

جامعة ابن خلدون – تيارت –  
كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير  
قسم : علوم التسيير

# الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص : مالية

الأستاذة المشرفة :

د. بلخضر نصيرة

إعداد الطالبين :

عبد الهادي عائشة

عبد الهادي جهاد

نوقشت و انجزت علنا بتاريخ .....

السنة الجامعية : 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أصلح لي في ذريتي إني تبت إليك و إني من المحسنين ."

الحمد لله أهل المحامد بكل ما يحمده به سبحانه لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك ...

و لأنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس ، و لأنه ما كان لهذا العمل يتم لولا أفاضل أناس بعد الله جل و علا...

فإنه يطيب لي و يسعدني و يثلج صدري أن نتقدم بكل آيات الشكر و العرفان و الامتنان إلى أمنا الغالية أطال الله في عمرها و أمدّها الله بالصحة و العافية .

إلى روح والدنا الطاهرة رحمه الله...

إلى "حبيبة" وفقك الله و سدد خطاك...

إلى الدكتورة **بلخضر نصيرة** التي أمدتنا من منابع علمها الغزيرة ، و أعدت علينا من فيوضات معرفتها الواسعة و تصويب أخطائنا و مساعدتها في كل ما طلبته منها قبل و بعد تكرمها علينا بقبول الاشراف على هذا العمل نلتمس في سعة صدرها و العفو عن اتعابنا اياها طيلة فترة البحث .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى ذكاترتنا أعضاء اللجنة الموقرين على ما بذلوه من جهد و عناء في قراءة مذكرتنا المتواضعة و إثرائها بملاحظاتهم و مقترحاتهم القيمة التي لا أشك أنها تزيد في رصانة البحث و قيمته العلمية .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل زملائي في دفعة العلوم التجارية و بالأخص تخصص مالية.

و لا يفوتني أن أقدم خالص الشكر و الامتنان إلى أخينا الغالي و خالنا العزيز **زبوح عبد الرحمان** على المساعدات الكبيرة التي بذلها لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل وفقه الله و سدد خطاه .

و الشكر موصول لكل من ساعد **عائشة** و **جهاد** في إنجاز هذه المذكرة فلن تستطيع صفحات هذه المذكرة أن توفيكم أقداركم .

## ملخص :

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية التي تحقق للمؤسسة النجاح و تضمن لها الاستمرارية في ظل إقتصاد المعرفة أين برزت أهميته كمورد استراتيجي و هو أحد أهم الأصول غير مادية المساهمة في امتلاك الميزة التنافسية. فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري الذي يظهر من خل أبعاده الثلاث (رأس مال بشري ، الهيكلية ، و العلاقي).

و قدرة توظيفها للمعرفة عن طريق رأس المال البشري باعتباره أعلى موجودات المؤسسة و مصدر الابتكار و الابداع ، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ، و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية كما أصبحت هذه الأصول شرطا أساسيا لاستثمارات المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، الميزة التنافسية ، الاستثمار ، اقتصاد المعرفة .

## Abstract :

The intellectual capital is one of the min resources that realizes success to the factory (company)and assures its continuation under the economy of knowledge where appeared its importance as a strategic resource as well as anessential non –materialistic assets .

Whiche contribute in possessing the competitive feature.

The real value of the factory is in its intellectual financial capital winchs occurs throughtont its 3 dimensions:the human financial ,structural ,nd relational capital besides ,it is in its ability of engaging the knowledge through the human financial capital as being the most valuable objects of the factory and as source of innovation and creaturty thus ,his latter leads to achieving a high performance , then improving its capacity of competivty hese assets become a fundamental condition of the factory investments .

## Key words :

The intellectual financial capital , Human financial capital, Competitive feature investment, The economy of knowledge.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

بسملة

شكر

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

المقدمة ..... أ

### الفصل الأول :الاطار النظري رأس المال الفكري

تمهيد ..... 08

المبحث الأول : مفاهيم اساسية في ظل اقتصاد المعرفة..... 09

المطلب الأول : ماهية المعرفة..... 09

المطلب الثاني: إدارة المعرفة..... 15

المطلب الثالث : اقتصاد المعرفة..... 21

المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري..... 23

المطلب الأول : نشأة رأس المال الفكري و مفهومه..... 23

المطلب الثاني : مكونات رأس المال الفكري و الفرق بينه و بين رأس المال المادي..... 28

المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري و خصائصه..... 31

المبحث الثالث : طرق قياس رأس المال الفكري..... 33

المطلب الأول : مقياس معامل القيمة المضافة و القيمة السوقية و الدفترية لرأس المال الفكري..... 33

المطلب الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن و نموذج **Buren&Hark**..... 34

المطلب الثالث : مقياس القيمة الغير الملموسة..... 36

خلاصة ..... 37

## الفصل الثاني : مدخل للميزة التنافسية

39	تمهيد.....
41	المبحث الأول : ماهية التنافسية.....
40	المطلب الأول : مفهوم التنافسية و أهميتها.....
41	المطلب الثاني : البيئة التنافسية.....
44	المطلب الثالث : استراتيجية التنافس.....
46	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية.....
46	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و أهميتها و خصائصها.....
48	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها.....
54	المطلب الثالث : شروط فعالية الميزة التنافسية و محدداتها.....
57	المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية.....
57	المطلب الأول : أسس بناء الميزة التنافسية.....
59	المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
60	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية.....
62	خلاصة.....

## الفصل الثالث : الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

66	تمهيد.....
67	المبحث الأول : آليات رأس المال الفكري.....
67	المطلب الأول : استقطاب رأس المال الفكري.....
73	المطلب الثاني : تنشيط رأس المال الفكري.....
75	المطلب الثالث : المحافظة على رأس المال الفكري.....
79	المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء و خلق القيمة للمؤسسة.....
79	المطلب الأول : رأس المال الفكري و الميزة التنافسية.....

81	المطلب الثاني : رأس المال الفكري و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة .....
83	المطلب الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة و أثره عليها .....
87	المبحث الثالث : الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري.....
87	المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري وأهميته.....
89	المطلب الثاني : دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التنمية الاقتصادية.....
91	المطلب الثالث : نموذج مقترح لإدارة و تنمية رأس المال الفكري في خلق و تدعيم الميزة التنافسية.....
94	خلاصة .....
97	الخاتمة .....
101	قائمة المراجع .....



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	هرم المعرفة كما صورته كل من ( Alan و Raddund )	(1-1)
14	هرم المعرفة كما صورته كل من ( "Liebwits" و "Bechman" )	(2-1)
29	مكونات رأس المال الفكري	(3-1)
35	نموذج القياس المتوازن للأداء	(4-1)
42	نموذج القوى الخمس لبورتر	(1-2)
45	مكونات استراتيجية التنافس	(2-2)
55	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-2)
57	أسس بناء الميزة التنافسية	(4-2)
61	عوامل ظهور الميزة التنافسية	(5-2)
92	إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي	(1-3)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	(1-1)

# المقدمة

### المقدمة:

يعرف القرن الواحد والعشرون بعصر المعرفة و قد شهد من التطور في شتى المجالات ما لم يشهده التاريخ من قبل حيث كان للمعرفة الاهتمام البالغ خاصة في اقتصاد هذا العصر الذي أصبح متوجها نحو اقتصاد المعرفة ، ففي الماضي كان التركيز منصبا على الأشياء الملموسة التي كانت تعتبر المحرك الأساسي للعمل ، أما الآن فإن الثروة تكون نتاج المعرفة و المعلومات التي أصبحت لها أهمية كبيرة ودور رئيسي في قيام المؤسسات و غدت أهم محرك النمو الاقتصادي و لقد تزايدت وتيرة الاهتمام بهذه الموجودات اللاملموسة حتى أصبحت مصدرا جديدا لثروة المؤسسة ، و صارت تمثل رأس مال لا يقل أهمية و قيمة رأس المال الملموس و هو ما يعرف حاليا برأس المال الفكري .

يستحوذ رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول الغير الملموسة في المؤسسة على الاهتمام الكبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه ، مكوناته ، أهميته وخصائصه و تحديد قيمته ، و يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها : أن قياس الأصول الغير الملموسة يساعد الادارة على أن تركز على اهتمامها على تنمية و حماية رأس المال الفكري ، و يلعب هذا الأخير دورا هاما في نجاح المؤسسات و يظهر ذلك من خلال تقديم كل ما هو جديد من حيث ابتكارات و مهارات العاملين ، و القدرات المتواجدة لدى بعض العاملين تمثل رأس المال الفكري ، وعلى ضوء هذه الخبرات و القدرات و المعرفة المتميزة يمكن تقديم أفكار جديدة و تطوير أفكار قديمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، ومن مكونات رأس المال الفكري الأصول البشرية المتمثلة في العمال و أصول فكرية مرتبطة بالمعلومات و المعرفة ، و أصول هيكلية متمثلة في براءات الاختراع و البيانات غيرها ، و رأس مال اجتماعي متعلق بالعلاقات الداخلية و الخارجية و رأسمال نفسي المتمثل في الثقة و القدرة على المقاومة . ولقد ارتكزت المؤسسات القائمة على المعرفة و التكنولوجيا على ادارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها ، و ذلك كون الأصول المادية تهتلك مع مرور الوقت و تنخفض قيمتها السوقية فهي أساس بناء و تنمية القدرات التنافسية و إضافة قيمة للمؤسسة و تحقيق ميزتها التنافسية .

فإن رأس المال الفكري يوفر للمؤسسة مجالا لتحقيق التميز و يعزز موقفها التنافسي و بالتالي يجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري في ظل البيئة التنافسية الشديدة تسعى المؤسسات إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية و العقلية للأفراد .

## المقدمة

و على ضوء ذلك أصبحت معظم المؤسسات تركز على الاستثمار في رأس المال الفكري و تنظر إليه على أنه موردا اقتصاديا مهما و يمثل أهم أشكال رأس المال ، بل و يفوق في أهميته رأس المال في تحقيق القيمة المضافة ، و من ثم رفع القدرة التنافسية و تحسين الأداء بما يمكن من التميز في عصر يتسم بالعمولة و التطورات التكنولوجية المتسارعة و على إثر ذلك فإن النموذج المقترح لإدارة و تنمية رأس المال الفكري في خلق و تدعيم الميزة التنافسية يقضي بالاستثمار في رأس المال الفكري ضمن مفهوم حديث التنمية الاقتصادية الذي يركز على المعرفة و الابداع الانساني .

و على ضوء ما ذكرناه يتبادر إلى أذهاننا الاشكالية التالية :

**إلى أي مدى يساهم استثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ؟**

و من خلال هذه الاشكالية تظهر لنا بؤادر الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود برأس المال الفكري ؟
- ما هي مصادر الميزة التنافسية ؟
- هل هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المؤسسة ؟

**فرضيات البحث :**

للإجابة على التساؤلات المطروحة و اشكالية البحث بصفة عامة فإننا انطلقنا من الفرضيات التالية :

**الفرضية الأولى :** لا بد أن يكون تكامل و تفاعل بين مكونات رأس المال الفكري حتى يساهم الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية .

**الفرضية الثانية :** تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل اعتمادها على رأس المال الفكري ، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة ، الجودة و المعرفة .

**الفرضية الثالثة :** إن الاستثمار في أحد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري) يعتبر مفتاحا لتحقيق أهداف المؤسسات و نجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها .

## المقدمة

### أسباب اختيار البحث :

- تعاضم حجم الاهتمام بالموارد اللاملموسة في وقتنا هذا و الأصول المعرفية التي تعد سلاح التنافس؛
- إن رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي مؤسسة ، بالاعتماد على قدرتها في تكوين مزيج فعال من رؤوس الأموال بأنواعها المتعددة الموجودة في المؤسسة ؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع ؛
- يعتبر من أهم متطلبات مواجهة التغيرات البيئية و التنافسية التي تشهدها المؤسسة ، نتيجة للتطورات التكنولوجية و التوجهات العالمية ، ويعتبر أساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛
- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن.

### أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية رأس المال الفكري نفسه ، باعتباره مصدرا مهما لقيمة المؤسسات و الداعم الأساسي لتحسين تنافسيتها ، فالاهتمام به من قبل المؤسسات و الشركات تفرضه طبيعة التحديات الاقتصادية و التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الحادة . و باختصار يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يلي :

- الامام بالمفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري و الميزة التنافسية ؛
- الكشف عن مدى أهمية رأس المال الفكري لدى المؤسسة و أحدث الأساليب لتطويره من أجل تحقيق الميزة التنافسية ؛
- كشف طبيعة العلاقة القائمة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية ؛
- بيان أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري .

### أهداف الدراسة :

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على رأس المال الفكري بمختلف مكوناته ، و كشف جانب من الجدل القائم بهذا الصدد؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، العلائقي)؛
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة و أنواعها و أهم مصادرها ؛
- إبراز دور رأس المال افكري بمختلف مكوناته في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية ؛

## المقدمة

- محاولة بناء نموذج و اختياره للوصول إلى صورة تعكس علاقة و دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- لفت انتباه المؤسسة إلى أهمية رأس مال الفكري كمفهوم استراتيجي و محاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

### أدوات الدراسة :

تماشياً مع المنهج المستخدم اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية :

- البحث الببليوغرافي من خلال تصفح مختلف الكتب و المجالات و المذكرات و أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير المتعلقة بالموضوع ؛
- البحث المعلوماتي من خلال مواقع الانترنت و ذلك لحداثة و أهمية الموضوع ؛
- تدخلات المؤطر و توجيهات لبعض الأساتذة .

### دراسات سابقة :

- فرحاتي لويذة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باننة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016/2015.

و قد عاجلت اشكالية كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاسمنت عين التوتة باننة ؟

و قد توصلت إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري و الذي يمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات و الكفاءات البشرية ؛

و الهدف من دراستها هي التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسات .

## المقدمة

● دبة شيما ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية 2013، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2012/2013.

حيث عاجلت اشكالية ما مدى أهمية الرأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي آليات تحقيق ذلك في مؤسسة سيفانكو -تقرت-؟

و قد توصلت إلى أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة ، هو خلق الميزة التنافسية و أن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة و الركيزة لهذه الميزة ؛

و الهدف من دراستها هي المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بالمواضيع الحديثة ؛

● قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى " الظهرة " مستغانم ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011.

و قد عاجلت الاشكالية إذا كانت الموارد البشرية هي أئمن عنصر لدى المؤسسة فكيف يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلالها ؟

و توصلت إلى أن لتحقيق ميزة تنافسية للمورد البشري يجب توفر مايلي :

- ضرورة تحقيق قيمة المستهلك ؛

- القدرة على الابداع و الابتكار القدرة على التميز.

و الهدف من دراستها يتمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية و خاصة في مؤسسات المطاحن الكبرى الظهرة مستغانم

و قد جاءت في دراستنا بعض العناصر التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة و هي الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .

## المقدمة

### منهج الدراسة :

بغية الإجابة على اشكالية البحث و اثبات مدى صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و جمع المعلومات المتوفرة من مصادرها و معالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إل النتائج المتوقعة للبحث من خلال التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري و الميزة التنافسية .

### صعوبات البحث :

ككل دراسة و بحث علمي يواجه اتمام هذه الدراسة مجموعة من العوائق و الصعوبات منها:

- اتساع الموضوع و اتصافه بالتشعب و الشمولية .

### تقسيمات البحث :

للإجابة على الاشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول و كل فصل إلى ثلاث مباحث و كل مبحث ينقسم هو الآخر بدوره إلى ثلاث مطالب .

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لرأس المال الفكري استهل بالإطار العام لمفاهيم أساسية في ظل اقتصاد المعرفة هذا في المبحث الأول ، ثم نتناول ماهية رأس المال الفكري و هذا في المبحث الثاني ، أما بخصوص المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى قياس رأس المال الفكري .

و قد جاء الفصل الثاني ليقدم مدخل للميزة التنافسية لتتطرق لماهية التنافسية هذا في المبحث الأول ، ثم نتناول ماهية الميزة التنافسية في المبحث الثاني ، ليختتم هذا الفصل بمبحث ثالث نتناول أساسيات الميزة التنافسية .

ثم يأتي الفصل الثالث ليتناول الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية حيث نتطرق إلى آليات رأس المال الفكري هذا في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء و خلق القيمة للمؤسسة ليختتم الفصل بالاستثمار في تنمية رأس المال الفكري وهذا في المبحث الثالث و الأخير من هذا الفصل .



# الفصل الأول

## الإطار النظري لرأس المال الفكري

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري

تمهيد :

في ظل اقتصاد المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المؤسسات الأهمية القصوى ، و أصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسات باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الابتكارية ، و القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة ، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه ، و يتمثل في القدرات المتميزة لدى الافراد أو ما يسمى برأس المال البشري ، و أصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات و الهياكل التنظيمية ، بالإضافة إلى رأس مال الزبائن الذي يتمثل في طبيعة العلاقات بين المؤسسة و عملائها ، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على انه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه و العمل على استمراره ، و المحافظة عليه لأنه الاداة الاستراتيجية التي تضمن بها المؤسسة البقاء.

يهدف هذا الفصل للتعرف على الاطار النظري لرأس المال الفكري و مراحل تطوره و لهذا الغرض تم

تقسيم هذا الفصل إلى :

- المبحث الاول : مفاهيم اساسية في ظل اقتصاد المعرفة .
- المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري .
- المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري .

## المبحث الاول : مفاهيم اساسية في ظل اقتصاد المعرفة

لقد تزايد الاهتمام بالمعرفة و السبل الكفيلة لاكتشافها و تطويرها لاسيما بعد أن اصبح اقتصاد المعرفة ضرورة حتمية لتسارع وتيرة الابداعات و انتاج المعرفة باعتبارها سلعة غير منظورة لا تخضع لقانون تناقص الغلة ، و في هذا الصدد سنتطرق إلى مفهوم كل من المعرفة ، اقتصاد المعرفة و ادارة المعرفة .

المطلب الاول : ماهية المعرفة

### أولاً : مفهوم المعرفة

1. **المعرفة لغة** : ادراك و فهم الشيء على ما هو عليه او هي مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة .<sup>1</sup>
2. **المعرفة اصطلاحاً** : عرفت على أنها منتج التفسير و الترجمة و التحليل الانساني ، و هي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه و هو يخلق الثروة للمؤسسة .<sup>2</sup>

**المفهوم 2** : عرفها قاموس "ويستر" على أنها الفهم الواضح و المؤكد لأحد الاشياء ، الفهم ، التعليم ، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل ، خبرة علمية ، مهارة ، اعتياد أو يقود اختصاص و ادراك معلومات مؤسسة تطبق على حل مشكلة ما .

**المفهوم 3** : يعرفها كل من "بلاكويل و جامبل" على أنها مجموعة من الخيرات و القيم و البيانات المرتبطة و الادراك بتمعن و المسلمات البديهية القائمة على اساس معين ، و التي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية و الاطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم و الجمع بين الخبرات و المعلومات .<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة ، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها ، و هي متضمنة في المؤسسة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي ، الاقتصاد المعرفي " Knowledge Economics" ، دار الرواد ، عمان ، الطبعة 1 ، 2013 ، ص 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 49.

