



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي

بعنوان:



# دور الرأس المال الفكري في تنمية المؤسسات الاقتصادية

–دراسة حالة مجمع صيدال Soidal–

تحت اشراف:

أ.د. تشوار خير الدين

من اعدد الطالب:

بكارى سعد الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. شعيب بغداد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. تشوار خير الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
أ.د. بلعربي عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	ممتحنا
د. فاندي سهيلة خيرة	أستاذة محاضرة	جامعة تلمسان	ممتحنة
د. سحنون سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د. سالمى عبد الجبار	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للإدارة الاعمال تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية 2021-2022



# إهداء

طالما جاهدت وانتظرت طيلة  
سنوات لأجل هذا العمل المتواضع  
وأجعله مناسبة أتقدم فيها بإهداء إلى  
روح والديا الطاهرتين

إلى روح من قال فيهما المولى عز وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى رفيقة دربي زوجتي إلى ابنائي " عماد الدين-صهيب اباد"

إلى كاف الإخوة إلى كافة الأخوات وأبناءهم

إلى كافة الأهل والأحباب والأصدقاء والزلاء

بكارى سعد الله

## شكر و عرفان

أول الشكر إلى الله الواحد القهار  
صاحب الفضل والإكرام أكرمنا بنعمة  
الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى  
يرضى وله الشكر ثم كامل الشكر والتقدير والامتنان  
البروفيسور: تشوار خير الدين  
صاحب الفضل، جزاه الله عنا أفضل الجزاء  
على نصائحه وتوجيهاته القيمة وسعة صدره وصبره، فجزأك الله  
جنة الفردوس، ونشكر كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل سواء من  
قريب أو من بعيد، كما نقدم شكرنا إلى الأساتذة وإلى كل عمال  
المكتبة المركزية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان  
إلى كل عمال مجمع صيدال

# فهرس المحتويات

بسملة

إهداء

شكر وعران

I ..... فهرس المحتويات

IV ..... قائمة الأشكال والجداول

أ-ل ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للرأس المال الفكري

2 ..... تمهيد:

3 ..... المبحث الأول: مدخل إلى الرأس المال الفكري

3 ..... المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري:

6 ..... المطلب الثاني: تعريف الرأس المال الفكري:

8 ..... المطلب الثالث: أهمية الرأس المال الفكري وخصائصه:

14 ..... المبحث الثاني: مكونات الرأس المال الفكري

16 ..... المطلب الأول: مكونات الرأس المال البشري:

21 ..... المطلب الثاني: مكونات الرأس المال الهيكلي

24 ..... المطلب الثالث: مكونات الرأس المال العلاقي (الزبائني)

31 ..... المبحث الثالث: قياس الرأس المال الفكري

32 ..... المطلب الأول: أهمية قياس الرأس المال الفكري

35 ..... المطلب الثاني: صعوبة قياس الرأس المال الفكري

37 ..... المطلب الثالث: طرق قياس الرأس المال الفكري

44 ..... خلاصة الفصل:

### الفصل الثاني: بناء الرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية

46 ..... تمهيد:

## فهرس المحتويات

48	المبحث الأول: تنمية الرأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية:
49	المطلب الأول: استقطاب الرأس المال البشري:
51	المطلب الثاني: التعليم والتدريب كآلية لتنمية الرأس المال البشري للمؤسسة:
55	المطلب الثالث: سبل المحافظة على الرأس المال البشري:
61	المبحث الثاني: بناء الرأس المال الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية:
62	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحديد فجوة الرأس المال الهيكلي:
65	المطلب الثاني: اهداف واهمية البحث والتطوير في بناء الراس المال الفكري للمؤسسة:
68	المطلب الثالث: اكتساب الرأس المال الهيكلي من خارج المؤسسة:
72	المطلب الرابع: الملكية الفكرية كآلية لحماية رأس المال الهيكلي:
76	المبحث الثالث: بناء الرأس مال العلاقاتي في المؤسسة الاقتصادية:
76	المطلب الأول: إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح كآلية لبناء الرأس مال العلاقاتي:
80	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كآلية لبناء الرأس المال العلاقاتي:
85	المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية كآلية لتعزيز الرأس المال العلاقاتي:
91	خلاصة الفصل:

### الفصل الثالث: تأثير الرأس المال الفكري على المؤسسة الاقتصادية

93	تمهيد
95	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:
95	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:
100	المطلب الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:
104	المطلب الثالث: البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:
109	المطلب الرابع: البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية:
113	المبحث الثاني: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة:
114	المطلب الأول: تأثير الرأس المال البشري في البيئة الداخلية للمؤسسة:
115	المطلب الثاني: تأثير الرأس المال الهيكلي في البيئة الداخلية للمؤسسة:

## فهرس المحتويات

118	المطلب الثالث: تأثير الرأس المال العلاقائي في البيئة الداخلية للمؤسسة: .....
121	المبحث الثالث: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة التنافسية للمؤسسة: .....
122	المطلب الأول: تأثير الرأس المال البشري في البيئة التنافسية للمؤسسة: .....
125	المطلب الثاني: تأثير الرأس المال الهيكلية في البيئة التنافسية للمؤسسة: .....
128	المطلب الثالث: تأثير الرأس المال العلاقائي في البيئة التنافسية للمؤسسة: .....
131	المبحث الرابع: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة: .....
133	المطلب الأول: دور الرأس المال البشري في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية: .....
134	المطلب الثاني: دور الرأس المال الهيكلية في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية: .....
136	المطلب الثالث: دور الرأس المال العلاقائي في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية: .....
140	خاتمة الفصل: .....

### الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع صيدال Soidal

142	تمهيد .....
144	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال Soidal: .....
145	المطلب الأول: نظرة تاريخية لمجمع صيدال Soidal: .....
147	المطلب الثاني: مهام والأهداف لمجمع صيدال Soidal: .....
148	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال Soidal: .....
155	المبحث الثاني: اهتمام مجمع صيدال Soidal براس ماله الفكري: .....
155	المطلب الأول: اهتمام مجمع صيدال براس ماله البشري: .....
161	المطلب الثاني: اهتمام مجمع صيدال براس ماله الهيكلية: .....
163	المطلب الثالث: اهتمام مجمع صيدال براس ماله العلاقائي: .....
168	المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية: .....
168	المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة: .....
173	المطلب الثاني: تحليل عين الدراسة: .....
179	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلية وصدق وثبات أداة القياس: .....

## فهرس المحتويات

---

183.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة .....
193.....	خاتمة الفصل: .....
195.....	خاتمة عامة: .....
200.....	قائمة المصادر والمراجع: .....

الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال  
والمداول

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول	
الصفحة	أولا قائمة الأشكال:
15	الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الفكري وفق لنظرية Stewart
18	الشكل رقم (02): خصائص رأس المال البشري
43	الشكل رقم (03): نظرية القيمة المضافة للمعرفة
47	الشكل رقم (04) هيكل: بناء رأس المال الفكري
48	الشكل ( 05): مثلث تنمية الرأس المال البشري والمحافظة عليه.
53	الشكل رقم (06): اتساع الفارق بين المستوى العلمي للفرد والمستوى العالمي.
55	الشكل: رقم (07) مراحل نموج التصميمي التعليمي.
61	الشكل رقم: ( 08 ) :بناء الرأس المال الهيكلي
83	الشكل رقم (09) :المسؤولية الاجتماعية
84	الشكل رقم (10): هرم مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب CARROLL
88	الشكل رقم (11): أنواع التحالفات الاستراتيجية:
94	الشكل رقم (12): دور الرأس المال الفكري في تنمية المؤسسة الاقتصادية:
107	الشكل رقم (13): نموذج بورتر M. Porter للتنافسية:
110	الشكل رقم (14): عناصر البيئة الاجتماعية:
113	الشكل رقم (15): دور الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة
122	والشكل رقم (16) تأثير الرأس المال الفكري في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
132	الشكل رقم (17): تأثير الرأس المال الفكري في البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية
143	الشكل رقم (18): تقسيمات الفصل الرابع
145	الشكل رقم (19): تقسيمات المبحث الأول للفصل الرابع
149	الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال Saidal
156	الشكل رقم (21): تطوير عدد العاملين مجمع صيدال Saidal:
157	الشكل رقم (22): عمال مجمع صيدال Saidal:
157	الشكل رقم (23): تقسيم العاملين في مجمع صيدال: Saidal
158	الشكل رقم (24): تطور عدد العمال في مجمع صيدال Saidal المستفيدين من التكوين:
160	الشكل رقم (25): التدريب لغير العاملين: في مجمع صيدال Saidal لسنة 2020:
161	الشكل رقم (26): مصاريف تكوين الموارد البشرية في مجمع صيدال Saidal:
162	الشكل رقم (27): نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من رقم الأعمال لشركات عالمية لسنة 2020:
163	الشكل رقم (28): تطور البحث والتطوير في مجمع صيدال Saidal:

