1,475	,261
C11	32	4,31	,859	,152
C12	32	3,56	1,366	,242
C13	32	4,06	,982	,174
راس المال الهيكلي	32	3,6979	1,02079	,18045

μ

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
C8	2,596	31	,014	,625	,13
C9	-,634	31	,531	-,156	-,66
C10	2,996	31	,005	,781	,25
C11	8,643	31	,000	1,313	1,00
C12	2,329	31	,027	,563	,07
C13	6,123	31	,000	1,063	,71
راس المال الهيكلي	3,868	31	,001	,69792	,3299

One-Sample Test

	Test Value = 3
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
C8	1,12
C9	,35
C10	1,31
C11	1,62
C12	1,06
C13	1,42
راس المال الهيكلي	1,0659

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=D14 D15 D16 D17 D18 DDD
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:52:10
Comments		
Input	Data	H:\0772767716 محسن ورقلة\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=D14 D15 D16 D17 D18 DDD /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet3]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
D14	32	3,75	1,295	,229
D15	32	3,63	1,338	,237
D16	32	3,75	1,136	,201
D17	32	3,84	1,247	,220
D18	32	3,91	,893	,158
راس المال العلاقات	32	3,7750	,87658	,15496

One-Sample Test

	Test Value = 3				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
D14	3,276	31	,003	,750	,28
D15	2,642	31	,013	,625	,14
D16	3,735	31	,001	,750	,34

D17	3,827	31	,001	,844	,39
D18	5,741	31	,000	,906	,58
راس المال العلاقات	5,001	31	,000	,77500	,4590

One-Sample Test

	Test Value = 3
	95% Confidence Interval of the Difference
	Upper
D14	1,22
D15	1,11
D16	1,16
D17	1,29
D18	1,23
راس المال العلاقات	1,0910

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 QQQQ
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:52:35
Comments		
Input	Data	\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.

Syntax		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 QQQQ /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet3]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	32	4,34	,971	,172
Q2	32	3,22	1,518	,268
Q3	32	3,59	1,214	,215
Q4	32	4,03	1,031	,182
Q5	32	4,03	1,150	,203
Q6	32	3,75	1,344	,238
Q7	32	4,19	1,203	,213
Q8	32	3,97	1,121	,198
Q9	32	3,94	1,045	,185
Q10	32	3,16	1,370	,242
Q11	32	3,06	1,390	,246
Q12	32	3,75	1,320	,233
Q13	32	3,91	1,027	,182
Q14	32	3,56	1,390	,246
Q15	32	3,69	1,256	,222
الميزة التنافسية	32	3,7458	,88951	,15725

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Q1	7,830	31	,000	1,344	,99	1,69
Q2	,815	31	,421	,219	-,33	,77
Q3	2,766	31	,009	,594	,16	1,03
Q4	5,657	31	,000	1,031	,66	1,40
Q5	5,075	31	,000	1,031	,62	1,45
Q6	3,157	31	,004	,750	,27	1,23
Q7	5,583	31	,000	1,188	,75	1,62
Q8	4,888	31	,000	,969	,56	1,37
Q9	5,073	31	,000	,938	,56	1,31
Q10	,645	31	,524	,156	-,34	,65
Q11	,254	31	,801	,063	-,44	,56
Q12	3,215	31	,003	,750	,27	1,23
Q13	4,990	31	,000	,906	,54	1,28
Q14	2,290	31	,029	,563	,06	1,06
Q15	3,097	31	,004	,688	,23	1,14
الميزة التنافسية	4,743	31	,000	,74583	,4251	1,0665