<sup>3</sup> ياسر عبد الله بن تركي العتيبي ، ادارة المعرفة و امكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم قري ، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه ، ام القرى السعودية ، 1428هـ ، ص 38.

### ثانيا : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات الاعمال ليس في المعرفة ذاتها ، و انما فيما تشكله من اضافة قيمة لها أولا و في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، و الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة و الذي يتم التأكيد من خلاله على راس المال الفكري و التنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا ، و يمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية :<sup>1</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد اشكال لتنسيق و التصميم و الهيكلة تكون أكثر مرونة ؛
- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الاقسام الاكثر ابداعا ، و حفزت الابداع الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعتها ؛
- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها ؛
- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو ايجاد منتجات جديدة ؛
- توجه المعرفة الادارية مديري المؤسسات إلى كيفية ادارة مؤسساتهم ؛
- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة ؛
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها و نضجها وإعادة تشكيلها ثانية ؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها .

### ثالثا : أنواع المعرفة

المعرفة يمكن أن تتضمن أنواعا و أشكالا عديدة من بينها :

1. **معرفة خاصة أو باطنية :** و يقصد بها ما هو محتكر و مخزن لدى الفرد و محلها العقل ، و تشكل جانبا من رأسمال البشري و قد تظهر في شكل ادراك معرفي أو فني ذاتي ، و تمتاز بعدم سهولة انتقالها أو تحويلها إلى الآخرين و قد لا تكون مجانية في انتفائها و هي التي تكون رهان ادارة المعارف .

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2014 ، ص 52 .

2. **معرفة عامة أو ظاهرة :** و يقصد بها ما هو موجود أو مدون و مسجل في الكتب و النشرات و الارشيف و ما شابه ، و هذا النوع يمتاز بسهولة انتقاله أو تحويله إلى الآخرين مع مجانية الانتقال عموما و بذلك تكون معرفة مغلقة غير مفتوحة من خلال حماية أسرار حقوق الملكية بما فيها حقوق الملكية الفكرية حقوق الطباعة و النشر ، التوزيع ، العلامات التجارية و غيرها .
3. **كما أن المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية :** أي معرفة فكرية أو نظرية و يمكن أن تكون معرفة عملية ذات صلة مباشرة بالتطبيق و قد تكون معرفة علمية و عملية في آن واحد ، أي تجمع بين المعرفة في جانبها النظري و المعرفي في جانبها العملي .
4. **المعرفة قد تكون شاملة لجوانب و مجالات عديدة :** قد تكون معرفة متخصصة بمجال أو جانب معين أو مجالات و جوانب معينة محدودة .
5. **المعرفة كذلك يمكن أن تكون فردية تتحقق و ترتبط بالفرد :** معرفة مؤسسة ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة ، و هو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة و يمكن أن تكون غير منظمة عندما لا تتوفر لتوليدها المؤسسات و تترك لتتحقق بشكل غير منظم و غير مؤسسي <sup>1</sup>.

#### رابعا : خصائص المعرفة

يمكن تلخيصها فيما يلي : <sup>2</sup>

1. **معرفة غير قابلة للنفاد :** أي مواصلة البقاء و هذا يعني ان المعرفة لا تغنى بالتداول من شخص لآخر فمتى توصل الانسان إلى المعرفة أو اكتسبها التصقت به و لا يمكن نزعها منه ؛
2. **المعرفة متنامية بالاستعمال :** فهي مورد انساني لا ينقص بل ينمو باستعماله ، و عليه فإن عمليات نشر و توليد المعارف الجديدة توفر المعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال ؛
3. **المعرفة من قبيل الأشياء :** إذا كان الشيء مادي أو غير ذلك ، فهو محل ذلك الحق فإذا كان الشيء غير المال يكون هذا الأخير له الحق المالي الذي يرد على الشيء و الشيء هو محل هذا الحق ، كما اصبح من الثابت أن المعرفة تكون محلا للمبادلات ، و تتسم هذه المبادلات بطابع المبادلات السلعية ، و الأصل أن التصرفات القانونية المتعلقة بالأشياء ترد إما على إنشاء أو نقل أو إنهاء حق من الحقوق العينية .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، الاقتصاد المعرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 52 ، 53 .

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد ، الاقتصاد المعرفي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2011 ، ص ص 238 ، 239 .

4. معرفة قابلة للتداول بمعنى الاثيرية : أي قدرة المعرفة على تخطي المسافات و الحدود خاصة اذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية ، و يمكن القول أنه يتوافر خاصية عدم القابلية للنفاد في المعرفة قد توافرت فيها عنصر قابليتها للتداول ، فعدم القابلية للنفاد يطلق تداول المعرفة من الزمان و الاشخاص حيث لا تقدر قيمة و أهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها و مساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية عموما . فالفكر بوجه عام حياته في انتشاره في الاستثمارية .<sup>1</sup>

#### خامسا : هرم المعرفة

يتحدث الباحثون في مجال ادارة المعرفة عما يسمى هرم المعرفة ، و هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم وصولا إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم ، و قد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ، و مع ذلك فإن هناك إجماعا عاما تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسة لهرم المعرفة .

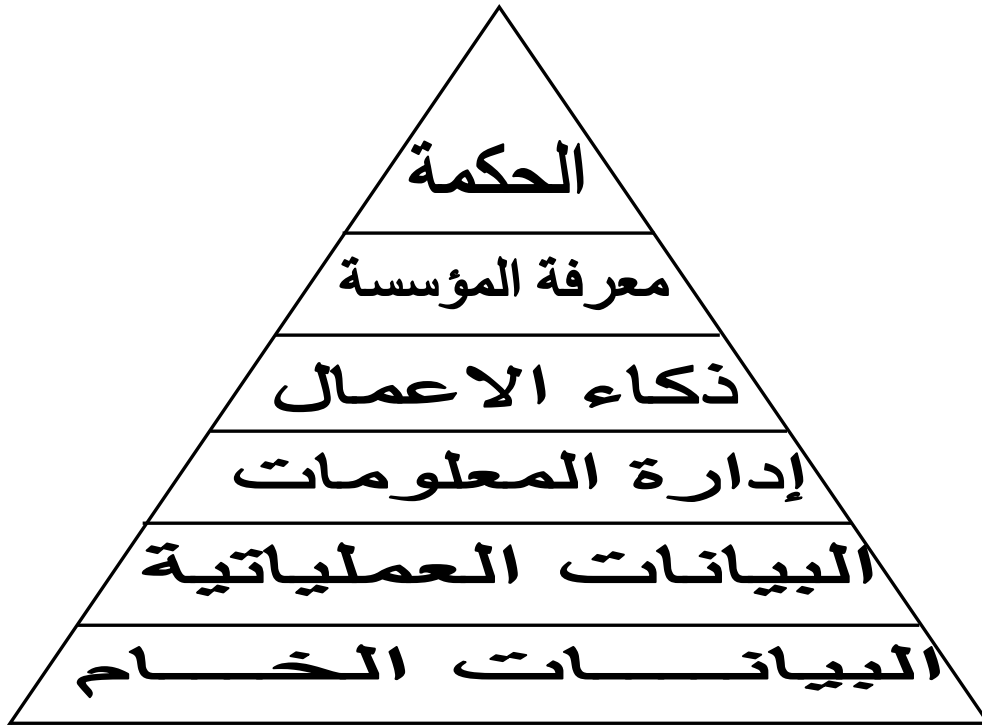
ففي نموذج الهرم الذي وضعه (Raddund And Alan) الموضح بالشكل (1-1) التالي تشكل البيانات الخام و البيانات الضمنية أسفل الهرم ، أو قاعدته و تسجل البيانات في قواعد البيانات و مخازن البيانات الاخرى .

و تعكس البيانات العملية ، التشغيلية اجراءات كاملة تكاملية يشار اليها بما يعرف باسم (التفصيل الدري ) ، و عند مستوى ادارة المعلومات تحدث تغيرات هامة ، إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل ، و مصنفة ضمن مجموعات ، مخزنة و مفلتر (منقاة ) و منظمة لتكشف عن السياق ، و بالصعود إلى الاعلى ، يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز ، وهو ما يطلق عليه (ذكاء الاعمال) الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات و المعلومات ، و تنظيمها ، و تنقيتها و انتقاؤها ، و ربطها و تحليلها بشكل قوي و مكثف ، إن القيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة و في هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تبصرات مشتقة من المعلومات و البيانات التي يمكن العمل بموجبها<sup>2</sup> و التشارك بها في ظروف مختلفة و بأساليب مختلفة ، و أخيرا عند قمة الهرم تكون الحكمة ، و تبدو الحكمة هنا على أنها خلود المعرفة و خلاصتها .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 239

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 46 ، 47 .

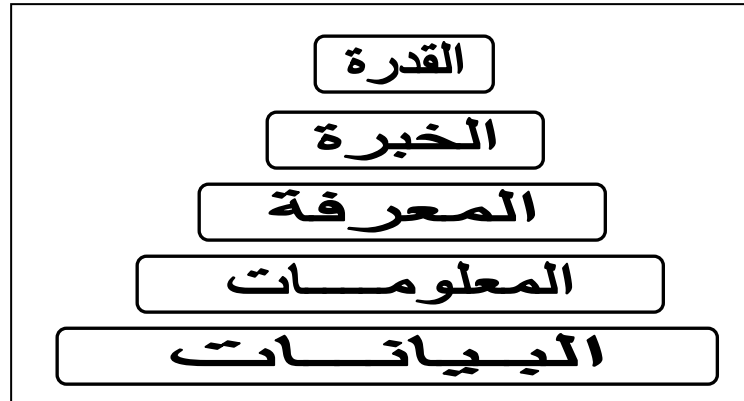
شكل (1-1) هرم المعرفة كما صوره كل من (Alan و Raddund )



المصدر : محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

و قام كل من Liebowits و Bechman بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة للمعرفة و الموضح بالشكل (1-2) فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى (البيانات) التي تشمل على الحقائق و الصور المفسرة و الرموز العددية غير المفسرة (أي دون أي سياق و بالتالي دون أي معنى) و يلي ذلك المعلومات ، و هي البيانات المشربة بسياق و معنى و التي يمكن استخدام شكلها و محتواها في مهمة معينة ، بعد أن يكون قد تم تشكيلها و تصنيفها ، و معالجتها ، و تطهيرها .

شكل (1-2) هرم المعرفة كما صورته كل من "Liebwits" و "Bechman"



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 49 .

أما المعرفة ( المستوى الثالث من مستويات الهرم ) فتشمل على هياكل المعلومات ، و المبادئ و الخبرات ، و اتخاذ القرار و حل المشكلة و تمكن المعرفة الناس من ايجاد معنى للبيانات و بالتالي توليد المعلومات و عند هذا المستوى الثالث ، يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة ، و من ثم اتخاذ خطوات العمل ، يلي ذلك مستوى الخبرة ، التي هي الاستخدام الملائم و الفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج و تحسين الأداء ، و أخيرا تأتي القدرة التي تعني القدرة و الخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء ، و تتطلب القدرة تكامل و تعاون العديد من الافراد و الفرق ، و التنسيق فيما بينهم ، فالقدرة هي أكثر من كونها مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم و الابتكار و التوليد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 49.



المطلب الثاني : إدارة المعرفة

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

**مفهوم 1 :** في البداية لا بد أن نشير بان " إدارة المعرفة كمصطلح لا زال يعاني من الغموض في التعريف و من النقائص في التحديد و هذا يعود كما أشار البعض إلى كون المصطلح ينتمي إلى مصطلحات التي لا تزال في طور الظهور ، فقد تناول الباحثون مفهوم ادارة المعرفة من مداخل و منظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية و يرجع ذلك إلى سببين ، يتمثل الاول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً ، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها و العمليات التي تغطيها .<sup>1</sup>

**مفهوم 2 :** تم تعريفها من قبل المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس (1998) بأنها : العمليات النظامية لإيجاد المعلومات و استحصالها و تنظيمها و تنقيتها و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله ، و تساعد المؤسسة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية و حل المشاكل و التعلم الديناميكي و التخطيط الاستراتيجي و صناعة القرارات ، و تعمل على حماية الموارد الذهنية من الاندثار ، و تضيف إلى ذكاء المؤسسة و تتيح مرونة أكبر .<sup>2</sup>

**مفهوم 3 :** إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة من أجل إتقاط و جمع و تصنيف و تنظيم و تخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة ، و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفراد و أقسام و وحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي .<sup>3</sup>

مما سبق يمكن تعريف ادارة المعرفة على أنها العمليات و الأدوات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف و النمو .

<sup>1</sup> حسن بوزناق ، ادارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013 ، ص 6 .

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر ، عمان الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص 78 .

<sup>3</sup> عبد الستار حسين يوسف ، ادارة المعرفة كأداة من اجل البقاء و النمو ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، 26-28 أفريل 2004 ، ص 8 .

### ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :<sup>1</sup>

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة ؛
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ؛
3. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه ؛
4. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة ، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها ؛
5. تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ؛
6. توفر الفرصة للحصول على القدرة التنافسية الدائمة للمؤسسات ، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة ؛
7. تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية ؛
8. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

### ثالثا :أهداف إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات و الجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة و من أهم هذه الأهداف ما يلي :<sup>2</sup>

1. توليد المعرفة اللازمة و الكافية و القيام بعمليات التحويل المعرفية و تحقيق عمليات التعلم؛
2. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها ؛
3. نشر المعرفة و توزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها ؛
4. تسهيل عملية تقاسم المعرفة .

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

<sup>2</sup> يوسف احمد أبو قارة ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، 26-28 أبريل ، 2008 ، ص 12 .

5. العمل على توفير تجديد و تطوير المعرفة بصورة مستمرة و ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الأهداف الكفاءة و الفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة و تنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة ؛
6. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة ؛
7. تحديد طبيعة و نوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمؤسسة ، و تحديد كيفية تطويره و إدامته ؛
8. التحكم و السيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة ؛
9. تساعد على بناء ما يسمى بمختص المعرفة و هم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما .

#### رابعا : مقومات إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن المقومات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

(الإستراتيجية ، الأفراد ، التكنولوجيا ، العمليات )فالمؤسسة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ، و باشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و هياكل تنتج سلع و خدمات .

إن تفاعل العناصر الرئيسية الأربعة يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الإحتياج لها ، و فيما يلي العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

1. **الإستراتيجية** :تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع ، و سعيًا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع ، و ينظر إلى الاستراتيجية على مستويين :
- أ. **المستوى الأول** : يبحث في الأساليب و الأدوار التنفيذية و التي تقع مسؤولياتها على مسؤول إدارة المعرفة ، و تهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة و منحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

<sup>1</sup> زرقين عبدون ، جباري شوقي ، اشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة ،الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة ، الهيئة المستخدمة أم البواقي ، ص ص8،6.

**ب. المستوى الثاني :** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية و تكاملها مع إستراتيجية المؤسسة الأشمل ، و الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة ، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل ، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة و التي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية ، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني ، و تخزين و تنسيق و نشر و إدامة المعرفة ، بقصد تسهيل و إعادة استخدامها و الاستفادة منها ، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق و درجة توثيقها .<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص دور الإستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، و في إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع ؛
- توجه المؤسسة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية ، مثل الابتكار و القدرة على الاتصال و المهارة و الحدس؛
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية و المحافظة عليها ؛
- إن اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة سواء أكانت تنوعا أو تركيزا ، أم دفاعية هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جيدة ؛
- تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة ، طبيعة روابط المؤسسة و صلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث و التطوير القطاعية و الجامعات أو مع المؤسسات المماثلة.

**2. الأشخاص :** يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ، و ذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المؤسسة ، و يقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة ، و من هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ، و يمكن الاستغناء عنهم أي العمل بدونهم و تلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة ، و هذا يخلق نوعا

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 8.

<sup>2</sup> زرقين عبدون ، جباري شوقي ، نفس المرجع السابق ، ص 12.

من التنافس في جانب المدخلات و اهتماما في جانب المخرجات ، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ، و هم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح و النمو التنافسي ، و نلخص الأدوار التي يؤديها الأفراد من خلال إدارة المعرفة فيما يلي :<sup>1</sup>

- تقييم و تعزيز و قبول أو رفض و حساب فوائد المدخلات من المعلومات ، كي يجري تحويلها إلى المعرفة و يكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه ؛
- تسهم بصيرة الانسان في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات و في كيفية ربطها مع بعضها البعض و عبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية ؛
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة ، حيث تخلق الأفكار اللامعة ؛
- تعد الخبرات التي هي أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي و المهارات المتميزة و المقصورة على جماعات قليلة نسبيا ( سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى).<sup>2</sup>

**3. التكنولوجيا:** و هي لها دورا مهما في إدارة المعرفة ، في توليد المعرفة أو اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، و تؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى و أهمها الموارد البشرية ، و خصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات : معالجة الوثائق ، أنظمة دعم القرار الأنظمة الخبيرة . و يتلخص دور التكنولوجيا من خلال إدارة المعرفة فيما يلي :

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة أقل و متيسرة ؛
- أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة ، و تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة ؛
- أسهمت في تنميط و تسهيل و تسريع و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد و تحليل و خزن و مشاركة و نقل و تطبيق و استرجاع البحث ؛
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورشات عمل مشتركة ، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة .

**4. العملية :** من أهم مصادر المعرفة المهارة و الحرفة اللتين توفرهما العملية ، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة ، و التي يتم تحقيقها من خلال العملية و القضايا الاستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي :

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العالمية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005 ، ص 93.

<sup>2</sup> زرقين عبدون ، جباري شوقي ، نفس المرجع السابق ، ص 93.

أ. تحديد ما تركز العملية عليه ، هل على التصميمات القابلة للنسخ و التكرار مثلا ، أم على التغيير المستمر للتصميم ؟

ب. تقرير مدى الممارسة العلمية ، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع ، هل هو نهائي أم نصف مصنع ؟

و يتمثل دور العملية من خلال إدارة المعرفة في الأنشطة التالية :<sup>1</sup>

- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد ؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة ( الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، و تعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم ) ؛
- توفر العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، و تعطي مؤشر لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة؛
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الابداع من خلالها ، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برنامج إدارة المعرفة .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 94.

المطلب الثالث : اقتصاد المعرفة

أولاً : مفهوم اقتصاد المعرفة

تعددت التعريفات حول هذا المفهوم باختلاف المدارس الفكرية و اختلاف المؤسسات والمؤسسات الاقتصادية و يمكن استعراض أهم التعريفات فيما يلي:

**المفهوم الأول:** هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة و المشاركة فيها و استخدامها و توظيفها و ابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة ، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية و تطبيقات تكنولوجية متطورة و استخدام العقل البشري كرأس للمال و توظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي و تنظيمه ليصبح أكثر استجابة مع تحديات العولمة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و عالمية المعرفة.<sup>1</sup>

**المفهوم الثاني:** هو الاقتصاد المبني بشكل مباشر على انتاج و نشر و استخدام المعارف و المعلومات في الأنشطة الإنتاجية و الخدماتية المختلفة.<sup>2</sup>

**المفهوم الثالث:** هو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء ، التحسين ، التعليم ، التطبيق و الاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية الممكنة و التوزيع الناجع للقدرات البشرية.<sup>3</sup>

و بالتالي يمكن أن يعرف اقتصاد المعرفة على أنه نظام اقتصادي يعتمد على الخبرة و العلم لخلق اقتصاد لا يعتمد كثيرا على المادة و الطاقة و رأس المال و هو ظاهرة تحقق فيه المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة .

<sup>1</sup> بلخضر نصيرة ، كتوش عاشور ، تحقيق رأس المال الفكري و تحديات بناء اقتصاد المعرفة ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، العدد الاقتصادي 1-26 ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ص 3.

<sup>2</sup> أحمد مخلوف ، مدى تأثير رأس المال الفكري على إستمرارية منظمات الأعمال و تحقيق ميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، ملتقى الدولي الخامس ، جامعة عمان ، أردن ، 13-14/12/2011 ، ص 5 .

<sup>3</sup> سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2009 ، ص 44.

### ثانيا : خصائص اقتصاد المعرفة

لفهم خصائص اقتصاد المعرفة أكثر لابد من الوقوف أولا على أهم الفروقات بينه و بين الاقتصاد الذي سبقه ( الاقتصاد الصناعي ) و هو ما يمكن أن نلخصه من خلال مايلي :

1. في ظل اقتصاد المعرفة "تحول مركز الثقل من المواد الأولية و المعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعرفة و مراكز البحث العلمي و التطوير"؛
2. يتصف اقتصاد المعرفة " بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه ندرة عكس الاقتصاد الصناعي ، و ذلك لأن الموارد العادية يمكن أن تتناقص جراء لاستخدام و الاستهلاك ، بينما تزداد المعرفة بالتعلم و الممارسة و الاستخدام و كذلك فإنها تنتشر بالمشاركة"؛<sup>1</sup>
3. تعتبر فيه المعرفة العامل الرئيسي في الإنتاج ، و يركز على اللاملموسات بدلا من الملموسات؛<sup>2</sup>
4. لا توجد حواجز للدخول إلى إقتصاد المعرفة ، و كل الذي يحتاج إليه هو معرفة عقلية و إدارة تشغيلية ، ووعي كامل لجوانب هذا الاقتصاد ؛
5. أنه يعتمد منظورا حديثا للقضايا المجتمعية ، فالتدفق الحر للمعلومات ، و المعرفة عبر الشبكات العالمية ، ينشئ حسا ووعيا أكبر بالقضايا الأخلاقية المجتمعية لدى الأفراد و الشركات؛
6. أنه رقمي حيث يطلق على العصر الحالي " عصر الرمل "لأن المكونات الرئيسة للتكنولوجيا الرقمية هي رقائق السليكون و الألياف البصرية القائمة على الرمل ، و أن هذه الرقمنة لها تأثير على سعة المعلومات من نقل و خزن و معالجة ، و غير ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد السعيد جوال و آخرون ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، ملتقى دولي ، جامعة حسين بن بو علي ، شلف ، 13-14/12/2011، ص 5 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، الإقتصاد المعرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود ، إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .



## المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري

أصبحت الموجودات غير ملموسة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة المورد الإستراتيجي لثروة المؤسسة ، و نجاحها في ظل شدة المنافسة يتوقف على قيمة هذه الموجودات و إدارتها الفعالة ، هذه الأخيرة التي تسمح بتوظيف مهارات و خبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية و خلق القيمة .

## المطلب الأول : نشأة رأس المال الفكري و مفهومه

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري ، و قد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات ، ولا يوجد أي إتفاق حول مفهوم واحد وواضح له ، لذلك نستعرض فيما يلي مراحل تطوره و استكشافه و المفاهيم التي اعطيت له و نحاول تحديد نقاط التمييز بينه و بين رأس المال المادي للمؤسسة .

## أولا : نشأة رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة ، إلى جانب الموجودات المادية ، لأنها أدركت أن ثروة المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية ، و في رأس المال الفكري أو المعرفي (IC) لها ، و قد ظهر هذا المفهوم في التسعينات القرن الماضي ، و أصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمؤسسة المنافسة و الناجحة بدل المصادر المادية لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي ، و لكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث و كان يعرف باسم "شهرة محل" و يتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمؤسسة و يظهر في ميزانيتها<sup>1</sup>.

و قد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما :

1. أنه أثري غير ملموس صعب القياس و التقييم ، و لم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها ، و هي تدر أرباحا و ثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع ، و حقوق المؤلف و الملكية الفكرية ، و العلامة التجارية (شهرة المحل)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فرحاتي لويذة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، باتنة ، الجزائر ، 2016 ، ص 50.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الزيادة ، دار الصفاء ، عمان ، 2013 ، ص 240.

2. أن النظم المحاسبية في المؤسسات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.<sup>1</sup>

و لقد حدد العنزي و صالح ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري ، و ساهمت في تطوير مفهومه و هي كالتالي:<sup>2</sup>

#### أ. المرحلة الأولى: البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

أكد الاقتصادي (petty william) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة و طرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، و شكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري ، إضافة إلى أن (Adam smith) 1776 أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية و جودة المخرجات بمهارات العاملين ، و طالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت و جهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام ، بعدها أكد الاقتصادي (Alfred marshall) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله " إن أئمن ضروب رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر " و ذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة ، بل إن منفعته و إنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة و المهارة ، و في عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (iriving fisher) و ذلك عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام .

و عند نهاية الخمسينيات توسع (Scheltz nincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي ، أما مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً .

و مما سبق يتضح أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية السبعينيات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري و الفكري ، و ضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكماً لرأس المال التقليدي و بالتالي فإن موضوع رأس المال البشري كان بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 240.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 ، 165 .

### ب. المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم و توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في مطلع ثمانينيات القرن العشرين ، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين و الأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة و خاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المؤسسات التي تمتلكها ، و تحقيقها للعوائد ، و اليوم محل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية و النقد و الاستثمارات الثابتة ، و في عام 1986 قام (Davide Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة ب (الإفادة من الإبداع التكنولوجي ) و حدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع ، كما قام (Sullivan Patrick) عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق و يبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع .

من خلال ماسبق يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور و أهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء و استمرارية المؤسسات و ظهور مفهوم جديد عام 1991 هو "رأس المال الفكري " الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية لدى أفراد المؤسسة .

### ج. المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايدا ملحوظا ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة و كان تحت عنوان "إدارة رأس المال الفكري" (ICM) و تضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري ، و تحديد مكوناته الأساسية و كيفية استخراج القيمة منه .

و في عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام و تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري ، طرق قياس أبعاده و مستوياته ، و نتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه و كيفية تطبيقها ، إضافة إلى مزايا و عيوب كل طريقة ، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا و في 2003 بنيويورك ، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة "العنزي" بعنوان رأس المال الفكري " الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين " و قد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري و متطلبات صناعته .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 164،165.

و في 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار " نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة من 18 - 20 يناير 2010" و عرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد " هلال عبيد الدر مكي " بعنوان " إنشاء مركز القادة و الإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية " دراسة تطبيقية و تتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية ، و توصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري ، و ضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع و الابتكار كطريق للتميز و التفوق .

نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي :

- قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات ؛
- رأس المال الفكري هو المادة الأم الي تتولد منها النتائج المالية ؛
- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة و القيمة السوقية لها ؛
- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي ؛
- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسة .

و حددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي <sup>1</sup>:

- ✓ **حركية المفهوم** : مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي و متجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع تغيرات البيئة .
- ✓ **الأداء الواقعي** : تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفعلي .
- ✓ **الالتزام الحقيقي** : دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى فى الأداء و الإبداع و التجديد.
- ✓ **تكامل المقومات** : رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر و لا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 166.

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

✓ **التقويم و القياس** : أي توليد و خلق القيمة للمؤسسة يعتمد على القياس و التقويم المستمر.<sup>1</sup>

يتضح مما سبق أن الآراء اختلفت و تعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المصطلح و ذلك بسبب اختلاف نظرهم للموضوع و إلى طبيعة المشكلات المتعلقة به إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل و عمقها.

### ثانيا : مفهوم رأس المال الفكري

نظرا لحدائة موضوع رأس المال الفكري فإن مفهومه لا يزال قيد البحث ، كما أنه لا يزال في مرحلة التطور و البناء و الاكتشاف ، و لم يتم الاتفاق بشكل واضح حول مفهوم رأس المال الفكري .  
يذهب جمع من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة ، نلمس ذلك بوضوح من خلال التعاريف التالية :

يعرفه ( Spender ) أن رأس المال الفكري يمثل النخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكله الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية ، و إعادة تركيبها بشكل متميز.<sup>2</sup>

أما (Webster) فيعرفه على أنه صفة القياديين التحويليين ، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة.<sup>3</sup>

في حين يرى (Draker) أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين و معارفهم إذا كانت هذه المهارات و تلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 167 .

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرغجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007 ، ص ص 15 ، 17 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 18 .

<sup>4</sup> الهلالي الشريبي الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد 22 يوليو 2011 ، جامعة المنصورة ، مصر ، ص 24 .

كما عرفه العنزي 2001: بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة ، و يعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد ، لا يمكن لمسه ، و لا رؤيته أو قياسه أو تقديره بضمن .<sup>1</sup>

أما سيد جاد الرب : فقد عرفه على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز ، والتي تعكس الجوانب الغير ملموسة في المؤسسة ، و هي الأكثر تأثيرا و فاعلية نحو التقدم و التميز العالي من الجوانب و الأصول الأخرى الملموسة .<sup>2</sup>

على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري ، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم و لكنها في مجملها تنفق على أنها عبارة عن مجموعة من الخبرات و القدرات و المهارات و الكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المؤسسة ، و مجموعة أفراد مبدعة و مبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمؤسسة ، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية و تحقيق ميزة تنافسية لها ، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال .

المطلب الثاني : مكونات رأس المال الفكري و الفرق بينه و بين رأس المال المادي

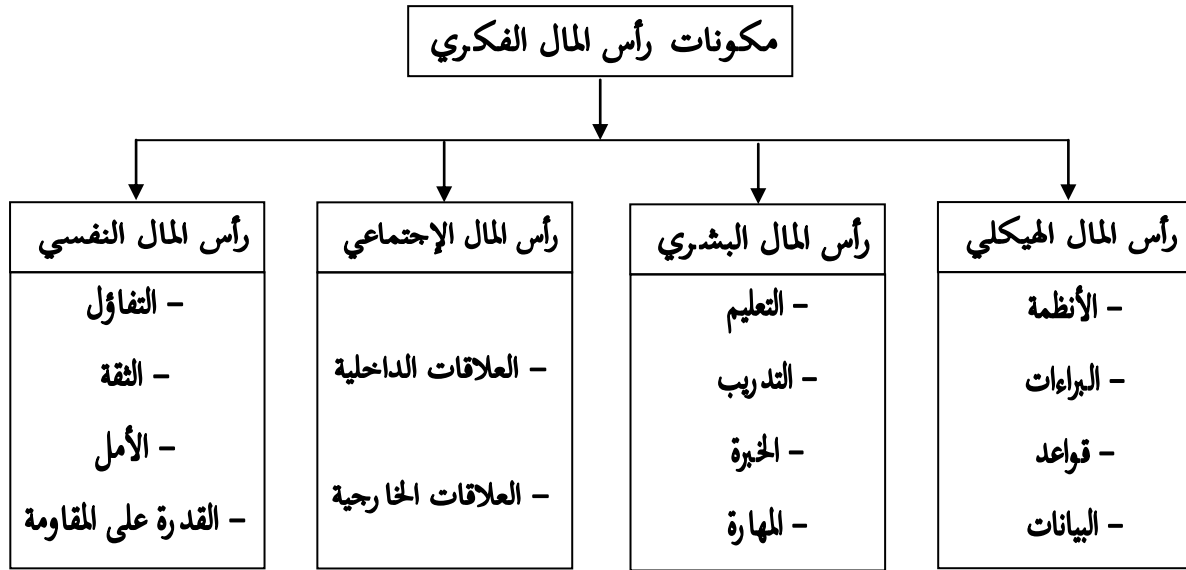
أولا ، مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري ، إلا أن هناك إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية ، الفكرية و الهيكلية ، لذا قدم الباحثون و المختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته تبرز في الشكل الموالي أهم التصنيفات و التقسيمات الأساسية المقدمة لرأس المال الفكري في الشكل التالي :

<sup>1</sup> سعد العنزي ، الرأسمالي الفكري ، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الخامس و العشرين ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، العراق ، 2011 ، ص 10

<sup>2</sup> حازم محمد عبد الفتاح ، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب ، القاهرة ، 2010 ، ص 22.

الشكل (1-3) مكونات رأس المال الفكري



المصدر : أحمد المعاني و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار الواصل ، ط1 ، 2011 ، ص 234 .

من الشكل نلاحظ بأن مكونات رأس المال الفكري بدورها هي أيضا تحوي مجموعة من العناصر حيث يعتبر رأس المال الفكري أهم مصدر لتعظيم الموجودات الأخرى في المؤسسات لأنه المحفز لزيادة العائدات المادية و تحقيق البقاء . و رأس المال البشري هو أهم مكون لرأس المال الفكري و الركيزة الأساسية له ، فهو المعرفة التي يمتلكها العاملون و التي لا تمتلكها المؤسسة ، بل هي معارف مرتبطة بالمهارات و التجارب و الخبرات و الابتكار و الإبداع ، إن الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام و بالتالي تتزايد و تتراكم المعرفة و التعلم لديه . و كون اقتصاديات المعرفة مكنت العاملين و العملاء من اكتساب العديد من المعارف و المهارات ، بحيث أصبح العمال الآن أكثر قدرة و قوة على عرض إمكاناتهم و قدراتهم. بات رأس المال البشري من أهم سمات اقتصاد المعرفة و المكون الرئيس لرأس المال الفكري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بلخضر نصيرة ، كتوش عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

ثانيا : الفرق بين رأس المال الفكري و المادي

تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تداولها أدبيات الموضوع حاليا كالأصول الفكرية ، و رأس المال ألا ملموس... الخ و كل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها المادية ، ويمكن التفريق بينها من خلال الجدول التالي :

الجدول (1-1)المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

وجه المقارنة	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة التنافسية	مادي ملموس	غير مادي ، غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول العاملين بالشركة
التمثيل النموذجي	الآلات ، المعدات ، المباني	العاملين ذوي المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز و الإبتباه و الخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
العمر الإنتاجي	له عمر إنتاجي يتناقص	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر : رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري ، مكتبة الوفاء القانونية ، ط 1 ، 2014 ، ص 28 ، 30 .



المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري و خصائصه

### أولا : أهمية رأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الحادي و العشرون هو ظهور قوة المعرفة ، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية و امتلاك القدرة التنافسية ، وعليه بدأت المؤسسات و الحكومات تولي موضوع بناء قاعدة للمعرفة الأهمية التي تستحقها ، و ضرورة امتلاكها و معرفة و كيفية إدارتها ، و ما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري و على المؤسسة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك و إدارة و قياس رأس المال الفكري ، و هذا الدور و الأهمية نوضحه فيما يلي :

- هو من اهم مصدر للربحية و الدعامة التنافسية للمؤسسة ، و تحقيق الميزة التنافسية ؛<sup>1</sup>
- يعتبر أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية ، و ذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم ؛
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأقوى للمؤسسة لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها و استمراريتها ؛
- يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية لها ؛
- يعد رأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمؤسسة إذ يساعد على توليد الثروة لها و للأفراد و تطويرها ؛
- يسهم رأس المال الفكري في تأسيس المؤسسات الذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بذكائها و قدرتها ؛
- يعتبر رأس المال الفكري كنزا مدفونا داخل المؤسسة يحتاج إلى من يبحث عنه و يستخرجه للوجود و الممارسة من أجل استثمارات ناجحة و عوائد عالية للمؤسسة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سملاي بحضيه ، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 ، ص 4 .

<sup>2</sup> الزهرة بريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة متطلبات لنيل شهادة ماستر ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 8 .

### ثانيا :خصائص رأس المال الفكري

انطلاقا من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح له مجموعة من الخصائص

الآتية<sup>1</sup>:

- رأس مال غير محسوس ؛
- صعوبة قياسه بدقة ؛
- يتزايد بالاستخدام و الاستعمال ؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يقسم باللامركزية في اتخاذ

القرارات<sup>2</sup>؛

- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية و لكن بدرجات متفاوتة ؛
- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة مؤسسات الأعمال؛
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل .

<sup>1</sup> حازم علي بدرانه ، تصورات القادة الأمريكيين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري و دورهم في المحافظة عليه و تطويره ، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2007 ، ص 36.

<sup>2</sup> هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب ، القاهرة ، ط 1، 2008، ص ص 25 ، 27

### المبحث الثالث : طرق قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري فإن هناك العديد من النماذج و الأساليب ، إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية و رأس المال الفكري .

المطلب الأول : مقياس معامل القيمة المضافة و القيمة السوقية و الدفترية لرأس المال الفكري

#### أولا :مقياس معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في المؤسسة .<sup>1</sup>

يشير هذا المقياس إلى كفاءة رأس المال الفكري في المؤسسة إذ أن ارتفاع قيمة هذا المقياس يرتبط بالأساليب الإدارية و قدرة الإدارة على خلق القيمة الجوهرية من رأس المال المادي و الفكري .<sup>2</sup>

#### ثانيا : القيمة السوقية و القيمة الدفترية

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يكمن حسابه كما يلي :<sup>3</sup>

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{القيمة الدفترية للمؤسسة}$$

فإذا كان سعر سهم المؤسسة عند الإكتتاب مثلا 5 دنانير و قيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري  $5 = 5 - 10$

و من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة مايلي :

<sup>1</sup> آيت زيان كمال و آخرون ، إشكالية قياس رأس المال الفكري ، ملتقى الدولي الخامس ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بو علي، شلف ، 13-14 ديسمبر 2011 ، ص 8

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ، بحوث و أوراق مؤتمر: رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2014 ، 388.

<sup>3</sup> سلام عبد الرزاق ، بو سهوة نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة المدينة ، الجزائر ، 18 -19 أبريل 2012 ، ص 7.

- أن بعض المؤسسات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية و بالتالي ليس لها قيمة سوقية و ليس من السهل تحديد رأس المال الفكري ؛
- أن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمؤسسة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا ؛
- إن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تولد هذا الفرق .<sup>1</sup>

المطلب الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن و نموذج Buren&Hark

أولا : بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقات الاداء المتوازن احدى الوسائل الادارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء و باتجاه تحقيق الاهداف . و قد وضع فكرة بطاقات الدرجات المتوازنة الكاتبان Norton & Kaplan في عام 1990 إذ قاما بدراسة اجريت في 10 شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الاداء و توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كفوءة بمفردها لنموذج مؤسسات الأعمال .