## قائمة الأشكال والجداول

ثانيا الجداول	
11	الجدول رقم (01) الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي):
12	الجدول رقم (02): خصائص رأس المال الفكري وتقسيماته:
14	الجدول رقم (3) مكونات رأس المال الفكري وفقا لآراء الباحثين:
38	الجدول رقم (04) بعض النماذج الكمية لقياس الرأس مال الفكري
39	الجدول رقم (05) بعض النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري
159	الجدول رقم (06): أنماط التكوين الخاص بعمال مجمع صيدال Soidal
164	الجدول رقم (07): أهم التحالفات الإستراتيجية لمجمع صيدال Soidal:
165	الجدول رقم (08): أهم الشهادات الجودة المتحصل عليها من طرف صيدال Soidal:
170	الجدول رقم (09): الاستبيانات الموزعة والمستوردة
171	الجدول رقم (10): درجات مقياس ليكرت الخماسي
172	الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
173	الجدول رقم (12): تقسيم مقياس ليكرت وفق درجة الموافقة
173	الجدول رقم (13): أفراد العينة حسب متغير الجنس
174	الجدول رقم (14): أفراد العينة حسب متغير السن
175	الجدول رقم (15): أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
176	الجدول رقم (16): أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة
179	الجدول رقم (17): أفراد العينة حسب قسم التوظيف
180	الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول
180	الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني
181	الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث
182	الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع:
182	الجدول رقم (22): معامل الثبات Alpha de Crombach:
183	الجدول رقم (23): اختبار One-Sample T Test للفرضية الرئيسية الأولى:
185	الجدول رقم (24): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور الثاني:
187	الجدول رقم (25): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور الثالث:
190	الجدول رقم (26): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور الرابع

## قائمة الأشكال والجداول

188	الجدول رقم (26): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين راس المال الفكري والبيئة (الداخلية التنافسية والكلية):
-----	---

مقدمة

## المقدمة العامة:

لقد عرفت البشرية مراحل متعددة عدة لتطور الرأسمالية فكانت الإقطاعية التي تركز على الأرض والزراعة كونها الرأس المال الحقيقي ثم ظهرت الرأس المالية التجارية زمن الاكتشافات الجغرافية واكتشاف مصادر جديدة للمعادن النفيسة، تم مع ظهور الثورة الصناعية وظهور الصناعات ارتكزت الرأسمالية على المواد الطاقوية واعتبرتها الرأس المال الحقيقي آنذاك ، وبعد الحرب العالمية الثانية و إعادة رسم خارطة العالم و الاقتصاد و ظهور المضاربة في الأسواق المالية ارتكزت الرأسمالية على الرأس المال النقدي و المضاربة في البورصات ، ومع بداية القرن الحادي والعشرين و ظهور ثورة حقيقية في التكنولوجيا و الاتصال وتسارع الابتكارات والاختراعات و ظهور ما يعرف باقتصاد المعرفة تزايد الاهتمام بشكل كبير بالرأس المال الفكري **Capital intellectuel** و أصبح ينظر إليه على انه الرأس المال الجديد وذلك لتعظيم دوره الفعال في تحقيق النمو والتطور للمؤسسات الاقتصادية التي تشهد اليوم تنافسية شديدة فيما بينها، وأصبح الرأس المال الفكري مفتاح النجاح وأحد المتغيرات الأساسية التي تساهم في تحقيق التميز والريادة بالنسبة لعالم الاعمال.

و لقد ظهر مصطلح الرأس المال الفكري في المنظمات منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أعلن " رالف ستير " **Ralph Stayer** مدير شركة **جونسون فيلي** للأطعمة أن " المصادر الطبيعية كانت في السابق أهم مكونات الثروة الوطنية و الأصول الثابتة كانت تمثل أهم أصول الشركات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والأصول الثابتة رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى أصول الشركات"، حيث أصبح يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة المكونة له دورا هاما في نجاح المؤسسات في الوقت العصر الحالي، و تعتبر المؤسسات الاقتصادية الرائدة هي التي تستثمر في الموجودات اللامادية مثال شركة **مايكروسوفت** **Microsoft** للبرمجيات، محرك البحث العالمي **Google** شركة **Amazon** للتسوق الالكتروني، و موقع التواصل الاجتماعي **Facebook** ... الخ، والتي أصبحت مداخلها تفوق مداخلها بعض الدول. بحيث أن نجاح هذه الشركات الرائدة يرتبط أساسا برأس مالها الفكري وكيفية بناءه والاهتمام به والاستثمار فيه وإدارته بصورة تجعلها تتحكم بمجال نشاطها ويمكن له ان يخلق لها ميزة تنافسية على باقي المنافسين.

حيث ان الراس المال الفكري عبارة عن مجموعة من المكونات الثانوية التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها ولحد كتابة هذه السطور لم يتم الاتفاق على كل مكوناته وكيفية تبويبها، لكن تجمع اغلب الدراسات على ان الراس المال الفكري يتكون من ثلاثة رؤوس أموال أساسية هي الراس المال البشري والذي يشتمل على كل الخبرات والقدرات الكفاءات والقدرة على ابتكار وإيجاد الحلول بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، والرأس المال الهيكلي المتمثل في كل

المعارف الصريحة و قواعد البيانات و الخبرات المقيدة و البرمجيات و أنظمة الإدارية و التقنية التي تحوزها المؤسسة الاقتصادية، والراس المال العلاقاقي الذي يشتمل على كل العلاقات التي تربط المؤسسة مع كافة جمهورها عامة من عمال و زبائن و موردين و منافسين و حكومات وغير ذلك ممن يحيطون بها.

حيث ان المؤسسة الاقتصادية تنتمي الى بيئات مختلفة منها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التنافسية والبيئة الخارجية العامة (كلية) وتتأثر باي تغيير قد يحدث في أي بيئة من هذه البيئات المختلفة.

لذا المهمة الأساسية للراس المال الفكري هي فهم هذه التغيرات التي قد تطرأ وأسبابها والعمل على إيجاد الحلول المثلى للتعامل معها والقرارات الواجب اتخاذها من قبل المؤسسة الاقتصادية وعليه فان الراس المال الفكري يؤثر في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التنافسية والبيئة الخارجية العامة (الكلية) ومنه يؤثر بشكل مباشر في تنمية المؤسسة الاقتصادية وتنمية اداءها على مستوى كل البيئات التي تنتمي اليها.

فإن الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تنمية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ومن هنا جاءت الدراسة لتجيب على الإشكالية التالية:

**كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تنمية المؤسسات الاقتصادية؟**

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نقوم بطرح والإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يوجد اهتمام من قبل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة برأس مالها الفكري؟

-هل يؤثر الرأس المال الفكر في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية؟

-هل يؤثر الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

-هل يؤثر الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية؟

## **1-فرضيات الدراسة:**

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة الفرضيات التالية:

-تولي المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة اهتمام برأس مالها الفكري.

-توجد علاقة بين رأس المال الفكري والبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

-توجد علاقة بين رأس المال الفكري والبيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-توجد علاقة بين رأس المال الفكري والبيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية.

## **2-مبررات اختيار الموضوع:**

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- اجتذاب موضوع رأس المال الفكري لاهتمامات الباحثين المتخصصين في تسيير الميدان.
- إظهار مدى أهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في المؤسسات الاقتصادية.
- رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي الذي يتوقف على نجاح أي منظمة اقتصادية.
- محاولة إقناع إدارة المؤسسات بدور رأس المال الفكري في تنميتها رفع أداءها.
- لفت انتباه المديرين والقادة والعاملين على حد سواء أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون فهم متعمق لرأس المال الفكري وكيفية إدارته.
- محاولة رفع اللبس عن بعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع كالرأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية.
- القاء نظرة على مختلف تأثيرات الرؤوس الأموال المكونة للرأس المال الفكري على البيئات التي تنتمي إليها المؤسسة الاقتصادية.

### 3-أهداف الدراسة:

- التأكد من العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقاتية) في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية والعناصر المكونة لهذه البيئة.
- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في البيئة التنافسية وفق نموذج بورتير **M. Porter** للتنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- تحديدي أثر رأس المال الفكري بأدواره على تحقيق التنافسية المنظمة.
- محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية رأس مالها الفكري.
- التوصل إلى مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تفعيل رأس المال الفكري واستخدامه في تنمية المؤسسة.
- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية.
- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.
- تسليط الضوء على أهمية مسايرة التغيرات الحاصلة في البيئة العامة (الكلية) من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- باعتباره مصدرا مهما لبقاء، وخلق قيمة للمؤسسات الاقتصادية والداعم الأساسي للتنافسية.

## 4-أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع إدارة رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وكذلك تنبع أهمية الدراسة من أهمية رأس المال الفكري ويمكن تلخيص الأهمية هذا البحث فيما يلي:

- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره التنافسي في المؤسسات الاقتصادية.
- التركيز على أدوار رأس المال الفكري وأهميته ومقارنته بباقي رؤوس الأموال التي تحوزها المؤسسة الاقتصادية.
- التطرق إلى المكونات الأساسية الثلاثة التي يتكون منها الرأس المال الفكري وهي البشري والهيكلية وكذا العلاقتي.

- معرفة اهم الطرق الكمية والغير الكمية (الوصفية) التي حاول الباحثون قياس الرأس المال الفكري بها.
- التعرف على مختلف البيئات التي تنتمي اليها المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.
- دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

## 5-حدود الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هذه إلى إبراز العلاقة بين رأس المال الفكري والتنافسية في المنظمات الأعمال توضيح نماذج قياس رأس المال الفكري كما نهدف إلى إبراز دوره ومكوناته في تدعيم التنافسية.

-**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة الدور الذي يلعبه الرأس المال الفكري في تنمية المؤسسة الاقتصادية.

-**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مجمع صيدال المقر الرئيسي (الدار البيضاء) **Saidal**.

-**الحدود الزمنية:** تم إنجاز هذا البحث خلال السنوات الجامعية 2009/2021

-**الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على عمال مجمع صيدال **Saidal**.