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT QQQQ
  /METHOD=STEPWISE AAAA BBB CCC DDD
  /RESIDUALS DURBIN NORMPROB(ZRESID)
  /SAVE PRED ZRESID.
```

Regression

Notes

Output Created		28-MAY-2015 13:52:59
Comments		
Input	Data	\Untitled2.sav
	Active Dataset	DataSet3
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT QQQQ /METHOD=STEPWISE AAAA BBB CCC DDD /RESIDUALS DURBIN NORMPROB(ZRESID) /SAVE PRED ZRESID.
Resources	Processor Time	00:00:00,33
	Elapsed Time	00:00:02,95
	Memory Required	3428 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	288 bytes
Variables Created or Modified	PRE_4	Unstandardized Predicted Value
	ZRE_4	Standardized Residual

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	راس المال البشري	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	راس المال العلاقات	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	راس المال الهيكلي	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary[d]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,874[a]	,763	,755	,43994	
2	,917[b]	,841	,830	,36724	
3	,929[c]	,863	,848	,34676	1,998

a. Predictors: (Constant), راس المال البشري

b. Predictors: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات

c. Predictors: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات، راس المال الهيكلي

d. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,722	1	18,722	96,729	,000[b]
	Residual	5,806	30	,194		
	Total	24,528	31			
2	Regression	20,617	2	10,309	76,436	,000[c]
	Residual	3,911	29	,135		
	Total	24,528	31			
3	Regression	21,161	3	7,054	58,662	,000[d]
	Residual	3,367	28	,120		
	Total	24,528	31			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), راس المال البشري

c. Predictors: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات

d. Predictors: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات، راس المال الهيكلي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,459	,245		5,950	,000
	راس المال البشري	,726	,074	,874	9,835	,000
2	(Constant)	,671	,293		2,285	,030
	راس المال البشري	,454	,095	,546	4,764	,000
	راس المال العلاقات	,436	,116	,430	3,749	,001
3	(Constant)	,577	,281		2,055	,049
	راس المال البشري	,325	,108	,391	3,003	,006
	راس المال العلاقات	,313	,124	,308	2,520	,018
	راس المال الهيكلي	,261	,122	,299	2,127	,042

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	راس المال البشري	1,000	1,000
2	(Constant)		
	راس المال البشري	,419	2,389
	راس المال العلاقات	,419	2,389
3	(Constant)		
	راس المال البشري	,289	3,466
	راس المال العلاقات	,328	3,053
	راس المال الهيكلي	,248	4,030

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Excluded Variables[a]

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
1	الاستقطاب	,115[b]	,840	,408	,154	,422	2,372
	راس المال الهيكلي	,464[b]	3,430	,002	,537	,317	3,153
	راس المال العلاقات	,430[b]	3,749	,001	,571	,419	2,389
2	الاستقطاب	,129[c]	1,132	,267	,209	,421	2,374
	راس المال الهيكلي	,299[c]	2,127	,042	,373	,248	4,030
3	الاستقطاب	,072[d]	,636	,530	,121	,391	2,560

Excluded Variables[a]

Model		Collinearity Statistics
		Minimum Tolerance
1	الاستقطاب	,422[b]
	راس المال الهيكلي	,317[b]
	راس المال العلاقات	,419[b]
2	الاستقطاب	,260[c]
	راس المال الهيكلي	,248[c]
3	الاستقطاب	,228[d]

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors in the Model: (Constant), راس المال البشري

c. Predictors in the Model: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات

d. Predictors in the Model: (Constant), راس المال البشري، راس المال العلاقات، راس المال الهيكلي

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	راس المال البشري	راس المال العلاقات
1	1	1,948	1,000	,03	,03	
	2	,052	6,143	,97	,97	
2	1	2,934	1,000	,01	,00	,00
	2	,052	7,531	,50	,38	,00
	3	,014	14,601	,49	,61	1,00
3	1	3,919	1,000	,00	,00	,00
	2	,055	8,459	,54	,18	,00
	3	,015	16,149	,38	,78	,28
	4	,011	18,830	,08	,04	,72

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Variance Proportions
		راس المال الهيكلي
1	1	
	2	
2	1	
	2	
	3	
3	1	,00
	2	,02
	3	,25
	4	,73

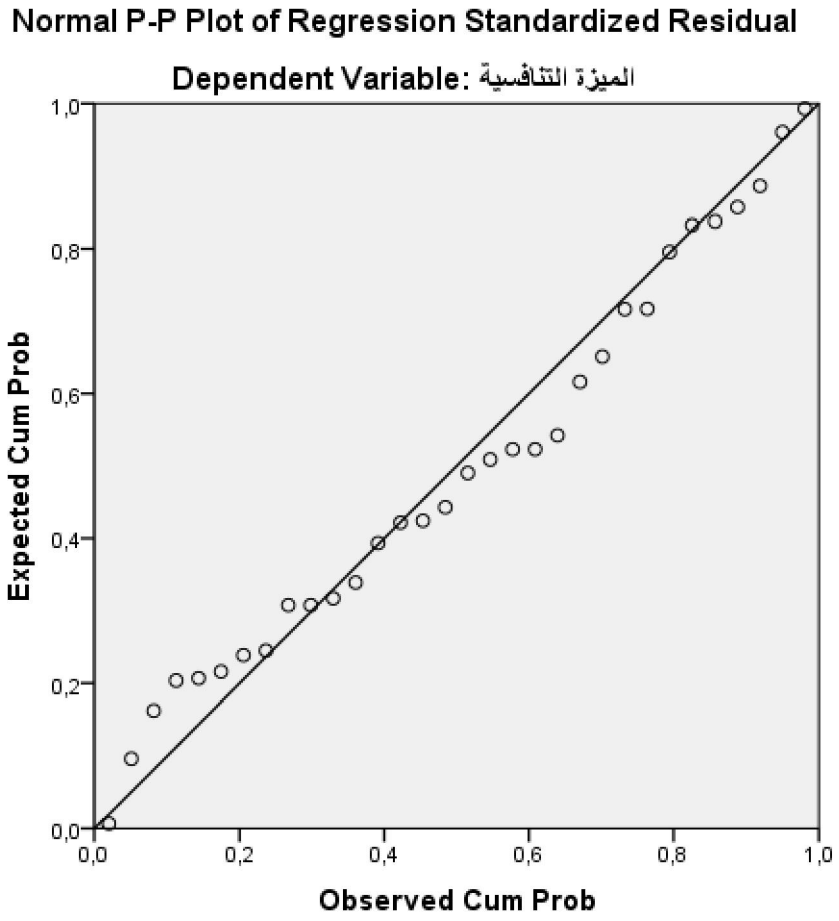
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,7743	5,0084	3,7458	,82621	32
Residual	-,85961	,84824	,00000	,32956	32
Std. Predicted Value	-2,386	1,528	,000	1,000	32
Std. Residual	-2,479	2,446	,000	,950	32

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Charts


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: الميزة التنافسية
Expected Cum Prob
Observed Cum Prob
0,0
0,2
0,4
0,6
0,8
1,0

بسم الله الرحمن الرحيم