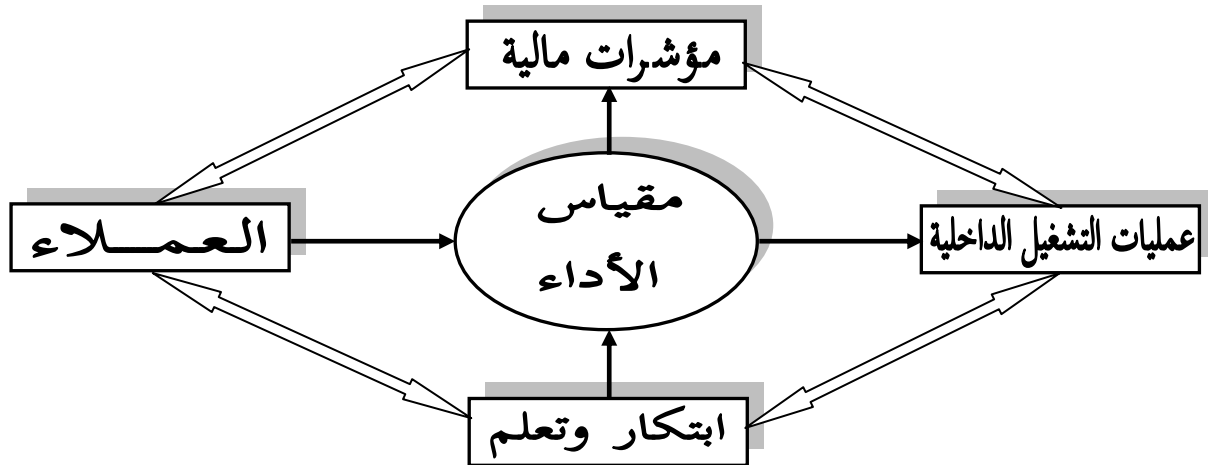
لذا ابرزت بطاقة الدرجات المتوازنة كأداء لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة فضلا عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكنت تقنية BSC للمؤسسات من قياس و تقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال اربعة محاور بدلا من الاختصار على المحور المالي بالرغم من أهميته .

و قد حققت المؤسسات التي استخدمت هذه التقنية عوائد كبيرة مما يساعدها على النجاح بالوصول إلى ما مطلوب منها وفق رؤيتها و الاستراتيجية المحددة و ارضاء مختلف الأطراف و اشباع رغبات المستهلكين و المالكين و العاملين فيها .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 7 .

<sup>2</sup> [www.d-raqaba-m.iq/pdf/introduction](http://www.d-raqaba-m.iq/pdf/introduction)

شكل (1-4) نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر : سمية علي أمين ، المحاسبة علي عناصر رأس المال الفكري -دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد60، 2003، 272.

#### ثانياً : طريقة Buren&Hark

و تهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة و تحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع و خدمات ابتكارية متميزة ، و تشمل هذه الطريقة على أربعة اجراءات أساسية هي :<sup>1</sup>

1. تحديد عدد براءات الاختراع Patents.
2. عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية و المهنية .
3. تشخيص مكونات رأس المال الفكري و تقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة .
4. تقييم الفاعلية ، من خلال العائد الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة .

و يرى المؤلف أنه على الرغم من أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمؤسسة تلقى رواجاً لدى العديد من المؤسسات خاصة المؤسسات القائمة على المعرفة إلا أن وجود العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون د يؤدي إلى صعوبات في تطبيق هذه الطريقة و في تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بالمؤسسة .

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد ، رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

المطلب الثالث : مقياس القيمة الغير الملموسة

يركز مقياس القيمة غير الملموسة على حساب الأصول غير الملموسة كشهرة المؤسسة . لقد طور بعض الباحثين و منهم سيتوارت (stewart) 1995 تطبيقات و مراحل قياس رأس المال الفكري وفق هذه الطريقة وفق خطوات سبعة كالتالي :<sup>1</sup>

1.الخطوة الأولى : تتضمن احتساب للعائدات قبل الضريبة للسنوات الثلاث الماضية ؛

2.الخطوة الثانية : احتساب معدل الأصول المادية من الميزانية الختامية للسنوات الثلاث الماضية ؛

3.الخطوة الثالثة : توزيع العوائد على الأصول / العائد /الأصول ؛

إذ كلما ازداد العائد كلما كان هذا مؤشرا على ارتفاع رأس المال الفكري .

4.الخطوة الرابعة : ايجاد متوسط العائد على الأصول لسنوات الثلاث السابقة فإذا كان المعدل في

المؤسسة أكثر من الصناعة فإن ذلك مؤشرا على قوة رأس المال الفكري ؛

5.الخطوة الخامسة : احتساب الزيادة في العوائد من خلال ضرب معدل العائد على الأصول في

الصناعة في معدل الأصول المادية للمؤسسة و من ثم طرح هذا الناتج من العوائد قبل الضريبة في الخطوة الأولى ؛

6.الخطوة السادسة :احتساب معدل الضريبة الدخل للسنوات الثلاث الماضية و ضربها بالزيادة في

العائد و طرح الناتج من الزيادة في العائد ؛

7.الخطوة السابعة : احتساب القيمة الحالية لأعلى عائد خلال السنوات ثلاث .

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس ، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سبق ذكره، 2014 ، ص 388.

## خلاصة :

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأصول الفكرية أصبحت أهم من أي أصول أخرى و أضحت المعرفة أهم ما يمكن المؤسسة من تمييز عملها عن المؤسسات المنافسة ، لذا يجب الاستفادة قدر الإمكان من رأس المال الفكري لدعم و تنمية القدرات التنافسية و تعزيز الاقتصاد المعرفي بحيث أصبح رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة يمثل أهم مصدر للميزة التنافسية و الأصل الأكثر قيمة و عامل الانتاج الأكثر أهمية . حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ادارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة و رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات ، حيث سنتطرق في الفصل الموالي إلى الإطار النظري للميزة التنافسية .

# الفصل الثاني

## مدخل للميزة التنافسية

المبحث الأول : ماهية التنافسية

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية



### تمهيد :

تعتبر التنافسية إحدى إفرزات العولمة التي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا ، اقتصاديا ، إداريا و تكنولوجيا ، و تتلشى فيها تأثير الحدود الجغرافية و السياسية حيث نجد حركة بدون قيود لرأس المال ، الثقافات ، أسواق تقاربت و شركات إندمجت .

و من أجل البقاء و التفوق في السوق و مواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات الاقتصادية توجب عليها اكتساب ميزة تنافسية و ذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب ، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح مطلباً أساسياً تسعى المؤسسات إلى تحقيقه لتوسيع حصتها السوقية ، و تقوية مركزها التنافسي في السوق ، و الحصول على ميزة تنافسية وحده لا يكفي إذ لا بد من الحفاظ عليها و تنميتها .

و سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل للميزة التنافسية و لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث فتناولنا ما يلي :

- المبحث الأول : ماهية التنافسية.
- المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية .
- المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية .

### المبحث الأول : ماهية التنافسية

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية كتحرير التجارة الدولية و فتح الأسواق غلى جعل التنافسية أمرا حتميا فأهم ما يميز النشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس الذي يعتبر التحدي الرئيسي الذي يواجه المؤسسات المعاصرة .

المطلب الأول : مفهوم التنافسية و أهميتها

#### أولا : مفهوم التنافسية

وردت عدة تعاريف للتنافسية تعكس اختلاف الباحثين و المفكرين في تحديد مفهوم هذا المصطلح ، من بين هذه المحاولات نذكر ما يلي :

تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة.<sup>1</sup> كما تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على تصميم و إنتاج و تسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها".<sup>2</sup>

و تعرف أيضا بأنها " الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها " <sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن التنافسية هي " سلوك تسلكه المؤسسة لمواجهة تحولات المحيط و سبق التغير الحاصل بالاعتماد على الاختراع و الابتكار و التجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية و متميزة و بأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية و مكانتها التنافسية .

<sup>1</sup> كمال رزيق ، عمار بوعزوز ، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البلدة ، الجزائر ، 12-22ماي ، 2002 ، ص 2.

<sup>2</sup> عثمان بن عبد الله ، تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مفتوح ، مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012 ، ص 298.

<sup>3</sup> فلة العيبار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2004 ، ص 84.

ثانيا : أهمية التنافسية

نظرا لما تشهده مؤسسات في ضغوط و مزاحمة كبرى في الأسواق ، أصبحت التنافسية الشغل الشاغل لمختلف المؤسسات لما لها من أهمية بالغة و التي نذكر منها <sup>1</sup>:

1. تعظيم أكبر قدر من الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته ؛
2. تعمل التنافسية على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها وتشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج و رفع الإنتاج و رفع مستوى الأداء ؛
3. من خلال توفير البيئة التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة ، تعزيز النمو و تحسين مستويات المعيشة ؛
4. مساعدة المؤسسات إلى السعي نحو تحقيق أحسن توقع و التطوير بدلا من الإكتفاء بالبقاء .

المطلب الثاني : البيئة التنافسية

إن الفهم المتعمق للبيئة التنافسية يتطلب تحليل و دراسة أداء المنافسين من حيث الحجم ( volume analysi) و القيمة (value analysi) معا ، و لكل قطاع من القطاعات السوقية التي تتواجد فيها شركة و منافسيها ، و من أبرز المعايير التي يتم اعتمادها لأغراض هذه التحليلات الآتية:

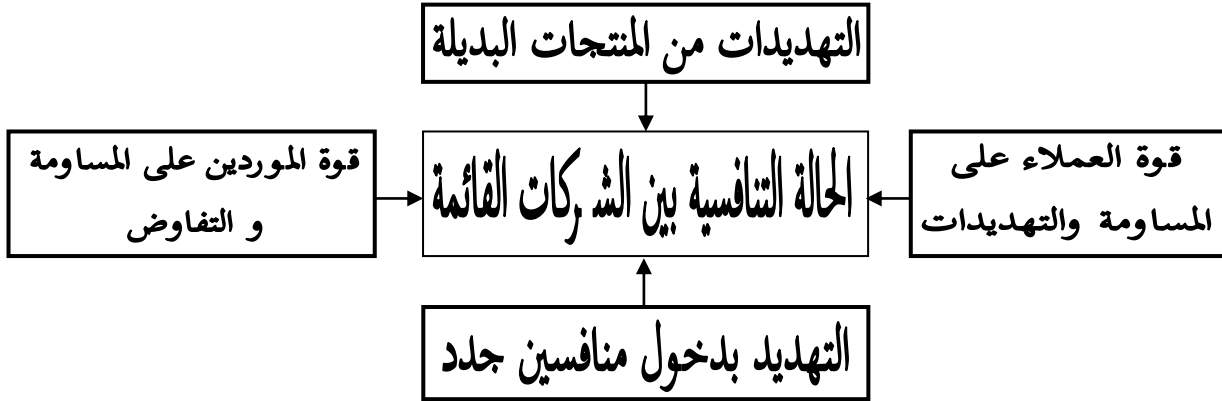
- اتجاهات كل قطاع سوقي على حدة مقارنة بالمنافسين ؛
- النمو المتوقع لكل قطاع على حدة مقارنة بالمنافسين ؛
- الحصة السوقية لكل منتج مقارنة صنف بالمنافسين ؛
- التغيير المتوقع في الحصة السوقية لكل منتج لصنف مقارنة بالمنافسين .

و أخيرا ينبغي على المؤسسة أن تدرك أن سلوك المنافسين قد يتأثر بالجاذبية الهيكلية للقطاع السوقي

<sup>1</sup>محمدي رشيد ، بوجمان عادل ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات و في تحسين تنافسية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 21-22 فيفري 2012، ص 8.

و كان ميشيل بورتر (M porter) قد حدد خمس قوى قادرة على تحديد البيئة التنافسية و بالتالي تحديد جاذبية أي قطاع /قطاعات سوقية . ينبغي على الشركة أن تقيم مدى وقع أو تأثير هذه العوامل أو القوى الخمس على إيراداتها على المدى البعيد ، و تتمثل هذه القوى في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-1) نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر : منير نوري ، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 222.

### أولا : تهديدات شدة التنافس على القطاع السوقي

ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حالة وجود منافسين أشداء أو أقوياء فيه .بالإضافة إلى ذلك ينبغي على الشركة أن تتحوط لعدة مسائل مثل التكاليف الثابتة العالية و عوائق القطاع السوقي ، إن مثل هذه الظروف و الحالات تؤدي إلى تنامي اشتداد المعارك الإعلانية ، و حرب الأسعار<sup>1</sup>.

### ثانيا : تهديدات الداخلين الجدد للقطاع

قد تشكّل المؤسسات الجديدة خطرا على المؤسسات العاملة في القطاع، ذلك أنّ لديها الرغبة في اقتحام حصص السوق من جهة، وجاءت بقدرات جديدة من جهة أخرى. حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودية القطاع ككل. وتحدّد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها القطاع. وبناء على ذلك هناك ستة عوامل كبرى

<sup>1</sup> بشير العلاق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص ص 89،91.

تشكل حواجز الدخول والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، الحاجة إلى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسات الحكومية.<sup>1</sup>

### ثالثا : تهديدات المنتجات البديلة

ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حال وجود منتجات بديلة قائمة أو محتملة ، فالبدائل تضع قيودا على الأسعار و بالتالي على الإيرادات المتأتية من القطاع السوقي المعني .

### رابعا : تهديدات تنامي قوة مساومة المشتريين

ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حال كون المشتريين يمتلكون قوة مساومة واضحة أو متنامية . ففي وضع كهذا يلجأ المشتريين إلى أساليب الضغط لخفض الأسعار ، و المطالبة بجودة أعلى أو خدمات أكثر . و الواقع أن السنوات القليلة المنصرمة شهدت تنامي واضح في القوة التساومية المشتري أو المؤثرة على قرار الشراء ، حيث صار المشتري يمتلك القدرة على الضغط بشكل متنام على الموردين لإجبارهم على إعادة النظر بعروضهم من السلع و الخدمات و التركيز بدل من ذلك على إحداث نوع من التوازن في السعر مع مزايا الصنف و النشاطات تطوير السوق .

### خامسا : تهديدات تنامي قوة مساومة المورد

ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا إذا كان الأشخاص الذين يزودون المؤسسة بإحتياجاتهم من المواد الخام ، و الأجهزة و المعدات و مهام التشغيل و قطع الغيار ، قادرين على زيادة الأسعار أو تقليص جودة أو كمية الخدمات و السلع المعروضة للبيع . إن أفضل أسلوب دفاعي هو قيام المؤسسة بتنوع مصادر التوريد ، و بناء العلاقات متنامية مع الموردين .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : استراتيجية التنافس

<sup>1</sup> بن نذير نصر الدين ، منصورى الزين ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، البلدة ص8.

[www.raheems.info/ima/59.doc](http://www.raheems.info/ima/59.doc)

<sup>2</sup> بشير العلق ، نفس المرجع السابق ، ص 90.

إن المؤسسة في سعيها إلى مواجهة تحديات المنافسة و البقاء و النمو تجد نفسها مضطرة لإمتلاك ميزة تنافسية و التي تبني على استراتيجية محددة التي يمكن تعريفها على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين ، و هذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية ، و هي طريقة التنافس ، حلبة التنافس و أساس التنافس و فيما يلي شرح لكل منها :

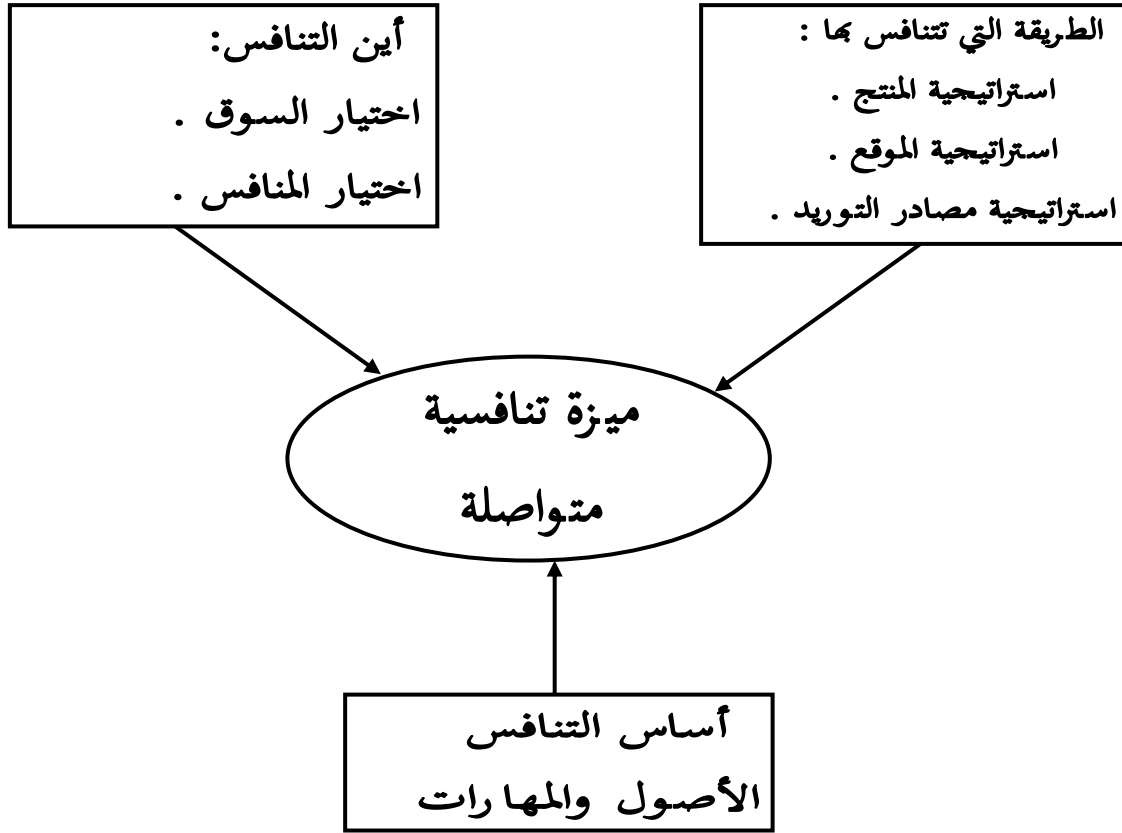
1. **طريقة التنافس** : و تشمل كل من استراتيجية المنتج ، و استراتيجية الموقع ، و استراتيجية التسعير و استراتيجية التنوع و التصنيع... الخ

2. **حلبة التنافس** : و تتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق و المنافسين .

3. **أساس التنافس** : و يشمل كل القدرات و المهارات و مختلف الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ، و التي تشكل قدرات تنافسية للمؤسسة إذا استطاعت استغلالها و الاستفادة منها في عملية المنافسة بشكل يحقق لها ميزة تنافسية مستمرة ، حيث تلعب الموارد بمختلف أنواعها أساس تحقيق الميزة التنافسية ، و خاصة الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات الفكرية و الذهنية التي تستطيع أن تمد المؤسسة بالمعرفة و الابتكارات المستمرة ، و لهذا يعد الاستثمار في هذه الموارد و تنميتها مطلب و ضرورة لتحقيق الميزة التنافسية .