## 6-منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة عن الإشكالية البحث ومعالجته من مختلف أبعاده و جوانبه و محاولة اختبار صحة الفرضيات و لتوضيح الهدف منه اعتمدنا على المنهج الوصفي في جانب النظري ، وسيتم الاستعانة بأدوات جمع البيانات من مصادر ثانوية و أولية ، و يتم بعد ذلك تحليل المعطيات المستخلصة و كذا استخدام الأدوات و البرامج الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث، حيث قمنا بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها للخروج بنتائج عن

الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري ، و كذلك اعتمدنا على منهج دراسة تحليلي في الجانب التطبيقي لمجمع صيدال **Saidal** حيث قمنا بتوزيع استبانة الكترونية على العاملين في المجمع نظرا للحالة الوبائية التي عرفتھا مرحلة دراسة الحالة في ظل جائحة كورونا **covid-19**. وقد اشتملت الدراسة على قسمين القسم الاول يتمثل في البيانات الشخصية و الوظيفية للمستجوبين والقسم الثاني يشتمل على أربعة محاور هي:

-محور 01: مدى اهتمام مجمع صيدال **Saidal** براس ماله الفكري.

-محور 02: دور الراس المال الفكري في البيئة الداخلية لمجمع صيدال **Saidal**.

-محور 03: دور الراس المال الفكري في البيئة الخارجية التنافسية لمجمع صيدال **Saidal**.

-محور 04: دور الراس المال الفكري في البيئة الخارجية العامة (الكلية) لمجمع صيدال **Saidal**.

## 7-الدراسات السابقة:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها:  
أ/الدراسات الوطنية:

1-دراسة دحماني عزيز، مساهمة الانفاق على راس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية-حالة مؤسسة سوناطراك-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014-  
2015

اعتبرت هذه الدراسة ان راس المال الفكي مصدرا مهما لربحية المؤسسات والدعم الأساسي للتنافسية، حيث تبحث هذه الدراسة في مساهمة الانفاق على راس المال الفكري في أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة سوناطراك باعتبارها اهم مؤسسة صناعية في الجزائر والقوة المحركة للاقتصاد الجزائري وقد تم استخدام معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC) في قياس مساهمة راس المال الفكري وذلك بتحليل بيانات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 الى غاية سنة 2012 وتم اختبار صحة الفرضيات للدراسة بالاستعمال نموذج الانحدار المتدرج من خلال البرنامج الاحصائي SPSS،وقد اثبتت الدراسة وجود علاقة موجبة بين الانفاق على راس المال البشري والأداء المالي وبدرجة اقوى بين راس المال الهيكلي والأداء الاقتصادي.

2-دراسة فرحاتي لويزة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر السنة الجامعية: 2016/2015.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، اتبعت هذه الدراسة منهج الوصفي، وأجريت هذه الدراسة على عينة إطارات ومديرية شركة الاسمنت -عين التوتة-باتنة فالهدف من هذه الدراسة هو التأكد من وجود علاقة بين رأس المال الفكري ومكوناته (البشري، الهيكلية الزبوني) وبين الميزة التنافسية، التعرف على مستوى توافر المتطلبات رأس المال الفكري لدى شركة محل الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات وكذلك الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة والقيمة الدفترية لها تتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه وهو مصدر التفوق التنافسي لها، حيث قدمت بعض الاقتراحات وهي ضرورة إدراك المنظمة مشكلة رأس المال الفكري بغرض الاهتمام بهذا المورد وتطويره واستغلاله لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

ب/ الدراسات الأجنبية:

1-دراسة رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية -غزة فلسطين 1432هـ 2011م.

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث ( البشري، الهيكلية، الزبوني ) لدى شركة الاتصالات ، و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية لشركة وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة ، و الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية وأهم ما أوصت به الدراسة وضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال على أنه المورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة ، و التأكيد على أهمية و دوره في نجاح الشركة و تحقيق الميزة التنافسية .

2-دراسة مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، محددات الإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري وأثره على الأداء المالي دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر 2011

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف المحددات المؤثرة على مستوى الإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري (خصائص الشركة واليات الحوكمة) وتحليل أثر ذلك على الأداء المالي للشركات المصرية المسجلة. ولتحقيق هذه

الأهداف اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى لفحص التقارير السنوية لعدد (137) شركة من الشركات المصرية المسجلة خلال الفترة الممتدة بين عام (2011 إلى 2013) وذلك لبناء نموذجين لقياس الأثر. وتمثل أهمية الدراسة في توفيرها لمعلومات مفيدة للأطراف المهتمة بالإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري من خلال تحليلها بشكل متكامل للمحددات المؤثرة على الإفصاح، وتقديمها كدليلا من البيئة المصرية عن أثره على الأداء المالي. وتوصلت الدراسة الى انخفاض مستوى الإفصاح المحاسبي عن راس المال الفكري في الشركات المصرية المسجلة خلال فترة الدراسة، كما توصلت الى ان راس المال الفكري يرتبط بعلاقة موجبة وذات دلالة معنوية مع حجم الشركة وعمرها ونوع الصناعة وكذا حجم مكتب المراجعة وحجم مجلس الإدارة.

### 8- صعوبات الدراسة:

خلال تحضيرنا لهذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات والتي يمكن حصرها في التالي:

- قلة المراجع في الموضوع كونه مازال يعتبر من الموضوعات الحديثة نسبيا.
- عدم الاتفاق على بعض المفاهيم والمصطلحات كون الموضوع مزال محل النقاش وتحليل بين الباحثين.
- التغيير المستمر للمصطلحات وعدم الاتفاق حولها منذ تاريخ تسجيلنا للأطروحة 2009.
- صعوبة التواصل مع المؤسسة محل الدراسة خاصة في ظل جائحة كورونا **covid-19**.

عند إجراءنا للدراسة الميدانية تزامنت مع انتشار وباء كورونا **covid-19** حال دون إمكانية الاتصال المباشر مع عمال الجتمع لأجل استجوابهم، مما دفعنا إلى استخدام استبانة الكترونية تم توزيعها من طرف مديرية الاتصال بمجمع صيدال **Saidal** على العمال عبر إيمالاتهم وشبكات التواصل الاجتماعي.

### 9- متغيرات الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة دراسة تحليلية للعلاقة بين رأس المال الفكري والتنافسية في منظمات الأعمال حيث ركزنا على متغيرين أساسيان هما:

- المتغير المستقل:

يعتبر رأس المال الفكري هو المتغير المستقل والذي يشتمل على المكونات التالية:

- رأس المال البشري (عمال المعرفة، عمال ومتخصصين في التقنيات الحديثة، الخبرة العلمية، المبتكرين، مهارات والقدرات، فرق العمل، عمال مخابر البحث والتطوير ولاء العاملين ... الخ).

-رأس المال الهيكلي (المعارف المتوفرة لدى المؤسسة، براءات الاختراع قواعد البيانات أنظمة المعلومات، العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة ... الخ).

-رأس المال العلاقاقي (العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين العلاقة مع المؤسسات الحكومية والغير حكومية، التحالفات الإستراتيجية ... الخ).

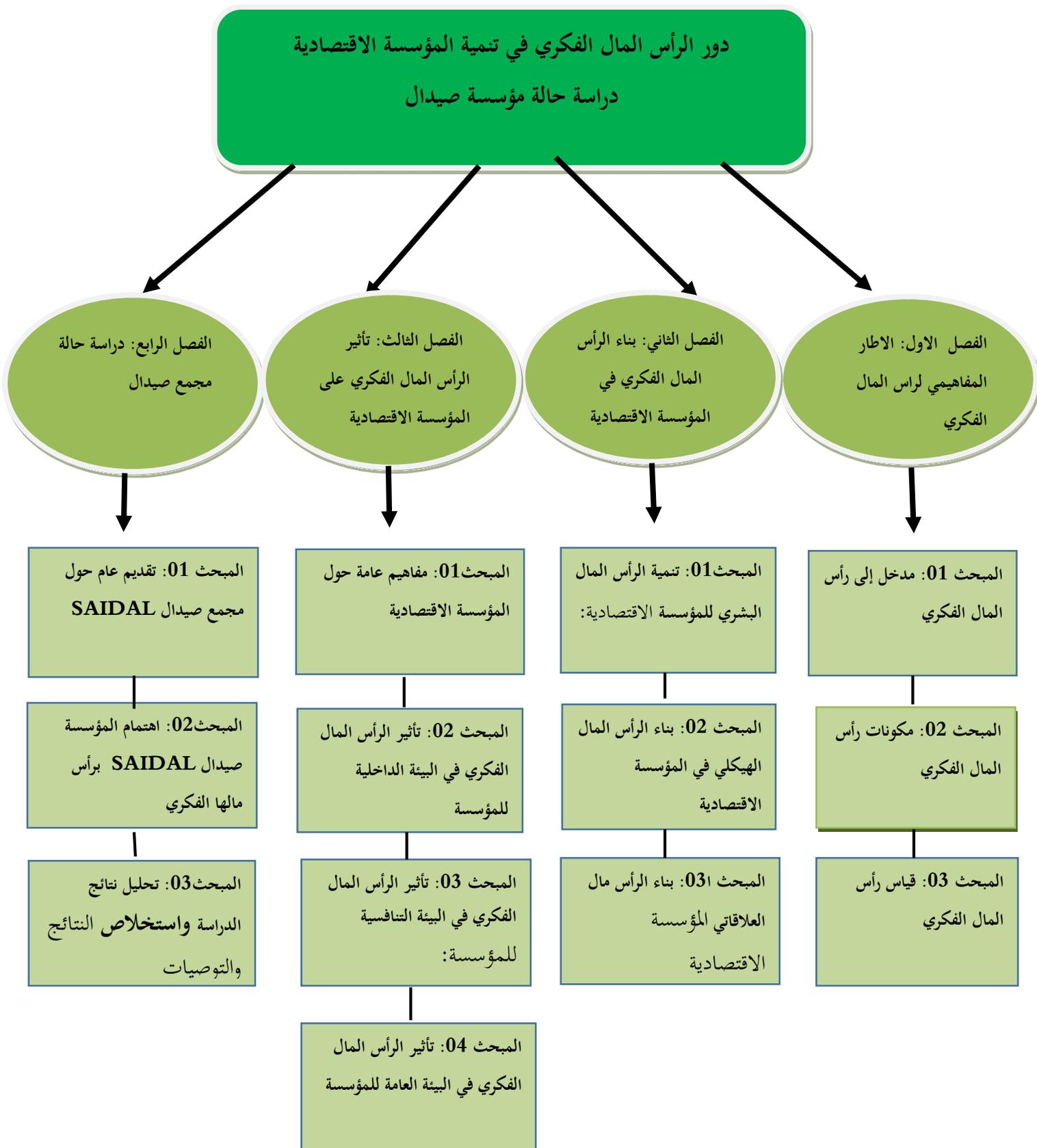
### - المتغير التابع:

بيئة المؤسسة الاقتصادية وكيفية تأثير الرأس المال الفكري فيها. من خلال تأثيره في البيئات المكونة لها:

-البيئة الداخلية بمختلف مكوناتها من هيكل تنظيمي ثقافة تنظيمية عوامل بشرية وإنتاجية وتكنولوجية وتسويقية ومالية وإدارية.

-البيئة الخارجية التنافسية من خلال تحليلها بنموذج بورتر والقوى الخمس المكونة له (المنافسين الحاليين والداخلين الجدد والموردين والمشتريين والمنتجات البديلة).

-البيئة الكلية (العامة) من خلال مختلف المكونات التي تتضمنه من مكونات وعوامل اقتصادية واجتماعية وديموغرافية وثقافية وقانونية وسياسية وكذا دولية وعالمية.



**11: تقسيمات الدراسة:**

تضمن هيكل البحث أربعة فصول، منها ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي واحد، ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل كما يلي:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للرأس المال الفكري وقسمناه إلى ثلاث مباحث رئيسية:

**المبحث الأول:** نبرز فيه مفهوم إلى رأس المال الفكري. من خلال أهم التعريفات التي أعطيت إليه وإبراز أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والأدوار التي أصبح يلعبها في بيئة تتسم بتغير سريع ومستمر.

**المبحث الثاني:** تناولنا فيه مكونات الأساسية لرأس المال الفكري وهما ثلاثة أقسام رئيسية أجمعت الدراسات عليها (رأس مال بشري، هيكلي وعلاقاتي).

**المبحث الثالث:** تطرقنا فيه إلى قياس رأس المال الفكري حيث أبرزنا مفهوم القياس والطرق الكمية للقياس وكذلك الطرق الغير الكمية الوصفية للقياس.

**الفصل الثاني:** اشتمل على كيفية بناء الرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** كيفية تنمية الرأس المال البشري الذي تحوزه المؤسسة وكيفية استقطابه من البيئة الخارجية والتعليم والتدريب كآلية لتنمية الرأس المال البشري الداخلي وسبل المحافظة عليه في بيئة تنافسية تشمل تهديدات حول الرأس المال البشري من أجل اختطافه من طرف المؤسسات المنافسة.

**المبحث الثاني:** كيفية بناء الرأس المال الهيكلي من خلال تحديد الفجوة الإستراتيجية باليقظة الإستراتيجية وعن طريق وظيف البحث والتطوير بناءه داخليا واستقطابه من البيئة الخارجية سواء بالطرق القانونية أو الغير قانونية.

**المبحث الثالث:** كيفية تعزيز الرأس المال الهيكلي من خلال إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والتوجه إلى التنافسية التشاركية التي من خلالها تعزز المؤسسة رأس مالها العلائقي وكذا تبني المسؤولية الاجتماعية كآلية لتعزيز الرأس المال العلائقي.

**الفصل الثالث:** حيث في هذا الفصل تم التطرق إلى دور الرأس المال الفكري في تنمية بيئة المؤسسة وكيفية تأثيره فيها من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تم توضيح مفاهيم عامة مرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية ومختلف البيئات التي تنتمي إليها من بيئة داخلية خاصة بالمؤسسة أو البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية أو البيئة الكلية العامة.

**المبحث الثاني:** إبراز دور الرأس المال البشري في البيئة الداخلية واهم المكونات التي تتضمنها والبيئة التنافسية من خلال نموذج بورتر للقوى التنافسية والبيئة العامة (الكلية) وتأثيره في مكوناتها الأساسية.

**المبحث الثالث:** إبراز دور الرأس المال الهيكلي في البيئة الداخلية واهم المكونات التي تتضمنها والبيئة التنافسية من خلال نموذج بورتر للقوى التنافسية

**المبحث الرابع:** إبراز دور الرأس المال العلاقي في البيئة الداخلية واهم المكونات التي تتضمنها والبيئة التنافسية من خلال نموذج بورتر للقوى التنافسية والبيئة العامة (الكلية) وتأثيره في مكوناتها الأساسية

**الفصل الرابع:** قمنا بدراسة حالة مجمع صيدال **Saidal** حيث تم التطرق إليها. على النحو التالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول مجمع صيدال **Saidal** نشأتها والهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه مجمع صيدال ومهامها والأهداف الإستراتيجية التي تصبوا لها.

**المبحث الثاني:** اهتمام مجمع صيدال **Saidal** برأس مالها الفكري من خلال متابعة اهتمام برأس مالها البشري ورأس مالها الهيكلي ورأس مالها العلاقي.

**المبحث الثالث:** تحليل نتائج الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات حيث تم تقديم أداة التحليل وهي استبيان موجه لعمل مجمع صيدال **Saidal** وتحليل عينة الدراسة واختبار الفرضيات ومن تم تقديم النتائج واستخلاص التوصيات.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي  
لرأس المال الفكري

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة التنافسي و انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح الاهتمام بالمعرفة الضمنية منها و الصريحة و العلاقات الرسمية و الغير رسمية للمؤسسة الاقتصادية و الموجودات الغير ملموسة هو الأمر الذي تعطيه المنظمة الأهمية الكبرى، و من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية و العولمة، بدأت ظاهرة جديدة في التحلي ، وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري في المنظمات فهي الثروة الحقيقية للمنظمات باعتبارها أهم عنصر في تفعيل عملية الابتكار، والقادرة على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة، إذ أصبحت هذه الموجودات الغير ملموسة (رأس المال الفكري) تمثل النسبة الأكبر في أصول المؤسسة الاقتصادية ، ومن أجل ذلك أصبحت التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية تركز على مدى قدرتها في بناء واكتساب رأس مالها الفكري واستثماره والمحافظة عليه وبذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية امتلاك مزايا تنافسية وهو ما يعد الشغل الشاغل لها و من خلاله تسعى لتقوية مركزها التنافسي في السوق، ولعل رأس المال الفكري يعتبر اليوم كأحد أهم مصادر هذه المزايا التنافسية لاسيما في ظل الانتقال المطرد للاقتصاد العالمي نحو اللاملموس أكثر فأكثر، وفي هذا السياق ظهرت العديد من الدراسات تسعى لتحديد مكوناته و أساليب إدارته و كيفية التحكم فيه داخل المؤسسة الاقتصادية بالإضافة الى فهم و تطبيق أهم النماذج التي تساهم في قياسه ،وقياس تأثيره على أداء المؤسسة الاقتصادية ككل.

وإذا كانت المؤسسة الاقتصادية ترغب في تحقيق تنافسية وتحقيق الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية وذلك من خلال إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول فبعض الأصول تحتاج إلى تنميتها والاستثمار فيها والبعض يحتاج إلى وقف الاستثمار، وأما البعض الأخرى فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق ومن هنا فإن إدارة رأس المال الفكري، يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تبدأ في التعلم و التطور و نموها و نمو أنشطتها في مختلف البيئات التي تنتمي إليها.

### المبحث الأول: مدخل إلى رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين بدليل أنه يترأس عناوين المقالات الرئيسية في البحوث الإدارية الاقتصادية كما يقول الفيلسوف الألماني " هيغل": " ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة"، ورأس المال الفكري هو معرفة كيف تحويل المواد الخام وتجعل لها قيمة أكبر<sup>1</sup>. حيث حاولنا في هذا الفصل تحديد مفهوم رأس المال الفكري تطوره التاريخي من خلال تعريفاته وإبراز مدى أهميته بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري:

بعد أن كانت الأرض المصدر الأساسي للثروة سادت الرأس المالية الاقطاعية و بعد الاكتشافات الجغرافية و مصادر جديدة للمعدن النفيس سادت الرأس مالية التجارية واصبح المعدن النفيس أساس الثروة، وبعد الثورة الصناعية و تعاضم أهمية المواد الطاقوية أصبحت الرأس مالية التي تعتمد على مصادر الطاقة هي أساس الثروة و بعد ذلك ومع ظهور البوصات و تعاضم دور المضاربة في الأسواق المالية أصبحت رؤوس الأموال النقدية أساس الثروة، وبعد تنامي دور الموجودات اللاملموسة من معارف وقدرات الموارد البشرية والعلاقات التي تربط المؤسسة الاقتصادية والتي بدأ الاهتمام بها منذ التسعينات. ظهرت الرأس المالية المعرفية او الفكرية التي تعتبر الموجودات اللامادية أساس الثروة. حيث إن نشأة وظهور رأس المال الفكري مر بثلاث مراحل أساسية ساهمت في تطوره وانتشار استخدامه وهي على النحو التالي:

### الفرع الأول: مرحلة بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية:

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر، فقد أكد الاقتصادي **Petty** و **Willam** على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح قيمة العاملين (**value of workers**) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، مما مهد لمفهوم رأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه حتى عام 1776. كما أشار (**Adam Smith**) في كتابه " ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس. إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية. ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2013. ص241، 240.