فمن خلال هذا نلاحظ الدور الذي تلعبه استراتيجية المؤسسة في تحديد الميزة التنافسية و تدعيمها سواء ما تعلق بإختيار مقوماتها و دعائمها المتمثلة في موارد المؤسسة و إمكانياتها التي تشكل لها قدرات تنافسية أو بكيفية و طريقة استغلال تلك القدرات لخدمة العميل و التي تتمثل في طريقة التنافس ، أو ما تعلق بموضع أو مكان التنافس أي فئة العملاء الذين تحسن المؤسسة التعامل معهم و يمكنها تطوير و تحسين خدماتهم باستمرار ، و يمكن توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (2-2) مكونات استراتيجية التنافس



المصدر : نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص82.

### المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن أهم ما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافس سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي بالنسبة للدولة الموجودة فيها و التي تنشط بها ، و أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية ، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها و العمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها الحاليين و تحسين قدراتها التنافسية التي تمكنها من مواصلة نشاطها مستقبلا .

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية و أهميتها و خصائصها .

#### أولا : تعريف الميزة التنافسية

**تعريف 1:** ينسب أول ظهور لمصطلح الميزة التنافسية إلى 1939(chamberlaing) و 1959(Selzmick) حيث ربطا الميزة بالمقدرة و اعتبرت بالتالي أنها شيء يمكن استخدامه ضمن استراتيجية المؤسسة .<sup>1</sup>

**تعريف 2:** (M.Porter) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد احداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .<sup>2</sup>

**تعريف 3:** هي قدرة انتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون .<sup>3</sup>

**تعريف 4:** هي استخدام مواهب الانسان التي منحها له الله ، و ليست استعمال لهبات طبيعية وجدت في مكان ما ، و هي اغتنام للفرص المتاحة السانحة و اكتشاف مجالات تصنع فيها ميزة تتفوق بها على الآخرين .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي ، دار وائل ، الأردن ، 2005 ، ص 137.

<sup>2</sup> M.Porter, Avantage concunentieldes nations ,inter edition,1993,p48.

<sup>3</sup> حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 47.

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزاي التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2004 ، ص 23.



مما سبق ذكره يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الصفات التي تجعل المؤسسة تتميز بالأحسن عن منافسيها في السوق و تحقق رضى الزبون و هي أي ميزة او أي شيء يخلق التفوق للمؤسسة و يتم تحقيقه من خلال اتباع استراتيجية معينة للتنافس .

### ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :<sup>1</sup>

1. خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم و تضمن ولاءهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم .
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة .

### ثالثا : خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص و صفات الميزة التنافسية على النحو التالي :

1. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة ، و ليست مطلقة .<sup>2</sup>
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
3. الميزة التنافسية ليست حكرا على مؤسسة ما .<sup>3</sup>
4. طويلة الأمد و صعبة للتنفيذ من قبل المنافسين .
5. تشتق من رغبات و حاجات الزبائن .<sup>4</sup>
6. تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة .

<sup>1</sup> معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر ، ص ص3،4 على الموقع <http://bu.univ-ouargla.dz> 17/04/2017/22 :55

<sup>2</sup> بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري ، الاسكندرية ، عمان ، 2007 ، ص 356.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق ، تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص ص262،263.

<sup>4</sup> صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور إدارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسس الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قلمة ، الجزائر ، 2008 ، ص 126.

كما تتضمن الميزة التنافسية بكونها<sup>1</sup>:

1. تقدم دعم هام يساهم في نجاح الأعمال .
2. تتصف بالديمومة و القوة و صعوبة التقليد من طرف المنافسين .

إضافة إلى ذلك يوجد خصائص أخرى للميزة التنافسية أهمها<sup>2</sup>:

1. ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاً تم فيها تقدمه إليهم المؤسسة .
2. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها ، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين .

و بالتالي فخصائص الميزة التنافسية تجسد امكانية المؤسسة عمل أشياء مختلفة لا يستطيع منافسوها عملها ، أو عمل أشياء مماثلة للمنافسين بطرق منفردة ، كما أنها تتحقق من خلال إقناع العملاء ، الأسواق و المنافسين بأن الميزة التنافسية منفردة و يصعب مجاراتها و تقليدها .

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية و مصادرها

أولاً : أنواع الميزة التنافسية

يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين و هما<sup>3</sup>:

1. **التكلفة الأقل لقيادة التكلفة الشاملة** : تعني قدرة المؤسسة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة ، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .
2. **التميز** : يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى ، خصائص خاصة للمنتج ، خدمات ما بعد البيع و غيرها ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة للتميز المنتج من خلال الآتي :

<sup>1</sup> أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012، ص 33 ، 34 .

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين الطائي ، نعمة عباس خيضر الخفاجي ، نظر المعلومات الاستراتيجية ، منظور الميزة التنافسية ، دار الثقافة ، عمان ، 2009، ص 155.

<sup>3</sup> دبة شيما ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة

البيوت الصحراوية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2013، ص 7.

- أ. **النوعية** : تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسات المنافسة .
- ب. **التسليم** : يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخر.
- ج. **المرونة** : هي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة و غيرها و القدرة على الاستجابة لها .
- د. **الإبتكار** : تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد و يمكن أن ينتج عن الإبتكار استجابة أسرع للفرص و التهديدات ، و هذا يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على مزاياها التنافسية .<sup>1</sup>

### ثانيا : مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية : التفكير الاستراتيجي ، الإطار الزمني ، الإطار الوطني ومدخل الموارد .<sup>2</sup>

1. **التفكير الاستراتيجي** : تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، و تعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، و التي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة و صنف "M.Porter" استراتيجية التنافس إلى ثلاث أصناف :

أ. **استراتيجية قيادة التكلفة** : تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين ، و من بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي : توافر اقتصاديات الحجم -أثار منحني التعلم و الخبرة -وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و كذا سوق مكون من مشتريين واعين تماما بالسعر.

ب. **استراتيجية التميز و الاختلاف** : يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج ، سمات خاصة بالمنتج ، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار ، الجودة المتميزة ، الزيادة التكنولوجية مدى واسع من الخدمات المقدمة ، السمعة الجيدة ، و تزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بمهارات و الكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 7 .

<sup>2</sup> تحليل نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 115.

ج. استراتيجية التركيز و التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق ، من خلال إشباع حاجات معينة من المستهلكين ، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج ( شريحة محددة من العملاء).<sup>1</sup>

2. الاطار الوطني : إن الاطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة و رائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى . بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة و الممثلة في الموارد البشرية ، الفيزيائية ، المعرفية ، المالية و البنية التحتية ، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، و تشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته ، و من نتائجه إطار وطني محفز و مدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية ، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها .<sup>2</sup>

3. مدخل الموارد : يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد و الكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة و حسن استغلالها يضمن لنا و بشكل كبير نجاح الاستراتيجية ، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :<sup>3</sup>

#### 1. الموارد الملموسة : تصنف إلى ثلاث أنواع :

- **المواد الأولية :** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، لذا يجب على المؤسسات أن تحسن اختيار مورديها و التفاوض على أسعارها و جودتها .
- **معدات الإنتاج :** تعتبر من أهم أصول المؤسسة و التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات ، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها ، تشغيلها و صيانتها ، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن .
- **الموارد المالية :** تسمح بخلق منتجات جديدة و طرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار و تحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي و تطويرها على مدى المدى البعيد .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 116.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 118 ، 124.

<sup>3</sup> عمار بوشناق ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها و تطويرها ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر، 2002، ص 60.

## 2. الموارد غير الملموسة :

نميز فيها مايلي :

- **الجودة :** المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة يجب أن تضع منتجات ذات جودة عالية و يتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل و التدريب الجيد .<sup>1</sup>
- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية ، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها و التي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها .<sup>2</sup>
- **المعلومات :** في ظل بيئة تنافسية ، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع و يقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم و كذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .<sup>3</sup>
- **المعرفة :** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات و المعرفة ، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة ، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية .<sup>4</sup>
- **معرفة كيفية العمل :** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج ، التنظيم و التسويق ، و بالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة . وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة و الجهود المركزة و الموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة ، و عليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه و أن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة .
- **الكفاءات :** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة ، لأنها ذات طبيعة تراكمية ، و هي صعبة التقليد من قبل المنافسين ، و لقد اتخذت عدة تعاريف ، من بينها :

<sup>1</sup> دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009 ، ص 54 .

<sup>2</sup> عمار بوشناق ، مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 62 .

<sup>4</sup> سملاي بحضيه ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) جامعة الجزائر ، 2004 ، ص ص 8 ، 9 .

**الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية .<sup>1</sup>

" الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التواصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة و النشاط .<sup>2</sup>

و تصنف الكفاءات إلى صنفين :

✓ **الكفاءات الفردية :** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة ، و من بين الخصائص المرجعية الكفاءات الفردية أن يكون الفرد حيويًا ، يقوم بما يجب القيام به ، سريع التعلم ، يملك فكرة اتخاذ القرار ، قيادة الاتباع ، ينشئ الجو المناسب للتطور ، الوقوف في وجه مثيري المشاكل ، متجه نحو العمل الجماعي ، يوظف مساعدين مهرة ، يبني علاقات جيدة مع الآخرين ، إنساني و حساس ، حازم وواقعي ، يوفق بين عمله و حياته الشخصية ، يعرف نقاط ضعفه و قوته ، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة ، يتصرف بمرونة . و يمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و كذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر .<sup>3</sup>

✓ **الكفاءات الجماعية أو المحورية :** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات ، و تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعتين من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد ، بل تسمح بتطورها و تراكمها. كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة ، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص ، التكنولوجيات فائقة المستوى ، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) و التي تشكل في مجملها أساسا جيدا و قاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس و من تحقيق الميزة التنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين و الهدف منها تحقيق مركز قيادة أو زيادة للمؤسسة . و تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة ، تطورها أو انسحابها ، و يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق ، تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل

<sup>1</sup> دنيا مهدي الأعظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

<sup>2</sup> ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، ط 1 ، 2009 ، ص 112.

<sup>3</sup> عمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 57 ، 58.

الزبون ، يصعب تقليدها من قبل المنافسين . فالمؤسسة مطالبة بتحديد و تطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها ، و تطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد و التي تصنف إلى أربعة أصناف:

- تنمية ، توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المؤسسة (رأس المال البشري للمؤسسة ) و التعلم القائم على تجارب المؤسسة .
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة .
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات و كيفية تطورها عبر الزمن .
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك المؤسسة ، و الحيلولة دون تدهورها .

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد و الكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة و بالتالي تراجع موقعها التنافسي ، و نميز فرقا بين التقادم أو تآكل الموارد و الكفاءات ، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها و مهارتهم ، فإن الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد ، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءتهم و مهارتهم ، فإن هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل<sup>1</sup>.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة ، لذا تضيف نوعا من الضباية على الكفاءات و الموارد التي أدت إلى هذه الميزة و التي تدعى " بالسبب المبهم " مما يصعب على المنافسين تقليد و محاكاة هذه الكفاءات و الموارد ، و من ثم صعوبة تقليد هذه الميزة .

**—ظاهرة المؤسسات الساعية نحو التعلم :** في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات ، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة للمؤسسة بمفردها أو لدولة من الدول بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث تهدف إلى بناء مؤسسات ساعية نحو التعلم . كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة ، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات و السعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي و القدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المؤسسات المنافسة ، و العمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية و المحافظة على مستوى مرتفع من التعليم و التدريب الفني المستمر ، و بالتالي ظهر مصطلح " مصنع المعرفة " ، أي إظهار مدى أهمية

<sup>1</sup> أعمار بوشناق ، نفس المرجع السابق ، ص ص 59 ، 61 .

الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء ، إذن مصنع المعرفة هو مؤسسة ساعية نحو التعلم و تعد لمعرفة من أحد نواتجها الأساسية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : شروط فعالية الميزة التنافسية و محدداتها

أولا : شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالية يجب الاستناد إلى الشروط التالية :<sup>2</sup>

1. حاسمة : أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين .
2. الاستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن .
3. إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها .

ثانيا : محددات الميزة التنافسية

تحدد انطلاقا من بعدين هما :<sup>3</sup>

1. حجم الميزة التنافسية : ترم الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات ، و يتم ذلك من خلال

الشكل التالي :

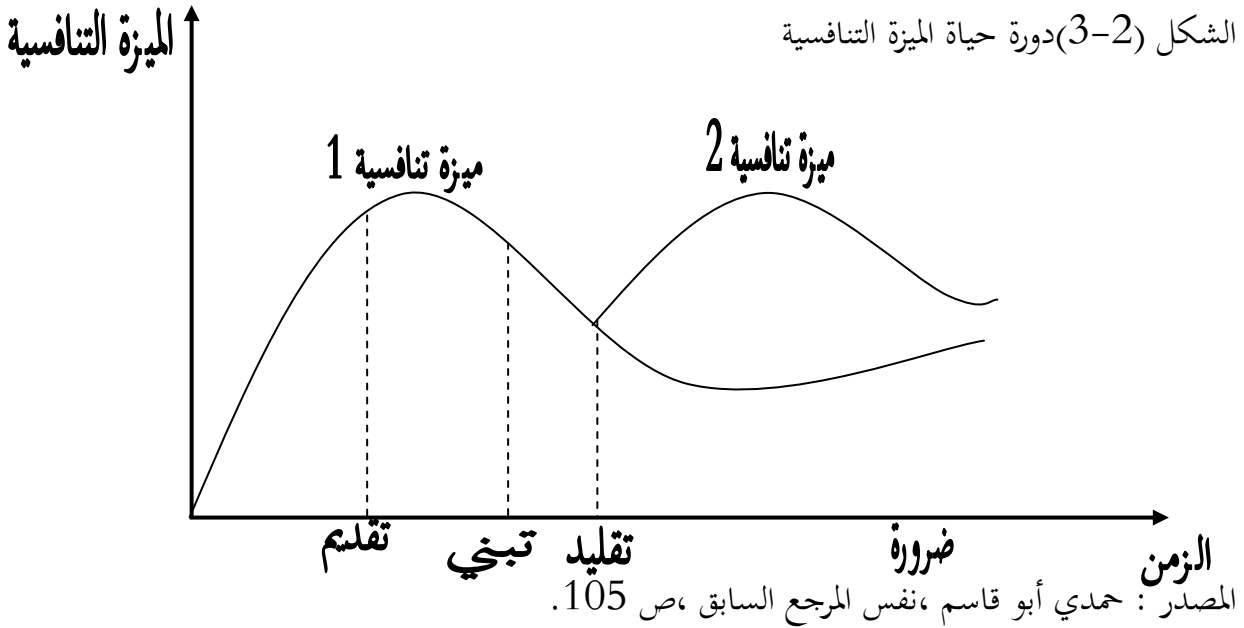
<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .

<sup>2</sup>دبة شيما ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 4 ، 5.

<sup>3</sup>حمدي أبو قاسم ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، الجزائر ،

2004 ، ص 105 .





يتضح من الشكل أن دورة حياة الميزة التنافسية تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها ، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك .

## 2. نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من اربعة أبعاد و هي :<sup>1</sup>

- أ. **القطاع السوقي** : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، و كذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق .
- ب. **درجة التكامل الأمامي** : يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها ، سواء أكانت داخلية أو خارجية فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز .
- ج. **البعد الجغرافي** : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق

<sup>1</sup> إعمار بوشناف ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 25،27.

جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .

د. قطاع النشاط : 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 و الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها و ميدان نشاطها ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير و ضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة ، و التعرف على الإطار و الحدود التي تضبطها ، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 27.

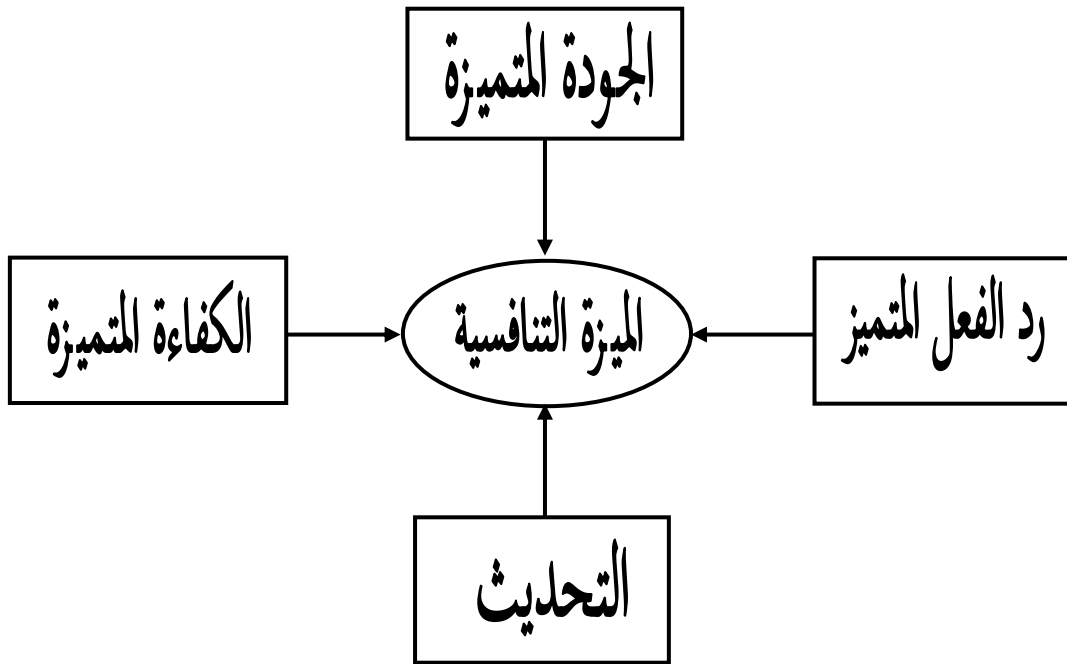
المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية

في ظل التطورات التي يشهدها العالم باستمرار في جميع المجالات خاصة المجال الإقتصادي جعل المنافسة تشتد فتحتم على كل مؤسسة خلق ميزة تنافسية لها من أجل ضمان بقاءها و استمراريتها إذ تعد أقوى الأسلحة لمواجهة باقي المنافسين و تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها .

المطلب الأول : أسس بناء الميزة التنافسية

تنحصر الأسس التي تبنى من خلالها الميزة التنافسية أي أربعة عوامل أساسية ألا و هي الكفاءة و الجودة و التجديد و رد الفعل المتميز في الشكل التالي :

شكل رقم (2-4) أسس بناء الميزة التنافسية



المصدر : شارل و جاريت ، ترجمة رفاي محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المريخ ، الرياض ، 2001 ، ص196.

1.الكفاءة : تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات تتمثل في سلع و خدمات محددة ، أي أنها نسبية المخرجات إلى المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بالتالي نقل تكاليف الإنتاج ، و هذا يعني أن المؤسسة سوف تحقق تكاليف أقل إذا ما استحوذت على كفاءة إنتاجية عالية

مقارنة بمنافسيها ، و لعل من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المؤسسات بتجسيد في إنتاجية الموظف .<sup>1</sup>

2. **الجودة** : نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء و استثمار العمل على توفير منتجات /خدمات ذات جودة عالية ومن ثم الإهتمام بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العادل المحرك لسلوك المستهلك ، حيث يتبين تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على ميزة تنافسية ذو بعدين :

✓ البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة .

✓ البعد الإجتماعي بتحفيز الموظفين و إرضاء العملاء .<sup>2</sup>

3. **التحديث** : يعتبر التحديث أو التطوير عاملا هاما بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدرا للتميز ، و تحاول مختلف المؤسسات جاهدة لإستخدام هذا التحديث في مهاراتها و مواردها لخلق تقنيات تضمن الإستجابة بشكل جيد و أفضل لاحتياجات العميل و تحقيق رضاه من خلال الخدمات المقدمة .

4. **الإستجابة لحاجات العميل** : لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق ، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع احتياجات عملائه حيث يتطلب ذلك توفر ثلاث شروط :<sup>3</sup>

✓ التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة إحتياجاته و رغباته .

✓ التركيز على اشباع احتياجات العملاء .

✓ التركيز على وقت الاستجابة .

5. **الكفاءات المحورية** : تعتبر قوة منفردة تهيء للمؤسسة فرصة إنجاز و تحقيق الكفاءة و الجودة و عمليات التجديد و الإستجابة لحاجات العميل ، و بالتالي فالكفاءات المحورية تنتج من مواد منفردة ذات قيمة عالمية بالإضافة إلى القدرات الضرورية لإستغلال هذه الموارد.

<sup>1</sup> شارل هيل ، جاريت جونز ، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسبوني ، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريخ ، الرياض ، ص 204.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ، استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار حامد ، ط1، الاردن ، 2012، ص 249.

<sup>3</sup> بوازيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، سطيف ، 2012، ص 19.

6. الموارد : هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمؤسسة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة و يمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذ تميزت بالدقة و الندرة و الإستمرارية إضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد و الإستبدال.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية و مدى جودة الميزة بثلاثة ظروف هي :

أولا : مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة ، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل و المواد الخام ، وحيث يسهل نسبيا تقليدها و محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .
2. مزايا من مرتبة مرتفعة مثل تميز المنتج التميز و التفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة ، السمعة الطيبة بشأن العلامة إلى جهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة .

ثانيا : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا .

ثالثا : درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة و بشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا . لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة و من مرتبة مرتفعة .

<sup>1</sup> شارل جاريت ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 201 ، 202.

لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب ، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على سدادها . ويتم ذلك بالاستناد على معايير معبرة تختار وفقا لقواعد المعمول بها في قطاع النشاط

و يمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق و أسرع لأداء الميزة ، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها ، و تجنب هدر الجهد و الموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية .<sup>1</sup>

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية او عامل خارجية نذكرها كالتالي :<sup>2</sup>

### أولا : العوامل الخارجية

تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استودعت التكنولوجيا الحديثة و المطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا و احتياجات السوق . من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، و يعتمد هذا على مرونة المؤسسة و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و توقع التغيرات ، ووجود نظام معلومات أصلا .

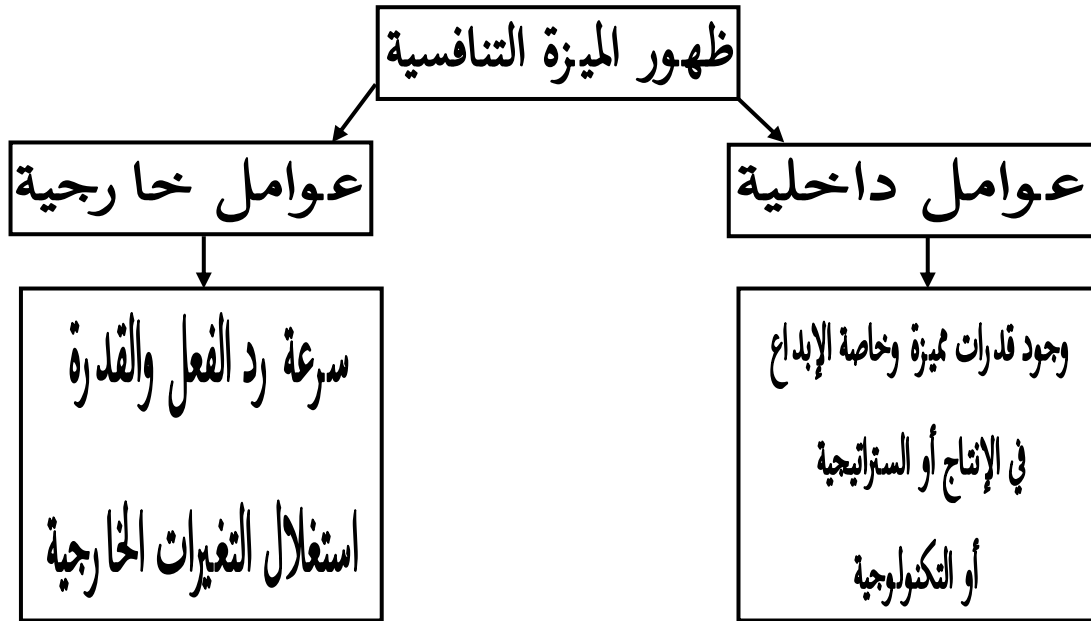
### ثانيا: العوامل الداخلية

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد و بناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار و الإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية . و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير الإنتاج أو الخدمة ، و لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية و الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة .

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

<sup>2</sup> مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " دراسة حالة " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة إسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 70.

شكل (2-5) عوامل ظهور الميزة التنافسية



المصدر : قويع خيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

خلاصة :

تناولنا في هذا الفصل الميزة التنافسية ، بحيث وجدنا أنها تنشأ بمجرد اكتشاف طرق أكثر فعالية و كفاءة من المنافسين و بهذا تلبي حاجات زبائنهم و تضمن ولائهم و رضاهم ، إذ يجب على المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد و أقل تكلفة لضمان ميزة تنافسية قوية ، كذلك يجب على المؤسسة إختيار الاستراتيجية التنافسية التي ستنتهجها .

كما يعد السعي المؤسسة لكسب ميزة تنافسية في ظل محيط شديد التنافسية أمراً حتمياً ، تفرضه تغيرات المحيط و ذلك من أجل تحقيق التميز و ضمان مركز تنافسي و يتم ذلك عن طريق استغلال الطاقة الفكرية و العقلية للأفراد فتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة يتطلب توفر معرفة حول قوى التنافس الخمس وحتى تتعامل المؤسسة مع هذه قوى عليها تطبيق استراتيجية تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين وبناء مركزها التنافسي ، و من ثم امتلاكها لميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف التحديات .

حيث سنتطرق في الفصل الأخير إلى الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية .



# الفصل الثالث

## الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري

### كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الثاني : ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الرئيسية التي تحقق للمؤسسات العمل الناجح و تضمن لها الاستمرارية و الصمود في الاقتصاد المتغير و المنافسة المتزايدة التي يتميز بها عصرنا الحالي.

والاستثمار في رأس المال الفكري أحد المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال الدولية ، حيث تكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات داخل المجتمع بوجه عام ، وداخل المؤسسة على وجه التحديد ، و هو ما أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات لكي تعمل على اكتشاف رأس مالها الفكري و استثماره .

يهدف هذا الفصل للتعرف على الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية و لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول : آليات رأس المال الفكري.
- المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء و خلق القيمة للمؤسسة .
- المبحث الثالث : الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري .

### المبحث الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال ، و أصبح احد البنود الثابتة في اجتذاب أعمال المؤسسات المعاصرة إذ أنها في غاية الأهمية ، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة . و رأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع و الابتكار إذ أن مؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف و المهارات و الذين بمقدورهم أن يبتكروا و أن يفوزوا في مستقبل مجهول و هذا يتطلب بناء مؤسسة بالموجودات الفكرية.

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى معرفة آليات بناء رأس المال الفكري و التي تتمثل في الاستقطاب ، التنشيط و المحافظة عليه .

### المطلب الأول : استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الإتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية ، التوجه نحو خدمة الزبون ، التنافسية الشديدة ، أخذت معظم المؤسسات الصناعية تولي إهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد المتميزة ، لاسيما يعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح . وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات و هي :<sup>1</sup>

### أولا : شراء العقول من سوق العمل

يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة للمؤسسات الصناعية و دعامة أساسية و إزدهارها و تطورها ، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أومن لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة ، لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الابتكار و الابداع باستمرار .

<sup>1</sup> سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

### ثانيا: شجرة الكفايات

إن كفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي و المكون السلوكي و المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص في أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه و أما شجرة الكفايات ، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين ، و تؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب .<sup>1</sup>

### ثالثا :مراجعة مؤسسات المعرفة و التعليم

ترتكز رؤية هذه الاستراتيجية على أنها المؤسسات التعليمية ( مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات ) وهي مهمة لاكتشاف المواهب و استقطابهم .وعلى هذا الأساس أن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا .

### رابعا : استقطاب القوى العاملة

يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة و دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة .فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة و تبين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة (job specification) و تحدد وصفا للعمل ذاته (job description) عن طريق تحليل وتوصيف العمل ( job analysis ) فهي لا بد لها من أن تبحث عن من يشغل الوظائف ، والبحث عن مصادر القوى العاملة<sup>2</sup> ، علما أن البحث أو استقطاب القوى العاملة المطلوبة ملء الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى والتي يمكن اجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية .

وتحديد المصادر بسيط نسبيا في المؤسسات الكبرى ، حيث تتعدد في الحالة الثانية مصادر الأفراد وقد تقع بعض المشاريع في خطأ باعتبارها مصادر بذاتها (اعتادت عليها) ولعل بذلك تحاول تبسيط الأمور ، أو التهرب من مسؤوليتها تجاه ما يترتب عليها من دراسة خاصة بتحديد المصادر وتنمية مصادر بديلة ، وقد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 265.

<sup>2</sup> مهدي حسين زويلف ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، ط 1 ، 2001 ص 66.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تلجأ الإدارة إلى بعض المصادر دون دراسة كافية أو تقييم لها على ضوء تجارب سابقة تغيرت ظروفها ، وبذلك تعجز عن وضع الشخص المناسب<sup>1</sup>.

ونتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة ، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين : مصادر داخلية (من داخل المؤسسة) ومصادر خارجية (من خارج المؤسسة).

### 1. المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في تشغيل الوظائف الشاغرة ، هذا يعني أنه إذا شغرت وظيفة معينة في المؤسسة ، فإنه يجب الاعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بما أن يتقدم لها .

وفي الحياة العملية يتم الحصول على المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية :

#### أ. الترقية :

تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين ، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ( promotion charts ) يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى<sup>2</sup> ، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى ، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها ، فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها ، ومن بين الأساليب المتبعة في عملية الترقية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص66 .

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 119.

### • الترقية بالترفيه :

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى ، تنطوي على زيادة في المستوى الإداري والتنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى ، ويعد الترفيه أو الترقية بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء الائتمان والبدل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الانتاجية.<sup>1</sup>

### • الترقية بالأقدمية :

و تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقتضيها الفرد في وظيفة معينة و بعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترقيتها إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي و المالي و الأدبي في المؤسسة ذاتها و الذي يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المؤسسة .غير أن هذا الأسلوب يشجع استخدامه في المؤسسات العامة .

### • الترقية بالاختبار :

و يقوم هذا الأسلوب على الترقية وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني .إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات و الكفاءات العالية و سبل التحفيز و الإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين .<sup>2</sup>

### ✓ النقل بين الوظائف المختلفة :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسات عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر ، و الهدف من ذلك يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدوجة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 119.

<sup>2</sup> حمود خيضر كاظم ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، ط1، ص 96.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الأخرى .<sup>1</sup> وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، و أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

### ✓ الإعلان و التنافس :

قيام المؤسسة بالإعلان عن وظائفها الشاغرة داخليا لإعلام موظفيها عن وجود وظائف شاغرة في اقسامها المختلفة مع بيان متطلبات و مؤهلات كل منها و منح كل من يعتقد أنه من المؤهلين لشغل أي وظيفة الفرصة لتقديم طلبه لها.<sup>2</sup>

### ✓ مخزون المهارات :

و يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين فيها ، و يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المؤهلات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من فيهم تلك امهارات و القدرات و يتم شغل الوظيفة آنذاك من هذه المهارات سواء بالترقية أو النقل .

## 2. المصادر الخارجية :

إن القليل من المؤسسات ، و خاصة الكبرى لاتستطيع ملء شواغرها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية ، إذ مهما كانت لديها القدرة الذاتية للاكتفاء بما لديها من العاملين ، فلا بد من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم و المصادر الخارجية و هي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 119 ، 120 .

<sup>2</sup> أماني خضر شلتوت ، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة ، غزة ، 2009 ، ص 22 .

<sup>3</sup> مهدي حسين زوليف ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

### أ. الإعلانات :

يعد من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة و قد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت أهمية الاعتماد على الاعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم و انتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية و قد يتم الاعلان في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.<sup>1</sup>

✓وكالات الاستخدام .

✓الوكالات العامة ( الحكومة ):

هذه المؤسسات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث أنها تحتفظ بسجلات و بيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل بصورة خاصة الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا و مهارات ملائمة و أن مثل هذه المؤسسات غالبا ما تنتشر في البلدان الرأسمالية تساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية و النامية أيضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض و الطلب السائد في السوق.<sup>2</sup>

✓الوكالات الخاصة :

ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة .وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب الخاصة بدور كبير توفير وقت الأفراد في المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد .وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص دون الكفاءة العالية أو المنخفضة و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>تفيدة علي هلال و آخرون ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 254.

<sup>2</sup>حمود خيضر ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 99 ، 100.

<sup>3</sup>محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 122.



### ✓ الجامعات و المعاهد :

تسعى العديد من المؤسسات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات و المعاهد ، وينتج هذا المصدر فرصة كبيرة للمؤسسات في تشغيل الوظائف في المستويات الدنيا ( العمالة الجديدة ).

### المطلب الثاني : تنشيط رأس المال الفكري

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات و الخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية و الاهتمام بهذه الكفاءات و المواهب ، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة ، و ذلك باستخدام المعلومات و المعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول و نشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة و الاستشاريين و التفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة .<sup>1</sup> و من أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري :

### أولاً : عصف الأفكار

يعد Osborn مبتكر هذا الأسلوب ، و قد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957 .<sup>2</sup> و هو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة محدود 5 إلى 10 أفراد ، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة ، و من ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة ، من مصادر متعددة ، (هذا نظراً لتباين القدرات و المهارات لدى رأس المال الفكري) حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة ، و التي ستنتهي بدون شك بإقتناء القدرات الابداعية لدى العاملين ، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار ، مصدرها العاملين أنفسهم ، و بذلك ستشهد المؤسسة حرصاً أكبر على تطبيق و تنفيذ الأفكار المتفق عليها ، كونها كانت من صنعهم مما يزيد من فرص ارتباطهم بالمؤسسة .

<sup>1</sup> حسين ليث سعد الله ، رأس المال الفكري و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، جامعة الموصل كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، ص

11 ، http : // ratoubrecherecherche .arabblogs . com /laythsad %20houcine

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرعي ، رأس المال الفكري : طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه للمنظمة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر ، القاهرة ، 2003 ، ص 134 .

### ثانيا : حلقات السيطرة النوعية

هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروا إيشيكاوا سنة 1961 . و هي تتمثل في انتقاء مجموعة من العاملين ذوي الإختصاصات المتشابهة ، طوعية بمحض إرادتهم ، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية . حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي ، و يجتهدون في تطوير برنامج عمل من خلال المناقشة و تطوير الأفكار .<sup>1</sup> و كذا تحديد الاستراتيجية الأنسب للعمل ، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للإطلاع على التقدم الحاصل . ومن الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب ، و التي كانت آنذاك 15 حلقة ما يعادل 2844000 دولار سنويا.<sup>2</sup>

و قد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية لاقت اقبالا من طرف العاملين ، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات ، و كذا في استثمار الطاقات لها من خلال استقبال آرائهم .

### ثالثا : أسلوب الإدارة على المكشوف

هو الأسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة ، و رأس المال الفكري خاصة و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد من خلال اجتماعات ، و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين الأعضاء المؤسسة ، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من اطلاق طاقتهم ، و غريزة الإقتراحات نحو التطوير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمود خيضر كظيم ، مفهوم و أهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، مصر ، العدد 5 ، 1985 ، ص 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، ص 40

<sup>3</sup> جون ب شيلستر و آخريين ، المؤسسة العربية للإعلام الآلي ، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف ، السنة الرابعة ، العدد 15 ، القاهرة ، 1996 ، ص 25.

### رابعاً : أسلوب الجماعات الحماسية

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة و تحب الانجازات الصعبة ، و كذا المتسمة بعاملتي المخاطرة و المغامرة . وهي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في هذه الجماعات يشعرون بالحوية و التفاؤل ، و يزيدون من استخدام أفكارهم ظن بحيث يتم اشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية البريد الالكتروني ، و شبكات الحاسوب كانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري و تفعيل الاستفادة من أفكاره .

### المطلب الثالث : المحافظة على رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري ممثلاً في كفاءات يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة و كذا عاملاً دافعاً لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية و هذا بالنظر إلى تلك الكفاءات المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق قرارات الاستراتيجية التي تهيء للمؤسسة فرص النجاح ، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف و الخسارة و عليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب عدم فعالية طرق التسيير رغم كفاية الموارد المالية ) يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات و سياسات المؤسسة و هو ماكان الدافع الأساسي للمحافظة على كفاءات و العمل على تنشيطها و تطويرها بمختلف الوسائل ضمناً لبقاءها بالمؤسسة أو بالأحرى احتوائها القيمة التي تنشئها هذه الكفاءات و من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

**أولاً : تنشيط الحفز المادي و الاعتباري:** هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه ، من خلال اشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و كذا الاجتماعية ، و ترشده إلى سلوك معين و يتجسد في :<sup>1</sup>

1. الجوانب المادية كالأجور ، المكافآت و مشاركة الأرباح.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي ، إيتراك للطباعة ، مصر ، 2005 ، ص 45.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

2. الجوانب المعنوية و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم ، إشراكهم في الإدارة منح الألقاب ، الكلمة الطيبة ، كلمات الشكر و التقدير أمام الزملاء ، جائزة أفضل موظف .
3. الجوانب الإجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي ، تعزيز مكانتهم في المجتمع مع تقديم الخدمات الطيبة لهم ، توفير السكن ، فرص إكمال الدراسات العليا .

### ثانيا: التصدي للتقادم التنظيمي

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته بالإستمرار ، وتخلفه عن مسابقة التطوير والتجديد الحاصل في حقل إختصاصه . في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات ، وكذا خبرات العاملين بإستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات . كما أن هذا التصدي لا بد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي :

1. تقادم المعرفة الذي يشمل الخبرات والمهارات الإدارية ، وكذا الفنية .
2. تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد .
3. التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات ، العادات الإجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقييم للأداء ، أو من خلال إستمارة الاستقصاء ويمكن بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي .<sup>1</sup>

### ثالثا : مواجهة الإحباط التنظيمي

يرى (Flippo) أن الإحباط يمثل عدم القدرة على اشباع لبعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد ، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو اخفاؤها فتعرضه للإحباط .