وأكد (Alfred Marshall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أئمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وإن عمره المعنوي يحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وقد تجلت فعليا نظرية رأس المال البشري المعاصرة في عام 1906 على يد الاقتصادي Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات توسع (Theodore Schultz) و (Jacob Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بعين الاعتبار خصائصه الاقتصادية وإنتاجيته وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مرحلة التلميحات لمفهوم وتوجيه الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من ثمانيات القرن العشرين، حيث أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعيين إلى أن الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها حيث لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في أداء المؤسسات اليابانية وبعد شيء من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين وارجعه إلى اختلاف نسبة الموجودات اللاملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

وفي عام 1986 نشر (Karl Eric Sveiby) وهو مدير شركة صغيرة كتاباً عنوانه "الشركة المعرفية كيف؟" إذ أوضح فيه الاهتمام بالموجودات الغير الملموسة وكيفية إدارتها وفي عام 1989 أنشأ Sullivan Patrik مستشار متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا ولأول مرة نشاط استثماريا قابل للتطبيق يركز على نصح العملاء في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة النظر التجارية وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنويع الجهود هذه المرحلة أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph

<sup>1</sup> - دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير جامعة أبي بكر بالفايد تلمسان الجزائر 2014-2015. ص 26 و 27.

<sup>2</sup> - فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2015/2016، ص 61.

Stayer مصطلح رأس المال الفكري وثانيها عندما نشر Stewart 1991 مقالة بعنوان " المقالة الذهنية " وثالثها عام 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia ويلاحظ من المعطيات السابقة للمرحلة الثانية التي ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين بأنها تميزت بمجموعة من الآراء والمقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء المؤسسة ونموها.

### الفرع الثالث: مرحلة تكيف الجهود البحثية وولادة النظرية.

في منتصف التسعينات من القرن العشرين تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري وبدأ يعرف تزايداً ملحوظاً، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من مجهوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري (ICM)، وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه.

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتكررت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه، أبعاده وكذا مستوياته، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا وفي 2003 بنيويورك، أما العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزى بعنوان: الرأس المال الفكري " الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته. وفي 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) وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدر مكي) بعنوان " إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري لوزارة الداخلية".<sup>1</sup>

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

- إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها كل النتائج المالية.
- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
- إن رأس المال الفكري تعد أداة تحليل استراتيجي.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 62-63.

- إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد وكذلك يزيد من إنتاجية المؤسسات الاقتصادية.  
 وحددت مبادئ النظرية للرأس المال الفكري فيما يلي:<sup>1</sup>
- **حركية المفهوم** : إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل القوة فاعلة للتكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي** : تكشف إنتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهرى لرأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر لا يجوز تجزئته على مكونات الأساسية وعزلها عن بعضها وذلك للحصول على صورة واضحة على الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة** : يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس** : يعتمد توليد القيمة المؤسسة الاقتصادية وتعظيمها على القياس والتقويم المستمر.
- المطلب الثاني: تعريف رأس المال الفكري:**

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال الفكري اصطلاحاً، يجب أولاً معرفة أصل كلمة رأس المال الفكري فكلمة فكر مشتقة من كلمتين الآيتين **inter** وتعني بين. وضمنياً تعني العلاقات و **Lectio** وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة، وعند إضافة كلمة رأس المال **Capital** والتي تعني مجموع أو تجميع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على التركيبية والكفاءات التي بها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية.

- **تعريف منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (OCDE) 1999**: "هو القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري".<sup>2</sup>

يعرف **Thomas A Stewart** رأس المال الفكري **property Right Intellectuel** "على أنه يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية والفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية"، ومن هذا التعريف يتضح للمؤلف أن مصادر خلق الثروة من وجهة نظر **Stewart** تتمثل في

<sup>1</sup>- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 157-163

<sup>2</sup>- دبة شيماء، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية. رسالة ماجستير. جامعة قصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة 2012/2013، ص9.

الأصول المعنوية غير الملموسة **Intangillassets** والتي تتضمن الرصيد المعرفي الناتج عن التفكير والابتكار **Innovation** والبحث العلمي وبالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة والتي تم الحصول على حماية قانونية لها.<sup>1</sup>

- يشير ل **Guthrie** إلى أن: " رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات مقارنة<sup>2</sup>

-تعريف ادفينسون (**Edvinsson**) رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة: الخبرات العملية التكنولوجية التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات الفنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق.<sup>3</sup>

- تعريف العنزي 2001: " هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة".<sup>4</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف رأس المال الفكري:

على أنه عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات والكفاءات التي يمتلكها أفراد العاملون بالمؤسسة الاقتصادية وتلك المعارف الموجودة والمقيدة في المؤسسة الاقتصادية والعلاقات المتعددة التي تربطها بجمهورها عامة، وعلى المؤسسة الاقتصادية توظيفها واستخدامها لخلق الثروة القيمة وتنمية أداؤها في مختلف البيئات التي تنتمي إليها.

من التعاريف السابقة نحدد ثلاثة اتجاهات في تعريفه هي:

-تعريفات حاولت أن تعرف رأس المال الفكري من خلال مكوناته والتي لم يتم الاتفاق على تبويبها.

-تعريفات حاولت أن تعرف رأس المال الفكري بدوره في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-تعريفات حاولت أن تعرف رأس المال الفكري ودوره في خلق الثروة أو قيمة مضافة للمؤسسة الاقتصادية.

ونستطيع أيضا أن نميز اختلاف آخر في التعاريف هو أن حتى التسمية اختلفت من كاتب لآخر حسب وظيفته:

<sup>1</sup> - هاني محمد سعيد رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008م ص18-19.

<sup>2</sup> -دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره. ص 31.

<sup>3</sup> -سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الحور الثاني، أيام 18 و 19 افريل 2012، ص3.

<sup>4</sup> -بكارى سعد الله، إشكالية قياس الراس المال الفكري للمؤسسات، مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسميسيلت، العدد الثامن عشر، 18 جوان 2017، ص 369.

- فنجد ان الإداريين سموه الرأس المال الفكري لاستخدامهم الأفكار في العمل الإداري.  
- والاقتصاديين الرأس المال المعرفي لاستخدامهم عنصر المعرفة في التحليل الاقتصادي.  
- أما المحاسبين سموها لرأس المال غير الملموس لاستخدامهم صيغة الملموس وغير الملموس في المعالجة المحاسبية.  
وفي الأخير نستطيع القول إن الرأس المال الفكري أو المعرفي أو اللاملموس هو كل الموجودات غير المنظورة داخل المؤسسة الاقتصادية وهو يضم:

رأس المال البشري (مهارات وخبرات وكفاءات والمواقف في جميع المستويات للعاملين بالمؤسسة).  
رأس مال هيكلية ونعني به تلك الموجودات داخل المؤسسة الاقتصادية الغير الملموسة برامج المعلوماتية، المعرفة بأنواعها، براءات الاختراع، قيم معنوية... الخ).  
رأس مال علاقتي (يضم كل العلاقات الرسمية والغير رسمية التي تقيّمها المؤسسة الاقتصادية سواء مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية التنافسية منها والخارجية العامة (الكلية) تعمل هذه المكونات في نسق متكامل من أجل العودة بالمنفعة على المؤسسة الاقتصادية).

### المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه:

أصبح رأس المال الفكري في عالم اليوم أهم مستلزمات المؤسسات الاقتصادية التي تنشط في مجتمع المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، ولم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة المؤسسات الاقتصادية والمجتمعات والدول وقدرتها على التميز والتطور، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة. وعليه فإن حدود رأس المال الفكري ترسم وفق لما بلغه المجتمع من تقدم وتطور وازدهار وتبعاً لأهداف هذا المجتمع المرسومة، ودرجة مساهمة رأس المال الفكري في تحقيقها. ولا يتم تحديدها بالنسبة لمؤسسة اقتصادية واحدة بل لكل المؤسسات والأفراد داخل المجتمع.

### الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:

من خلال ما تم تقديمه من مفاهيم حول رأس المال الفكري والفروق التي تكمن بينه وبين رأس المال المادي نجد أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>  
- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع وتمثل لها قوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور والديمومة.

<sup>1</sup> - ناهد إسماعيل، عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره على أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010، 2009/01/15، ص 126 و 127.

- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود وللإستثمار، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه.

- يكون رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة للمؤسسة الاقتصادية والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

- كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى عملية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات الاقتصادية فضلا عن ابتكاراتها المتلاحقة.

- بهذا فإن رأس المال الفكري أئمن أصول المؤسسة الاقتصادية ولا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الأخرى، تقليده بسهولة، بوصفه مصدرا مهما وأساسيا لجميع العمليات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية.

- يعد رأس المال الفكري كمورد استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية إذ يساعد على توليد الثروة لها وللأفراد وتطويرها<sup>1</sup>.

- يساهم رأس المال الفكري في تأسيس المنظمات الذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بذكائها وقدرتها.

- تتبع أهمية رأس المال الفكري على مستوى المنظمة في أنه الموجود الأكثر أهمية فيها، وأقوى سلاح تنافسي في بيئة سريعة التغير.<sup>2</sup>

- أصبحت استمرارية المؤسسات ونجاحها يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري

### الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري:

في ضوء تعريف رأس المال الفكري ومن وجهة نظر هذه الدراسة على أنه مجموعة أفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتنطلق من فلسفة المجتمع وتنسجم مع الأهداف مؤسسة ولا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى، ومن ثم يساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>3</sup>

- رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.

<sup>1</sup>- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 174.

<sup>2</sup>- عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م /1434هـ. ص254.

<sup>3</sup>- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (22)، يوليو 2011، ص23.

- يمثل رأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لها.
- رأس المال الفكري من أهم عناصر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.
- رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.<sup>1</sup>
- يعمل رأس المال ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرار.
- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية وبدرجات متفاوتة.
- يمثل رأس المال الفكري أحد العوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال.<sup>2</sup>
- البعد عن المركزية الإدارية.
- الاستفادة من الخبرات الآخرين الانفتاح على الخبرة.<sup>3</sup>
- لا بد من تمييز رأس المال المادي (التقليدي) عن رأس المال الفكري فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، وسنوضح أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي التقليدي في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - دبة شيما، مرجع سبق ذكره. ص 13.

<sup>2</sup> - رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. نيل شهادة ماجستير. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال غزة فلسطين، 1432هـ / 2011م. ص 54.

<sup>3</sup> - الهاللي الشريبي الهاللي، مرجع سبق ذكره. ص 22.

الجدول رقم (01): الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)

بيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي وغير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات والمباني	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات والإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن الأحداث	يعبر عن العمليات
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك بالاستعمال	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل

المصدر: فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة- أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2016/2015، ص68

ومما سبق يمكن إيجاز خصائص الرأس المال الفكري كالتالي:

-رأس مال غير ملموس: حيث أن رأس المال الفكري يمتاز بهذه الخاصية التي تعني أنه غير منظور ولا يمكن تحديده بدقة بالعين المجردة أو أحد الحواس.

-صعوبة القياس: تعني هذه الخاصية أن رأس المال الفكري يصعب تحديده وتقييده سواء كمياً أو محاسبياً لأنه متواجد في أشكال متنوعة ومختلفة، يمكن أن يقاس بالوحدات النقدية إذا كان ترخيص صناعي أو عمل مشترك أو يقاس نوعياً إذا كان أفكاراً في رؤوس العاملين.

-سريع الزوال والفقدان: حيث أن الرأس المال الفكري يزول ويفقد سواء عن طريق تخلي العمال (حامل رأس المال الفكري) عن العمل في المنظمة أو عن طريق الابتكار والتطوير (ظهور رأس مال فكري جديد يلغي الموجود).

ينتفع به في مراحل متعددة: إن استخدام رأس المال الفكري يتم عدة مرات وهذا لا ينقص منه شيئاً، حيث يمكن أن يستخدم في عدة مستويات من وظائف المؤسسة (الإدارة، الإنتاج، التمويل، التوزيع والصيانة).

- **يتزايد بالاستخدام:** أن استخدام الرأس المال الفكري (الأفكار) ينتج عنه أفكار جديدة لذا فعند الاستخدام والاستعمال والتبادل يتولد لنا رأس مال فكري إضافي.

- **يحملة أفراد معينون:** الرأس المال الفكري يحمله ويستخدمه أفراد معينون في المؤسسة لذا نجد أن مسؤولية هؤلاء الأفراد كبيرة سواء اتجه المؤسسة أو اتجاه البيئة المنافسة.

- **تأثيره كبير على المؤسسة:** تتأثر المؤسسة بشكل كبير من رأس مالها الفكري فزيادته (زيادة استخدامه) يولد لها ميزة من المنفعة والقيمة والثروة، وكذا يكسبها ميزة تنافسية لبقائها، وانخفاضه أو تقادمه يؤدي بالضرورة إلى زوالها.

- **صعب المراقبة:** بما أن حاملي ومستخدمي رأس المال الفكري هم أفراد ينتمون للشركة فإن مراقبتهم وضمان سلامتهم أمر صعب للغاية سواء من إغراءات المنافسين أو من خلال حب الذات النفسية ومحاوله الاستقلال عن المؤسسة واستخدامه في الصالح الشخصي.

- **قيمة سوقية دائمة الارتفاع:** مما لا شك فيه هو أن المؤسسة الاقتصادية أصبحت رهن رأس مالها الفكري، فالمؤسسة الاقتصادية التي لا تحافظ على رأس مالها الفكري الخاص بها وكذا عاملي التكنولوجيا العالية (**Hi-Tech workers**) بشتى الطرق معرضة لانخفاض قيمتها السوقية، ويعتبر رفع أجور هؤلاء العمال أحسن أسلوب للحفاظ على ولائهم الأمر الذي ينتج زيادة الطلب على خدماتهم وبالتالي فإن القيمة السوقية للرأس الفكري وكذا للعاملين فيه متزايدة دائماً.

ويظهر من خلال المقارنة أن قياس رأس الما الفكري يكون صعب مقارنة بقياس رأس المال المادي التقليدي بالإضافة إلى خصائص أخرى لرأس المال الفكري وتقسيماته.

الجدول رقم (02): خصائص رأس المال الفكري وتقسيماته:

الممارسات	الصفات	الخصائص
	المستوى الاستراتيجية	يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الاستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال، الوظيفية، التشغيلية) وينسب متباينة.
التنظيمية	نوعية الهيكل	يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
	الرسمية	يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.
	المركزية	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.
المهنية	التحصيل الأكاديمي	ليس بضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل ضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم التنظيمي وتدريبهم الإثرائي.
	المهارة	يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.
	الخبرة	يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.
السلوكية	المخاطر	يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة.
الشخصية	الالتأكد	يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالالتأكد.
	المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
	الحسم	يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير
	الدكاء	يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.
	الحدس	يبدى رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر.
	الانفتاح على الخبرة	يستفيد رأس المال الفكري من خبرات الآخرين
	المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل.
	الثقة بالنفس	يتمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس.
الاستقلالية	يحب رأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر والعمل	
	روح المرح	يحسن المال الفكري الدعابة والسخرية ويفهم النكت ويستمتع بها أكثر من غيره.

المصدر: عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. دكتوراه. جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 04/01/2017. ص 28.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية، الفكرية، الهيكلية، لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته تبرز في الجدول الموالي أهم هذه التقسيمات والتصنيفات الأساسية المقدمة لرأس المال الفكري.

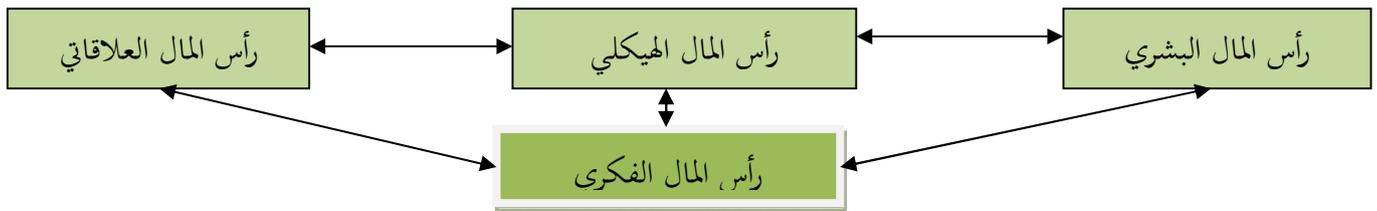
الجدول رقم (03): مكونات رأس المال الفكري وفقا لآراء الباحثين:

الإبداع التكنولوجي	الملكية الفكرية	الأصول الفكرية	رأس المال العملياتي	البحث والتطوير	رأس المال المعلوماتي	رأس المال النفسي	رأس المال الزبوني (العملاء)	رأس المال العلاقتي	رأس المال التنظيمي	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	الباحث	السنة
											X	Theodore and Shultz	1961
		X							X		X	Marshall	1965
		X									X	Stayer	1990
		X						X	X	X	X	Eduision	1991
								X		X	X	Stewart	1997
	X	X									X	Davenport and prusak	1997
X			X				X				X	Van Buren	1999
								X		X	X	Guthrien and Petty	2000
X								X		X	X	Chen	2005
								X		X	X	Mc elron	
X								X	X	X	X	Mckenzie and wankenzie	
										X	X	سعد غالب ياسين	2007
						X		X		X	X	Fitzandjac	2002
							X			X	X	نجم عبود نجم	2008
		X		X		X					X	Awadandgha ziri	2004

X			X				X			X	علي محمد سعيد	2008
									X	X	OCED	1999
					X	X			X	X	أحمد معاني وآخرون	2011
			X	X			X			X	Malhotra	2003
	X	X					X			X	معهد brooking	1996
								X	X	X	محمد أحمد خالد أحمد	2012
							X	X		X	عماد سيد قطب السيد	2008
							X		X	X	Xera	2001
X			X				X			X	ASTDE	
	X				X		X			X	Mitichelle	2010
								X	X	X	Li	2008
05	03	0	0	03	0	0	0	1	0	1	2	المجموع
		6	4		1	3	6	1	6	2	7	

المصدر: ألكاري سعد الله، إشكالية قياس الراس المال الفكري مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى  
الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر العدد الثامن عشر، 18 جوان 2017، ص 371 و372.

الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الفكري وفق لنظرية Stewart



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات  
الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر  
بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2015/2016، ص78.

المطلب الأول: مكونات رأس المال البشري:

يعتبر الرأس المال البشري من المكونات الأساسية للرأس المال الفكري حيث أن مؤسسين نظريات الرأس المال الفكري الأوائل كانوا يعتبرونه هو فقط الرأس المال البشري، ولكن شيئاً فشيئاً بدأت تتضح صورة الرأس المال الفكري ولكن يمكن القول إن الرأس المال البشري هو حامل ومستخدم وخالق الرأس المال الهيكلي والعلاقاتي المكونين للرأس المال الفكري.

ولحد الساعة لم يتم الاتفاق حول المكونات الكلية والجزئية للرأس المال البشري وعليه سوف نحاول تبيان مفهومه وتعريفه ومكوناته وأهميته وكذا العناصر التي يشملها. وقد تم اعتماد مكونات رأس المال الفكري وفق النموذج التالي<sup>1</sup>

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري **human capital**:<sup>2</sup>

إن مفهوم رأس المال البشري ليس بالجديد، إذ كان مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى **Adam Smith** آدم سميث في القرن الثامن عشر. لكنه مؤخراً نسب إلى الاقتصادي **Theodore Wschltz** الذي ربح جائزة نوبل وكان أول من استخدم مصطلح **Human Capital** في مقالته **Investment in human capital** التي

نشرت في مجلة **American Economic Review** في 1961 وكذلك نسب إلى الاقتصاديين الذين يهتمون بنظرية رأس مال البشري الذين ربحوا نوبل وأكثرهم شهرة. **Gary Becket Dubois et al.2004**. ويرى (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون 2004) أنه يمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد عامل والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكل مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول. ويرى أنه مخزون المعرفة والمهارات والقدرات المطمورة (الضمنية) في الفرد العامل الذي ينتج من الموهبة الطبيعية والاستثمار اللاحق في التعليم والتدريب والتجربة (**Liebowitz.2004.2**).