كما يعرفه على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة ، بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرعي ، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 148 .

كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في :

- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا ، الاستياء ، التوتر ، القلق و الاكتئاب .
- مظاهر مادية تشمل العدوان ، التدخل الشخصي ، تخريب الآلات .
- مظاهر تنظيمية تضم الغياب ، ارتفاع معدل دوران العمل ، ارتفاع نسبة الشكاوي ، ضعف الإنتماء و الولاء و يتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين و الآخر ، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين و التحدث معهم ، تقويم الأداء ، و من ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم ، و كذا محاولة إرضائهم .

### رابعا : تقليل الاغتراب التنظيمي

إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية ، اجتماعية تسيطر على الفرد و تجعله غريبا و بعيدا عن نواحي عمله و يعبر عنه الصائغ كما يلي : الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط و البيئة أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة مع الظروف البيئية الجديدة . كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال تحفيز ، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا متطلباتهم و هو ما يمكن المؤسسة من احتواء هذا الاغتراب .

و ما يهمنا هنا هو أن المبتكرين و المبدعين ، و كذا أصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنهم برأس المال الفكري هم الأكثر احساسا بالاغتراب مع الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ و آراء جديدة ، كثيرا ما تكون مناقضة المعايير السائدة في محيطهم و هو ما جعل (Arnold) يكال بضرورة المحافظة عليهم بقوله : كان ولا يزال و سيقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة ، و الوطن في حالة رعايتهم و استثمار ابداعهم و عدم غريبتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الصباغ عصام عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1993 ، ص 33.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ، 33.

### خامسا: تعزيز التميز التنظيمي

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع الابتكار ، العمل بروح الفريق ، احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة و هذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة ، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمة القوة و البقاء.

### المبحث الثاني : دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء و خلق القيمة للمؤسسة

يعتبر رأس المال الفكري المقدر الجوهري التي تمكن المؤسسة من التفوق في أدائها و اكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل ، بهذا فإنه لرأس المال الفكري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات و هذا ما سنعالجه في هذا المبحث

### المطلب الأول : رأس المال الفكري و الميزة التنافسية

إن مزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة ، الجودة العالية ، سرعة التسليم ، المرونة ، و الإستجابة للتغيرات و التكيف معها و التي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء قدرات جوهريّة (core –competence) مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية و التنظيمية و كذلك تحسين و تكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة ، هذه المزايا التنافسية لم تعد كافية لوحدها في الوقت الحاضر ، بل أضيفت إليها مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية ، فالإبداع و تقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحالي .

إن الاتجاه الحديث في الإنفاق و الاستثمار على البحث و التطوير وتشكيل رأس المال الفكري في المؤسسات ، يهدف إلى زيادة قدرة هذه الأخيرة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى<sup>1</sup> معرفة واسعة و قدرة على تقديم دعم و إبداع لعدد كبير من المنتجات و الخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة ، و يمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة و التي تتمثل في إنفاق استثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات كسلسلة مترابطة و إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ و تقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة

<sup>1</sup> سلام عبد الرزاق ، بو سهوة نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ،

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

و رأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم خصائص رأس المال الفكري و المتمثلة في عدم تجسيد و سرعة الزوال و التزايد بالاستعمال ، و لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين .

و تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجيات يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها :

- أن يكون المورد ثميناً .
- أن يتسم بالندرة .
- لا يمكن تقليده بسهولة .
- لا يمكن إحلال بديل محله .

و عند تأمل هذه الخصائص سيتبادر للذهن تساؤل حول كيفية و مدى إنطباق هذه الخصائص على المورد المعرفة ستؤدي إلى تحسين في العمليات و المنتجات و بذلك تمكن المؤسسة من البقاء منافسة للآخرين و هذه ميزة تنافسية ليست بالقليلة ، و من جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين و معرفتهم التطبيقية و لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة و ليس لمؤسسة أخرى ، و بالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها<sup>1</sup> و لها بصماتها المميزة و التي لا تكتسب إلا عبر فترة زمنية و مشاركة مجموعات العاملين و تقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى ، أما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجموعات بين العاملين الذي لا يمكن نسخه و إحلاله محل المعرفة السابقة .

و لكون رأس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمؤسسات الحديثة و دعامة أساسية لبقائها و ازدهارها و تطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص ص 9 ، 10



## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

الكوادر المعرفية و النادرة لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير .

كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد و بما يساهم بتطوير و إنعاش عمليات الابتكار باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار و توليدها و نقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن و حاجاتهم في سوق شديدة المنافسة ، كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة و الحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمؤسسة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية و متطلباتها ، و من المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و انحصرت عليه و ذلك للخصائص الفريدة للمعرفة و رأس المال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة و مع كل ما يواجهه المؤسسة من إشكالات و صعوبات جمة لغرض تشكيل رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية ، فإن المؤسسات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق و أساليب متعددة يأتي في مقدمتها إعتبار رأس المال الفكري موضوعا حرجا و استراتيجيا يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المؤسسة ، و طورت بعض المؤسسات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد و ذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمؤسسة .

### المطلب الثاني : رأس المال الفكري و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج ، ففي دراسة ل (Stewart) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري (intellectual performance) المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسة ، وولاء الزبائن ، و المعرفة الجماعية و النظم ، و العمليات إلى رأس مال .

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعمولة الأسواق و شدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم ، و مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها و تحسين إنتاجيتها و جودة منتجاتها عن طريق الإبتكار ، و التطوير للوظائف و العمليات من خلال توظيف رأس مالها الفكري و هو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية ، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة ، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في أغلب المؤسسات .

كما بين (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي ، و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية ، بينما أشار (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري و ليس لرأس المال المادي يعد محمدا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة ، و بالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية ، و قدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين ، و بالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي (Knowledge work) حيث تتوسع مسؤولياتهم إلى مجموعة أوسع و أعمق من النشاطات.<sup>1</sup>

في حين أشار كل من (Beatty) و (Richard) في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة و أساس نجاحها و بالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء ، كما أكد (Malon) أن حسب استثمار رأس المال الفكري ينعكس بالضرورة على تحقيق مستويات الأداء العالي و المريح بدليل نمو المبيعات و زيادة الحصة السوقية و تحسين الربحية .

أن تفعيل رأس المال الفكري و الإتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع و بالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي و حسب (Brown) وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية و الأداء المالي ، فالمؤسسات التي تملك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار و

<sup>1</sup> سملاي يحضيه ، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

على حق الملكية مع ارتفاع ربحية أسهمها و بالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث : دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة و أثره عليها

أولا : دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة

### 1. أسباب تنامي اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري

أن أهم مقومات نجاح المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري ، و تحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد و رفع كفاءة المؤسسة و نتيجة الانفجار المعرفي و التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات و استخداماتها في مجال المعلومات زاد اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري للعديد من الأسباب نذكر منها:<sup>2</sup>

- زيادة القدرة الإبداعية ، إبحار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم .
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة ، و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه .
- خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية .
- كون رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة ، و لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية .
- تحسين الإنتاجية و تعزيز القدرة التنافسية .
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية و التدريب مضمونا استراتيجيا يلي احتياجات تنمية طاقات الابداع و التعلم المؤسسي في جانب ، وقيمة رأس المال الفكري للمجتمع و مؤسساته في جانب آخر .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 13 .

<sup>2</sup> جبريل بن الحسن ، سحر بنت خلف مدين ، مجتمع المعرفة في العالم العربي ، الدار المنهجية ، عمان ، ط1، 2015، ص 57.

### 2. رأس المال الفكري مورد استراتيجي للمؤسسات

إن رأس المال الفكري مورد استراتيجي و سلاح تنافسي في ظل اقتصاد المعرفة بحيث يشكل قوة فاعلة للمؤسسة و المصدر الرئيسي للثروة و الإزدهار ، لذا أصبح لزاما على المؤسسة أن تفكر في كيفية تحويل رأس مالها هذا إلى شيء ذو قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري ، و من ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها ما يلي<sup>1</sup>:

#### أ. تراكم الأرباح

الدخل المحقق من المنتجات و الخدمات من خلال المبيعات أو دخل التحالفات الاستراتيجية .

#### ب. تحديد الوضع الاستراتيجي

- الحصة السوقية .
- القيادة ( الابتكار التكنولوجي )
- وضع المعايير .
- إدراك الاسم من خلال العلامات التجارية و السمعة .
- الاستحواذ على ابتكارات الآخرين .
- ولاء العميل .
- تخفيض التكلفة و تحسين الإنتاجية .

و حتى يكون رأس المال الفكري مورد استراتيجي للمؤسسة و ذو قيمة يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص و يلعب أدوار محددة ، فالمؤسسات تحدد مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري ، و يمكن توظيف هذه الأدوار فيما يلي :

<sup>1</sup> رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 ، ص ص 370 ، 371.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

✓ أدوار دفاعية : و تشمل الممارسات الآتية :<sup>1</sup>

● حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال افكري للمؤسسة .

● حرية التصميم و تجنب التقاضي القانوني .

✓ أدوار هجومية : و تضم الممارسات الآتية :<sup>2</sup>

● توليد العائد عن طريق :

— المنتجات و الخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري .

— الملكية الفردية لشركة .

— معرفة الشركة و معرفة كيف (أي براعة الشركة) .

— ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و الخدمات و المنتجات الجديدة .

— تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .

— تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديد.

— صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد .

في الواقع إن معظم المؤسسات ما زالت تجهل مفاهيم رأس المال افكري و أبعاد المعرفة و الاختلافات بين خلق القيمة و الأنشطة التي تستخدم لرفع القيمة ، لذا على المؤسسات التركيز على ادارة الطاقات البشرية الذين يحددون مستقبل المؤسسة و هم الركيزة الأساسية لرأس المال البشري فلا بد من التميز في معاملتهم حتى تساعدهم على الابداع و الابتكار و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة و تحصل المزيد من القيمة وراء المؤسسة ابتكاراتهم .

ثانيا : أثر رأس المال افكري في قيمة المؤسسة

تعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة ، على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة

في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 374.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 177 ، 178.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

---

- تحقيق الأرباح .
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية .
  - تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين .
  - تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
  - زيادة الحصة السوقية و بناء مركز تنافسي قوي .
- و فيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المؤسسات إلى تجسيدها في الواقع :
- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من ابتكارات المؤسسة مع محاولة الاستحواذ على ابتكارات المنافسين .
  - خلق معايير في أسواق أو منتجات جديدة .
  - خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

---

<sup>1</sup> بلقة ابراهيم ، براهيمية ابراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر ، 2012 ، ص ص 4،5.

### المبحث الثالث : الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري

إن الاتجاه الحديث لمؤسسات الاعمال يبرز في الاستثمار في مجال البحث وتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسة ، بهدف زيادة قدرتها على خلق ابداع تكنولوجي مستند إلى معرفة واسعة ، وهو ما يتضح من خلال توجه المؤسسات إلى الاستثمار في رأس مالها الفكري المتمثل في البعد الآخر للأصول الذكية .

المطلب الأول : مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري وأهميته

#### أولاً : مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام " بأنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة ، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة أوفر أ زيادة في قيمة رأس المال المستثمر<sup>1</sup> ، ويعرف الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه " تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية ، وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية ، وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى ، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جيدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية<sup>2</sup> .

ويرى حسين عجلان حسين أن الاستثمار في رأس المال الفكري "يشير إلى توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الناتجة أو المتداولة ، بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد

<sup>1</sup> محمد زوير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ، في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعللي ، الشلف الجزائر ، 13-14 ديسمبر 2011 ص9.

<sup>2</sup> مؤيد الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الرواق ، عمان الأردن ، ط1، 2008 ص

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة ، وإعادة تأهيل تدريب العاملين في المجال المعرفي وتكوين الخبرات المعرفية".<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الاستثمار في الموارد المعرفية و بخاصة رأس المال الفكري في مستوى أداء المؤسسات و خاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المؤسسات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف ، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في مستوى تحديد الاستثمار في الموارد المعرفية .

### ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

خلال النصف الثاني من القرن الماضي ارتكز التطور الاقتصادي العالمي على التطور التقني و العلمي أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج لذلك أصبح الإنتاج يتميز بالخصائص التالية :<sup>2</sup>

1. تغلغل الابتكار التكنولوجي و العامل المعرفي في أنظمة الإنتاج ؛
2. ضبط النوعية و تقليص الأخطار الصناعية ؛
3. تفوق عنصر المعرفة على باقي عوامل الإنتاج ؛
4. تحول المنتج إلى مكونات مستقلة غير مركزية و نشوء المصنع العالم؛
5. نشوء و انتشار السلع غير الملموسة كالأفكار و التصاميم.

و قد أثبت الواقع فشل الدول العربية في برامجها التنموية و ذلك نظرا لتركيزها على رأس المال المادي و اهمالها لرأس المال الفكري ، بالمقابل نجد دول جنوب شرق آسيا نجحت في مسارها التنموي و ذلك نظرا لاهتمامها بالتعليم و البحث العلمي و الاستثمار في رأس المال الفكري .

<sup>1</sup> حسين عجلان حسين ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال ، اثناء للنشر، الاردن ، ط 1، 2008، ص 159 .

<sup>2</sup> بشير مصطفى ، المعرفة و الابتكار التكنولوجي و دورها في حفز النمو الاقتصادي مؤشرات من الوطن العربي، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد السابع، الدار الخلدونية، الجزائر ، ص 70.



## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

و مع كل ما تواجهه المؤسسات من اشكاليات و صعوبات حمة ، لغرض تشكيل رأس المال الفكري تستند عليه قدراتها التنافسية ، فإن المؤسسات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق و أساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال المعرفي موضوعا حرجا و استراتيجيا يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الادارة العليا في المؤسسة ، و طورت بعض المؤسسات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد و ذو تأثير شمولي .

و تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية :<sup>1</sup>

- يعزز زيادة الاستثمار في الموارد المعرفية و بخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات ؛
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسات ، و يساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة ؛
- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الابداع و الابتكار ، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري ، و بين الابداع و الابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات إذ برهنت هذه الدراسات على أن الاستثمار في المعلومات يسهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني ؛
- الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الانتاج ، فمثلا أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة و المهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في هندرة عمليات الانتاج الكبيرة.

المطلب الثاني : دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التنمية الاقتصادية

تعتمد الثروة العلمية المعاصرة على المعلومات و كثافة المعارف التكنولوجية ، مما ساهم في التقدم في عدة مجالات علمية كالانترنت ، و اصبح رأس المال الفكري من أهم المداخل للتنمية الاقتصادية بحيث يؤدي عدة أدوار تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر و آخرون ، اشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 3 ديسمبر 2008 ، ص 10،11.

### 1. القطاع الصناعي :

لقد مكنت تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة و تكنولوجيا الاتصالات المتطورة من تطوير نظام التصنيع المرن و التصنيع المتكامل بالحاسب الآلي حيث أصبحت عملية الإنتاج تتضمن آلات التصنيع المبرمجة و الروبوت الصناعي ، بالإضافة إلى استخدام آلات مبرمجة لمراقبة جودة التصنيع ، مما أدى إلى تحسين مستويات الجودة و القدرة التنافسية للمؤسسة .

و لقد ازداد الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق التنمية مع تطور صناعة البرامج بحيث أصبحت أجهزة الكمبيوتر عنصرا هاما في المعدات الانتاجية مما ساهم في تحسين الانتاجية لهذه الآلات و تكييفها مع احتياجات السوق<sup>1</sup> ، و كلما تطورت أجهزة الكمبيوتر تطورت معها برامج التشغيل و تكنولوجيا الحوسبة و الوسائط الالكترونية ، و تطور معها اقتصاد المعرفة . و حسب تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية لسنة 2005 عرفت تجارة المنتجات كثيفة المعرفة نموها بما بحيث في سنة 2003 فإن صادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في شكل الحواسيب و برامج تشغيلها و الرقائق الالكترونية قد تجاوز 1.1 تريليون دولار أي ما يمثل 15% من إجمالي الصادرات السلعية العالمية<sup>2</sup> ، مما يعكس أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في التنمية الاقتصادية على المستوى الدولي .وعلى هذا الأساس فإن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج يرتبط إيجابيا بمستوى رأس المال الفكري بحيث التحسينات في التكنولوجيا تزيد من إنتاجية كافة عوامل الإنتاج .

### 2. القطاع الفلاحي :

يشكل القطاع الفلاحي المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية ، كما أنه يتميز بقدرته على زيادة الإنتاجية عند زيادة الانتاجية عند توفر البحوث العلمية في المجال الفلاحي و استخدام التكنولوجيات

<sup>1</sup> محسن أحمد الخيزري ، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001، ص 173.

<sup>2</sup> ناصر مراد ، الاستثمار في رأس المال افكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، العدد10، مارس 2008، ص 81.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

المتطورة ، كالألات الحديثة و الاعتماد على نظم الادارة الحديثة كنظم التغذية المتكاملة ، لذلك يؤدي رأس المال الفكري دورا رائدا في تنمية القطاع الفلاحي .