ويشير (**Adkin.2006**) إلى رأس المال البشري انه ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، فهو تحسين مهارات العاملين وعمليات إعادة الهندسة الجديدة، وان جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين

<sup>1</sup>- Jae N. Lee, **The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success**, Information & Management 38, Elsevier Science, Amsterdam Netharland2001, p 104-115

<sup>2</sup>- ناهد إسماعيل، عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره. ص 128.

بصورة مطلقة ومنه يمكن القول ان الراس المال البشري هو تلك المهارات والكفاءات والقدرات التفاعلية والتنظيمية والإبداعية التي يمتلكها العاملون في المؤسسة الاقتصادية والتي تزيد من مستوى أداءها ككل ولها تأثيرات مختلفة ومتعددة على المؤسسة الاقتصادية سواء داخليا أو تنافسا أو خارجيا بصفة عامة.

### الفرع ثاني: أهمية رأس المال البشري:

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتتمثل هذه الأهمية في:<sup>1</sup>

- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.
- خلق الراس المال الهيكلي من خلال البحث والتطوير والقدرات الإبداعية والابتكارية التي يتمتع بها.
- تعزيز الراس المال العلاقاقي من خلال إيجاد قنوات لربط المؤسسة الاقتصادية بجمهورها عامة.
- الرفع من أداء المؤسسة ككل من خلال تجسيده لمعارفه وخبراته وكفاءاته على ارض الواقع.
- تنمية الراس المال البشري والرفع من قدراته وإعطائه الفرص لتجسيد أفكاره وإمداده بالتحفيزات المعنوية والمادية من شأنه الرقي بالمؤسسة والمساهمة في اندماجها في الاقتصاديات الحديثة المبنية على المعرفة اللاملموسات.

### الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري:

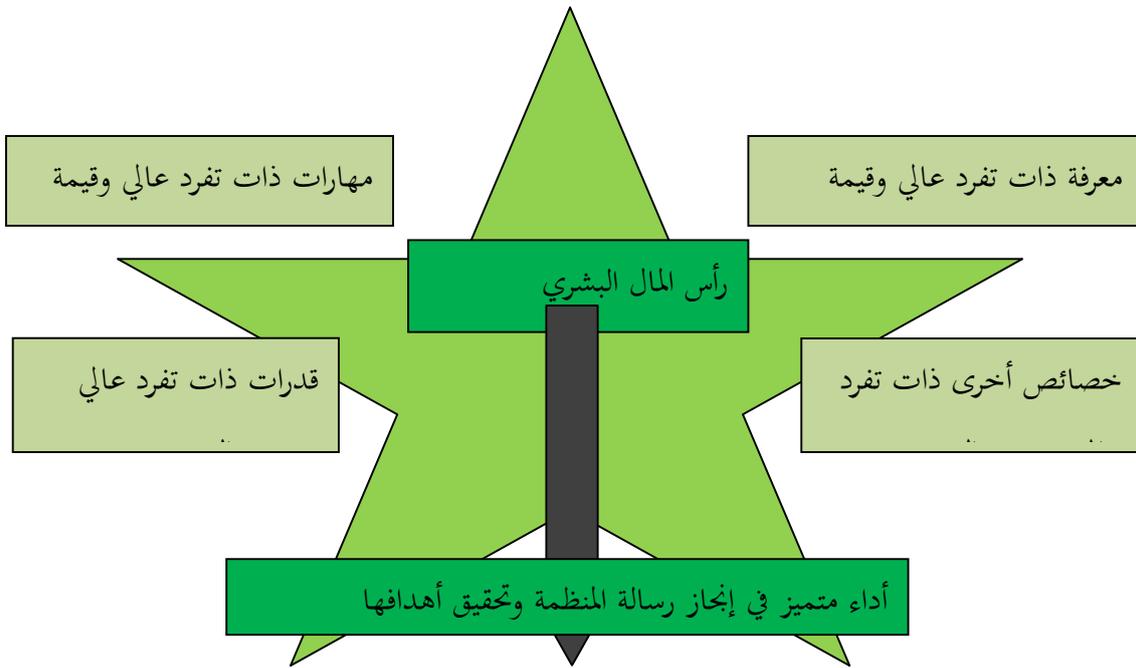
يمكن إبراز الأهمية المتميزة رأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال نقاط التالية:<sup>2</sup>

- رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال المتكرر.
- دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل جديد هذه المعرفة.
- رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.
- ما يمكن أن نستخلصه هو أن رأس المال البشري كنز للمنظمة القائمة وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية ومحافظة على أفضل العاملين وإيجاد بيئة التعلم المناسبة

<sup>1</sup>-سعد العنزي، مرجع سبق ذكره. ص 39.

<sup>2</sup>-فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره. ص 68.

الشكل رقم (02): يوضح خصائص رأس المال البشري:



المصدر: حسين سعد مهدي، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات. رسالة لأطروحة دكتوراه. جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد-العراق، غير منشورة، 2007. ص 85. (بتصرف).

#### الفرع الرابع: مكونات رأس المال البشري

1. عدد العاملين: يعتبر هذا الجانب هو من أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً لقياس حجم المنظمة، غير أن معنى عدد العاملين غامض لبعض المنظمات، فالحجم بهذا المعنى هو من أهداف المنظمة، وإن الحجم الأكثر يعني زيادة الموازنة، وبالنسبة للمنظمات الأخرى فإن هدفها إبقاء حجم المنظمة أصغر ما يمكن من أجل تخفيض النفقات.<sup>1</sup>
2. عمر العاملين: توزيع العاملين في المنظمة إلى مجموعات أو فئات عمرية، وتبدأ عادة بالحد الأدنى لسن الدخول الوظيفي وتنتهي بالحد الأقصى لسن العمل أو التقاعد، حيث يؤثر العمر الوظيفي على عملية تخطيط الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، ط02 دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:155

<sup>2</sup> - مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2013، ص: 36

3. **تنوع العاملين:** الاختلافات البشرية في الجنس والسن والديانة والعمر والطبقة الاجتماعية والقدرات الطبيعية، وبالتالي فان التنوع غاية وهدف كل المؤسسات الهادفة للوصول بإنتاجها وخدماتها إلى الملائمة الطبيعية مع الصفات والسمات الشخصية لأفراد المجتمع بما فيها، ولها من درجات التعدد والتنوع.<sup>1</sup>
4. **المعاملة المتكافئة لجميع العاملين:** تعني ضرورة العدالة والمساواة بين أعضاء التنظيم لكي يقوم كل فرد بعمله.<sup>2</sup>
5. **العلاقات مع العاملين:** هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>
6. **تعليم العاملين:** يعني تأهيل العاملين لاكتساب الخبرات المناسبة واستخدام الأساليب المتطورة لأداء المهمات العامة والخاصة المناطة بهم، فضلا عما يصرف على أولئك العاملين من نقل المعارف لهم بغرض فهم سياسات الشركة ومنتجاتها.<sup>4</sup>
7. **المهارات/المعرفة:** تصرف متقن لمدى معرفة الشخص بالتصرف المطلوب في موقف معين ودافعية للإتيان به، اما المعرفة فتعني المهام بالمبادئ والقوانين والأعراف التي تحكم التصرف.<sup>5</sup>
8. **علاقة العاملين بالمؤسسة:** هي التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة، وهي عبارة عن أساليب والوسائل السلوكية التي يمكن عن طريقها استثارة دافعية العاملين وحثهم على المزيد من العمل.<sup>6</sup>
9. **المعرفة الوظيفية المكتسبة:** هي تلك المعرفة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة وتعدد مصادر الحصول عليها وتندرج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شعيب محمد عبد المنعم، إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة، نظم المعلومات، نظم الاقتصاديات، الصحة، نظم الإدارة الموقفية، دار النشر للجامعات، الجزء التاسع القاهرة مصر 2014، ص22

<sup>2</sup> - سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الاعمال ونظريات المنظمة ديوان المطبوعات الجامعية، ط01 الجزائر، 2019، ص:79

<sup>3</sup> - جرادات عبد الناصر، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 143

<sup>4</sup> - العنزى سعد علي، صالح احمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص: 286

<sup>5</sup> - دخيل بن عبد الله الدخيل الله، المهارات الاجتماعية: تعليم وتدريب المهارات الاجتماعية والقيم، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص:21

<sup>6</sup> - الحريري محمد سرور، ثقافة العلاقة الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص: 47

10. **موقف العاملين:** ونقصد بها تلك المواقف الإيجابية التي يتخذها العاملين في المؤسسة، مثلاً كزيادة أدائها لأجل بلوغ أهدافها، أو تخفيض أجرتهم في حال مرور المؤسسة بمراحل صعوبات مالية أو الأزمات المؤقتة والتي من شأنها ان تزيد من انتماء العاملين لمؤسستهم.
11. **التزامات العاملين:** الايمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها وبالاهداف التي يتخذها والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقييد بالمواقف والنظام الأساسي والقرارات المتخذة وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>2</sup>
12. **سياسة تحفيز العاملين:** هو تحفيز الموظفين من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية، بحيث تشمل الحوافز المالية زيادة الراتب والمكافأة النقدية، وتشمل الحوافز غير المالية التفويض والجوائز التشجيعية.<sup>3</sup>
13. **إنتاجية العامل:** يقصد بها قيمة الإنتاج في صناعة معينة في فترة معينة على عدد العاملين في الصناعة.<sup>4</sup>
14. **تدريب العاملين:** التدريب هو الوسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل.<sup>5</sup>
15. **المؤهلات المهنية:** يقصد بها القدرات والمهارات والمؤهلات التي تتطلبها المهن المختلفة.<sup>6</sup>
16. **تنمية العاملين:** من خلال التركيز على الفرد في المجتمع وعلى المؤسسة التي تزوده بالمهارات وغيرها من الاحتياجات<sup>7</sup>
17. **روح المبادرة:** هي عملية خلق شيء جديد ذو قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد من طرف العاملين.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> - المغربي محمد الفاتح محمود البشير، إدارة المعرفة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2019، ص: 32

<sup>2</sup> - إبراهيم محمد شهاب فادية، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط01 الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 77.