### 3. القطاع التعليمي :

يؤدي قطاع التعليم دورا فاعلا في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، بحيث يعمل العنصر البشري المؤهل على رفع القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تقليص التكلفة و تحسين الجودة مع ضمان استمرار الابداع و التطوير . لذلك حدثت ثروة في النظام التعليمي لتواكب الثروة التقنية المعاصرة ، و من أبرز معالمها التعلم الالكتروني الذي سمح للجوامع بتطوير برامجها الدراسية و اكتساب التأهيل العلمي و التقني . ويعتبر التعلم الالكتروني شكلا من أشكال التعليم عن بعد ، و قد أصبح طريقة فعالة لتزويد القوى العاملة بالمهارات و المعرفة الضرورية لمواكبة التغيرات المستمرة في سوق العمل و مواجهة تحديات العولمة .<sup>1</sup>

المطلب الثالث : نموذج مقترح لإدارة و تنمية رأس المال الفكري في خلق و تدعيم الميزة التنافسية

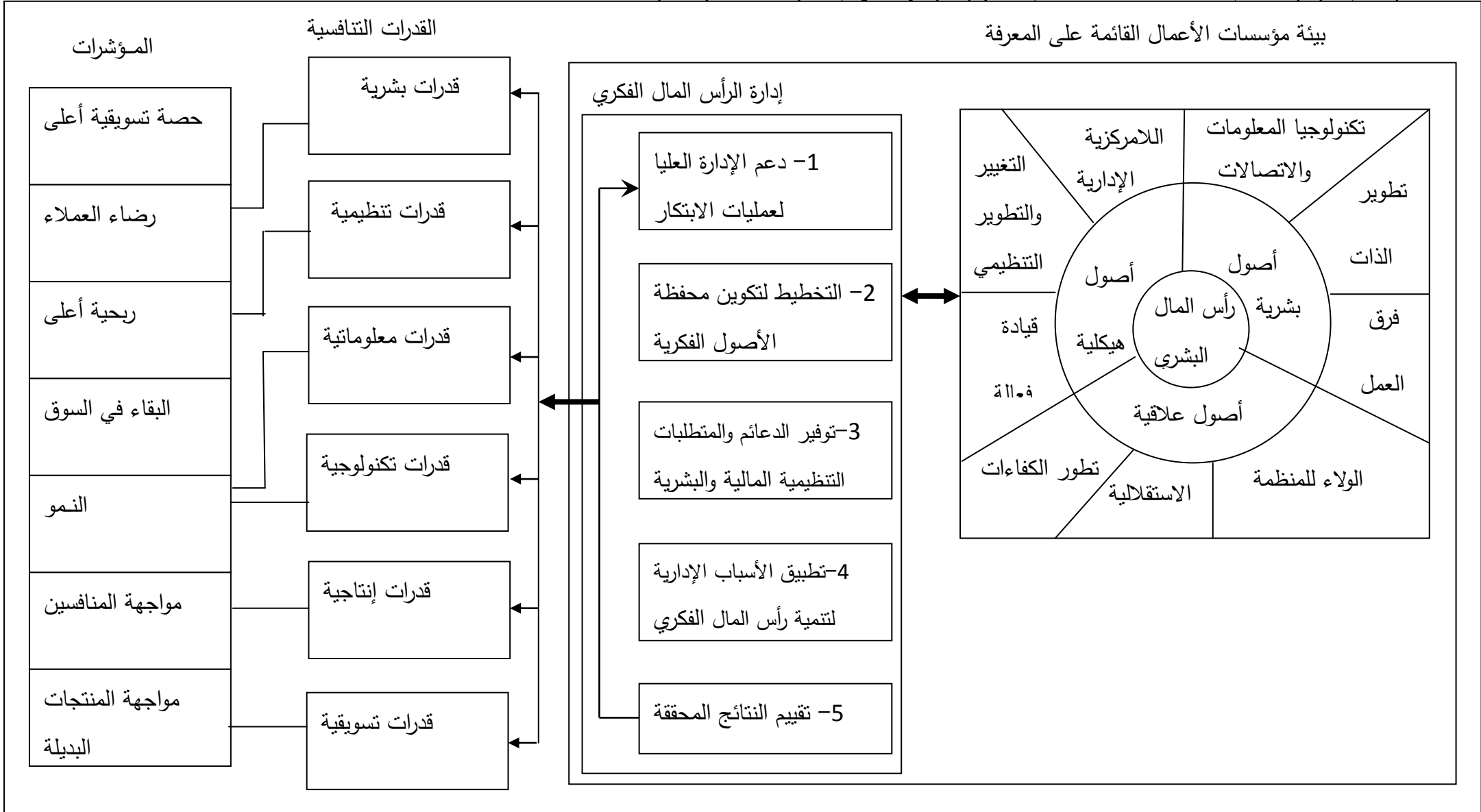
ويبين الإطار المفتوح لإدارة رأس المال الفكري الذي يبينه الشكل رقم (3-1) العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. بيئة مؤسسات الأعمال القائمة على المعرفة.
2. البيئة الداعمة لتنمية رأس المال الفكري.
3. الأصول البشرية والهيكلية والعلاقة المكونة لرأس المال الفكري.
4. العوامل المؤثرة في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال القائمة على المعرفة.
5. الخطوات المقترحة لإدارة رأس المال الفكري.
6. القدرات التنافسية الناتجة عن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري.
7. بعض مؤشرات قياس القدرات التنافسية لمؤسسات الأعمال المعاصرة.
8. علاقات التأثير المتبادل داخل الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 82.

<sup>2</sup> هاني محمد السعيد ، مرجع سبق ذكره ، 62.

شكل رقم (3-1): إطار مقترح لإدارة رأس المال الفكري لدعم التميز التنافسي



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص 63

من الشكل رقم (3-1) يمكن استخلاص مايلي:<sup>1</sup>

1. ان الإطار المقترح يتناول بيئة الإقتصاد المعرفي والتي تتسم بمجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر على الإستراتيجيات والسياسات الإدارية التي يجب تطبيقها في مؤسسات الأعمال الحديثة.
2. البيئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال الفكري تتضمن بعض العناصر كإحداث التغيير والتطوير التنظيمي والاستفادة من التطور التكنولوجي الهائل وضرورة توافر قيادة فعالة تتعامل بشكل جيد مع الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية.
3. يتضمن الإطار إدارة العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، الهيكلي ورأس المال العلاقات.
4. يمكن الاعتماد على خمسة مراحل أساسية لإدارة رأس المال الفكري وتشمل:
  - دعم الإدارة العليا .
  - التخطيط لتكوين محفظة الأصول .
  - توفير الدعائم والمتطلبات التنظيمية البشرية والمالية.
  - تطبيق الأساليب الإدارية لتنمية رأس المال الفكري.
  - تقييم النتائج المحققة.

<sup>1</sup>ناصر مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 70.

## الفصل الثالث: الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

---

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، فتحقيق الأداء المتميز يتطلب من المؤسسات أن تحقق تحسين مستمر في النوعية و الإبداع و تعظيم رأس المال الفكري وصولا إلى انجاز أهداف الأداء .

حيث تبين لنا أن الاستثمار في رأس المال الفكري والحصول على موارد معرفية تكمن في موارد بشرية عالية التخصص ، و إعادة تأهيل و تدريب العاملين في مجال المعرفة و تكوين خبرات معرفية، ينبع أساسا من آليات بناء رأس المال الفكري .ومن الضروري أن تقوم المؤسسات بالعمل على استقطاب رأس المال الفكري باعتباره أكثر الموجودات أهمية لتحقيق النجاح للمؤسسة فضلا عن قدرته على تحسين الأداء و تطويره و كذا على المؤسسات الحرص و الاهتمام برأس مالها الفكري و زيادة استثمار فيه لما له من أهمية بالغة في تحقيق اهدافها.

# الختامة



### الخاتمة:

إن أهم متطلبات الاندماج في اقتصاد عالمي مبني على المعرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري ، ممثلا في الثروة الفكرية و المهارات و الأفكار الابداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا ، و مصدرا للربحية و الدعامة التنافسية فالاهتمام بها أمرا حتميا تفرضه طبيعة التطورات التكنولوجية و التحولات العالمية و شدة الضغوط التنافسية ، مما يفرض تعلم آليات التسيير الاستراتيجي طويل المدى بهدف تنمية تلك الأصول و توظيف طاقاتها الفكرية و الابداعية بهدف تطوير و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة .

و لقد ظهرت بصمة رأس المال الفكري من خلال تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات ، الأمر الذي جعل رأس المال الفكري من أهم الموارد للإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة و يظهر ذلك من خلال قدرات و كفاءة العاملين ، بحيث لا يمكن للمؤسسات النجاح إلا إذا استطاعت الاستثمار في رأس مالها الفكري و يكون عن طريق الموارد البشرية التي تعتبر موردا ثميننا بالنسبة للمؤسسة و أصلا من الأصول التي تمتلكها المؤسسة فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد ، فهي التي تقوم بالتسيير ، الابتكار و الابداع لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات و التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات ، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

كما تتطلب أهمية الاستثمار الفعال في رأس المال الفكري ضرورة تحديد مجالات أنشطته القصيرة ، المتوسطة و طويلة المدى ، بالنسبة للمؤسسات التي تكون ملكيتها فكرية مصدرا لإيرادها الحالي تكون في المدى القصير أما بالنسبة للأصول الفكرية التي تكون في المدى الطويل غالبا ما يكون تحصيل قيمتها في المستقبل ، و بالتالي تعتبر تلك الأصول الفكرية أداة الربط و التحويل من القيمة الحالية إلى القيمة المستقبلية أي من المستوى الاستراتيجي طويل المدى ، إذ أن لابتكارات المؤسسة المركزة على رأس المال الفكري غالبا ما تعمل بصورة كلية و استراتيجية على المدى البعيد .



## الخاتمة

### نتائج الدراسة :

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسات .
- إن ادارة المعرفة تعني تسيير المعرفة و نشرها في المؤسسة بعد جمعها ، تبويبها و تخزينها لتدخل في إدارة رأس المال الفكري .
- إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسة هو رأس المال الفكري و يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة .
- يعد رأس المال الفكري مفتاح التقدم الاقتصادي و محور التنمية .
- أصبح رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة يمثل أهم مصدر للميزة التنافسية و الأصل الأكثر قيمة ، و عامل الإنتاج الأكثر أهمية .
- تطور مفهوم الميزة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد ما كان يقتصر على الأصول الملموسة .
- من أهم مؤشرات قياس و تقييم رأس المال الفكري في المؤسسات نجد القيمة السوقية و القيمة الدفترية للمؤسسة . الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره ، و الاقتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس .
- أصبحت الخبرة البشرية رأسمال و المعلومات سلعة و الابداع و الابتكار سمة للنجاح و التطور .

### اختبار صحة الفرضيات :

- **الفرضية الأولى :** و التي نصت على " لا بد أن يكون تكامل و تفاعل بين مكونات رأس المال الفكري حتى يساهم الاستثمار في تحقيق الميزة التنافسية " هذه الفرضية صحيحة.
- **الفرضية الثانية :** و التي جاء بها " تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل اعتمادها على رأس المال الفكري ، من خلال تفعيل مصادر جديدة ممثلة في الكفاءة ، الجودة و المعرفة" هذه الفرضية صحيحة

**الفرضية الثالثة :** و التي تتمحور حول " إن الاستثمار في أحد مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري) يعتبر مفتاحا لتحقيق أهداف المؤسسات و نجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها " نفى صحة هذه الفرضية لأن رأس المال الفكري له عدة مكونات و منها: رأس المال البشري ، رأس المال الزبوني ....

## الخاتمة

### الاقتراحات :

- المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المؤسسة لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية .
- الاهتمام بالبحوث و الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للمؤسسات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية .
- على المؤسسات الاهتمام برأس المال الفكري بشكل كبير لما له من أهمية بالغة في تحقيق ميزة تنافسية لها .
- تشجيع العمال في المؤسسات لتنمية روح الابداع و الابتكار لديهم .
- ضرورة الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية و الفكرية و التوسع في الدراسات و البحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثمارا يسهم في تعظيم الموجودات .

### أفاق البحث :

بناءً على النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم بعض التوصيات التي بإمكانها أن تساهم في تنمية و تطوير رأس المال الفكري :

- دور الاستثمار في التعليم و رفع معدلات النمو الاقتصادي .
- مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية .
- مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة .
- رأس المال المعرفي و دوره في خلق القيمة للمؤسسة .

"تمت بتوفيق الله و عونہ"

# قائمة المراجع

## المراجع

### (I) المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب

- 1- أحمد المعاني و آخرون ، قضايا إدارية المعاصرة ، دار الوائل ، الطبعة الأولى ، 2011.
- 2- الصباغ عصام عبد الوهاب ، ادارة الأفراد ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1993.
- 3- بشير العلاق ، التخطيط التسويقي مفاهيم و تطبيقات ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008.
- 4- بن حمدان ، وائل محمد صبحي ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر-، دار اليازوري ، الاسكندرية ، 2007.
- 5- تفيدة علي هلال و آخرون ، مقدمة في المال و الأعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
- 6- ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الاسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2009.
- 7- جبريل بن الحسن ، سحر بنت خلق مدين ، مجتمع المعرفة في العالم العربي ، الدار المنهجية ، عمان ، ط 1 ، 2015.
- 8- حازم محمد عبد الفتاح ، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب ، القاهرة ، 2010.
- 9- حسن علي الزغبى ، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي ، دار الوائل ، الاردن ، 2005.
- 10- حسين عجلان حسين ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2001.
- 11- حفيان عبد الوهاب ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام ، الأردن ، عمان ، 2015.
- 12- حمود خيضر كاظم ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، ط 1، دون سنة النشر.
- 13- رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري ، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر ، الطبعة 1، 2014.

## المراجع

- 14- رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 .
- 15- سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2009.
- 16- شارل و جاريت ، ترجمة رفاي محمد ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المريخ ، الرياض ، 2001.
- 17- صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العالمية لتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005.
- 18- عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2007.
- 19- عادل حرحوش المفرجي ، رأس المال الفكري : طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه للمنظمة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، مصر ، القاهرة ، 2003 .
- 20- عبد السلام أبو قحف ، كيف تسطر على الأسواق تعلم من التجربة اليابانية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2003.
- 21- عبد المطلب عبد الحميد ، الاقتصاد المعرفي ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2011.
- 22- علاء فرحان طالب ، استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة ، دار حامد ، الاردن ، الطبعة الأولى ، 2012.
- 23- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الزيادة ، دار الصفاء ، عمان ، 2013.
- 24- محسن أحمد الخيضري ، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001.
- 25- محسن أحمد الخيضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004.
- 26- محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
- 27- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار الصفاء ، عمان ، الطبعة 2، 2014.
- 28- مدحت محمد أبو النصر ، بناء و تدعيم الولاء المؤسسي ، إيتراك للطباعة ، مصر ، 2005 .
- 29- مصطفى يوسف الكافي ، الاقتصاد المعرفي ، knowledge economics ، دار الرواد ، عمان ، الطبعة 1، 2013.

## المراجع

- 30- منير نوري ، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.
- 31- مهدي حسين زويلف ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر ، عمان ، ط1 ، 2001 .
- 32- مؤيد الساعدي ، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، مؤسسة الرواق ، عمان الأردن ، ط1 ، 2008.
- 33- ناصر محمد سعود ، جرادات و آخرون ، إدارة المعرفة ، دار الثراء ، عمان ، الأردن ، الطبعة 1، 2011.
- 34- نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998.
- 35- هاني محمد سعيد ، رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2008.
- ثانيا : أطروحات الدكتوراه و رسائل جامعية :
- 36- حازم علي بدرانه ، تصورات القادة الأمريكيين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري و دورهم في المحافظة عليه و تطويره ، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2007.
- 37- فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، رسالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، باتنة ، الجزائر ، 2016.
- 38- ياسر عبد الله بن تركي العتيبي ، إدارة المعرفة و امكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة القرى ، متطلب تكميلي لنيل درجة دكتوراه ، أم القرى ، السعودية ، 1428هـ.
- 39- أحمد فاروق أبو غبن ، دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012.
- 40- بوازيد وسيلة ، مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، سطيف ، الجزائر ، 2012.

## المراجع

- 41- حسن بوزناق ، إدارة المعرفة و دورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2013.
- 42- حمدي أبو قاسم ، تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2004.
- 43- دنيا مهدي الأعظمي ، أثر مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2009.
- 44- عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية تنميتها و تطويرها ، رسالة ماجستير ، جامعة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2002.
- 45- فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2004.
- 46- مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال " دراسة حالة " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة اسلامية ، غزة ، 2011.
- 47- الزهرة بريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013.
- 48- دبة شيما ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013.

### ثالثا: المقالات العلمية

- 49- الهلالي الشريبي الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد 22 يوليو 2011، جامعة المنصورة .
- 50- بشير مصطفى ، المعرفة و الابتكار التكنولوجي و دورها فيحفز النمو الاقتصادي مؤشرات من الوطن العربي ، مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 7، الدار الخلدونية ، الجزائر .

## المراجع

- 51- بلخضر نصيرة ، كتوش عاشور ، تحقيق رأس المال الفكري و تحديات بناء اقتصاد المعرفة ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي 26-1، جامعة زيان عاشور بالجلفة .
- 52- جون ب شيبستر و آخريين ، المؤسسة العربية للإعلام الآلي ، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف ، السنة الرابعة ، العدد 15 ، القاهرة ، 1996 .
- 53- حمود خيضر كظيم ، مفهوم و أهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة ، مجلة التنمية الصناعية العربية ، مصر ، العدد 5 ، 1985.
- 54- سعد العنزي ، الرأسمالي الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي و العشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد الثامن ، العدد الخامس و العشرين ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، 2011.
- 55- سمالي يحييه ، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2004 .
- 56- سمية علي أمين ، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري دراسته تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد 60 ، 2003.
- 57- عثمان بن عبد الله ، تنافسية مؤسسات التعليم العالي، إطار مفتوح مجلة الباحث ، العدد 10 ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012.
- 58- محمدي رشيد ، بوجان عادل ، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفي تحسين تنافسية المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 21-22 فيفري 2012.
- 59- ناصر مراد ، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، العدد 10 ، مارس 2008.
- رابعا: المؤتمرات و الملتقيات
- 60- كمال رزيق ، عمار بوعزوز ، التنافسية الصناعية الاقتصادية الجزائرية ، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 12-22 ماي 2002.



## المراجع

- 61- عبد الستار حسين يوسف ، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، 26-28 أبريل ، 2004.
- 62- صولح سماح ، مسعود ربيع ، دور ادارة الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة ، قلمة ، الجزائر ، 2008.
- 63- عبد الرزاق مولاي لحضر وآخرون ، اشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول ادارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر ديسمبر 2008.
- 64- يوسف أحمد أبو قارة ، العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول ادارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، 26-28 أبريل 2008.
- 65- احمد مخلوف ، مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال و تحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، ملتقى الدولي الخامس ، جامعة عمان ، الأردن ، 13-14 ديسمبر 2011.
- 66- آيت زيان كمال و آخرون ، اشكالية قياس رأس المال الفكري ، ملتقى الدولي الخامس في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي 13-14 ديسمبر 2011.
- 67- محمد السعيد جوال و آخرون ، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، ملتقى دولي ، جامعة حسين بن بوعلي ، شلف ، 13-14 ديسمبر 2011.
- 68- محمد زوبير ، شوقي جدي ، الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ، في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، شلف ، 13-14 ديسمبر 2011 .
- 69- بلقة ابراهيم ، براهيمية ابراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المؤسسة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 13-14 ديسمبر ، 2012.

## المراجع

- 70- سلام عبد الرزاق ، بوسهوه نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة المدية ، الجزائر ، 18-19 أبريل 2012.
- 71- سهيلة محمد عباس ، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ، بحوث و أوراق المؤتمر: رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، عمان ، 2014.
- 72- زرقين عبدون ، جباري شوقي ، اشكالية ادارة الموارد البشرية في ضوء ادارة المعرفة ، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة .

### رابعا : الانترنت

- 73- بن نذير نصر الدين ، منصورى الزين ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، البليدة. [www.raheems.info/ima/59.doc](http://www.raheems.info/ima/59.doc)
- 74- حسين ليث سعد الله ، رأس المال الفكري و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، جامعة الموصل كلية الإدارة و الاقتصاد ، العراق ، ص 11 ، ratoubrecherecherche
- [http : // .arabblogs . com /laythsad %20houcine](http://arabblogs.com/laythsad%20houcine)
- 75- معموري صورية ، الشيخ هجيرة ، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر ، على الموقع 17/04/2017 <http://bu.univ-ouargla.dz>
- 76- [www.d-raqaba-m.iq/pdf/introduction](http://www.d-raqaba-m.iq/pdf/introduction)

### (II) المراجع باللغة الأجنبية

- 77- M.Porter, Avantage concunentieldes nations ,inter edition,1993