<sup>3</sup> - الداود منذر، دليلك لإنشاء مصنع: خطوة بخطوة لدراسة وتأسيس وإدارة مؤسسة صناعية مؤسسات صناعية صغيرة، 2020، ص: 155

<sup>4</sup> - السماك محمد أزهري، جغرافية الصناعة بمنظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 45

<sup>5</sup> - وليد الحياي، دور واثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي عمان الاردن 2016 ص76

<sup>6</sup> - عبد الله أبو زعيزع، مقدمة في الارشاد المهني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2010، ص25

<sup>7</sup> - مايكل ارسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية 2014 ص 169

<sup>8</sup> - عبد الله العامري، روح المبادرة والابتكار كدعائم للاقتصاد القائم على المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، سعودية 2013 ص 10،

18. قدرات العاملين: تشير إلى امتلاك العاملين للقدرات الفكرية والجسدية والنفسية.<sup>1</sup>
19. العمل كفريق واحد: هو التجاوب وروح التعاون وهو خير طريق للتغلب على الفجوة الموجودة بين الأطراف.<sup>2</sup>
20. المشاركة الاجتماعية: هي تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية في المجتمع.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يضع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو يصنع قيمة المؤسسة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها فإن كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في الهياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تداولها داخليا.

### الفرع الأول: تعريف رأس المال الهيكلي

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري ويعد بمثابة الهيكل الداعم والسائد لرأس المال البشري والذي يمكن امتلاكه والمتاجرة به.<sup>4</sup>

- يشير (Tsan and Chang 2003) "إلى أنه البنية التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مسعاهم للأداء الفكري وبذلك أداء الأعمال المنظمة وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل: قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات، العمليات، الاستراتيجيات، الروتين".

- ويرى (Al-Ali ; 2003 ; 33): "أن المعرفة التنظيمية المحتوية في قواعد البيانات، الممارسات، الخبرة، قاعدة المعرفة، والثقافة حيث أنه يوفر كل القابليات المنظمة التي تمكن المنظمة لمقابل الحاجات وتحديات السوق.

- ويمكن النظر إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر عمقا وشمولا إذ أنه يشمل النظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع متغيرات البيئة، واتساقا مع تقدم يمثل رأس المال الهيكلي جزءا من الهيكل المعرفي للمنظمة ويعبر عن

<sup>1</sup> - ادب خلف الملكاوي، ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2021 ص:83

<sup>2</sup> - عثمان الكيلاني واخرون، اساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، الأردن، عمان 2005 ص:127

<sup>3</sup> - إبراهيم عبد الرحمن رجب، التوجه الإسلامي للخدمة الاجتماعية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي الزمالك، القاهرة مصر 1997 ص 476

<sup>4</sup> ناهد إسماعيل، عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره. ص128.

قدرتها التنظيمية فهو أصل ممتلك من قبل المنظمة، يمكنها الاستخدام الكفء لهذا الأصل، وتمثل مكوناته الأبرز في حقوق النشر والتأليف وحقوق الفكرية وبراءات الاختراع، أنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي.

### الفرع الثاني: أهمية رأس المال الهيكلي

تتجلى رأس المال الهيكلي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية المهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة.
- خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المالية والإدارية.
- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.
- يساهم في إيجاد الحلول للصعوبات والأزمات التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية.

### الفرع الثالث: مكونات أو مؤشرات رأس المال الهيكلي:

- 1- الملكية الفكرية:** هي حقوق قانونية تحمي الابتكارات أو الاختراعات الصادرة عن نشاط فكري في المجالات الصناعية، العلمية، الإدارية والفنية وتضم براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات والإسرار التجارية وهي تعد مثل المال أو الممتلكات النفيسة.<sup>2</sup>
- 2- عمليات المنشأة:** هي عمليات التمويل التي تحصل بموجبها المؤسسة على المال والعمليات الرأسمالية مثل شراء أصول ثابتة طويلة الأجل والعمليات الإدارية حيث تنتج عنها مصاريف المنشأة هذه الأخيرة تعتبر نتيجة لنشاطها الاقتصادي وتنقسم إلى مصاريف إدارية وأخرى إيرادية.<sup>3</sup>
- 3- فلسفة المنشأة:** هي الاحترافية بين رفع الإنتاجية وجودتها لإرضاء الزبائن من جهة وتوفير الظروف والحوافز للعمال من جهة أخرى.<sup>4</sup>
- 4- مرونة المنشأة:** هي غرس إمكانية التغيير المناسب في المنشأة لمواجهة تغيرات معينة متوقعة أو غير متوقعة في البيئة المحيطة بالعمل بدون التورط في خسائر.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - سعد العنزي، مرجع سبق ذكره. ص 41

<sup>2</sup> - حسيب إلياس حديد، الملكية الفكرية في عالم اليوم، دار الكتب العلمية، جامعة الموصل العراق، 2014،

<sup>3</sup> - سلطان الطيار، تطبيق ستة سيجم الانحراف والجودة في العمليات الإنتاجية، e-kutub ltd، لندن، 2019، ص.124.

<sup>4</sup> - إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2019 ص 84

<sup>5</sup> - حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر عمان الاردن 2018، ص 91

- 5- **الهيكل الإداري:** هو بمثابة الهيكل العضوي للإنسان في لأي مؤسسة أو منظمة ومن شأنه تبيان الوحدات التنظيمية التي تتألف منها المؤسسة ضمن مستويات هرمية مرتبطة ببعضها البعض.<sup>1</sup>
- 6- **أنشطة البحوث والتطوير:** هي توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية وحتى المعلوماتية باتجاه الاستفادة من نتائج البحث والتطوير في مجال زيادة عدد وتنوع تشكيلة السلع والخدمات من أجل زيادة الكفاءة والفعالية لتحقيق المردودية.<sup>2</sup>
- 7- **الابتكار:** إنشاء شيء جديد خلال فترة زمنية معينة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها ومن خلال تفكيره بطرق جديدة غير اعتيادية بعيدة عن المألوف.<sup>3</sup>
- 8- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن مصدر المعرفة المكرسة لطاقة الأدوات وإجراء المعالجة ومن ثم استخراج المواد وتكون بصفة متجددة مع الزمن.<sup>4</sup>
- 9- **العلاقات المالية:** نقصد بها تلك العلاقات التي ترتبط أساسا بمصادر التمويل الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية مثل سمعتها لدى البنوك والمؤسسات المالية، أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين في رأس مالها أو سمعتها في البورصة من طرف حاملي السندات التي تصدرها، أو مع الصناديق التمويلية الحكومية
- 10- **وظائف خدمة العملاء:** هي تلبية احتياجات العملاء بشكل يتوافق مع توقعاتهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء مما يولد القدرة على جذب واستقطاب العملاء.<sup>5</sup>
- 11- **البنية التحتية:** هي كل ما يتعلق بأنظمة بلد أو شركة ما بطابعها المادي مثل المياه، الكهرباء والصرف الصحي والنقل.... وغيرها بحيث تشكل هذه الأنظمة استثمارات عالية التكاليف وركيزة للعمل والانتاج بغية تحقيق النمو والازدهار.<sup>6</sup>
- 12- **جودة الممارسات الإدارية:** هي عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع مراعاة ارضاء المساهمين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> - غانم فنجان موسى/محمد عيد حسين إدارة المشتريات دار اليازوري العلمية للنشر عمان الاردن، 2008، ص35

<sup>2</sup> - JOURNAL-UNIV-OURGLA DZ PDF تاريخ الاطلاع 2019/02/26

<sup>3</sup> - السيد نصر الدين، الابتكار وادارته، المكتبة الاكاديمية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2011 ص43

<sup>4</sup> - محمد مصطفى، مدخل إلى فلسفة التكنولوجيا، مكتبة جزيرة الورد القاهرة مصر، 2006 ص51

<sup>5</sup> - www.for9a.com تاريخ الاطلاع 2019/03/25-

<sup>6</sup> - سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2020، ص120

<sup>7</sup> - د محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2005 ص63

**13- التراخيص والشهادات:** هي التي تشمل تراخيص أمن وسلامة للمنشأة تتمثل في ترخيص الأمن والسلامة لأنشطة تجارية أو صناعية، تسجيل المكاتب الهندسية في مجال الوقاية من الحريق، شهادة صلاحية أجهزة الإطفاء، ترخيص مبدئي للأمن والسلامة على مخططات المنشأة وتشمل أيضاً شهادة بمزاولة أعمال وتركيب المعدات والأجهزة ومطابقتها للمقاييس العالمية للجودة وترخيص بنقل المعدات الكيميائية المشعة والبتروولية وكذا سلامة المركبات المستخدمة لمزاولة أعمال المنشأة.<sup>1</sup>

**14- الشبكات:** عبارة عن مؤسستين أو أكثر تشتركان معاً في نمط معين لتبادل المعلومات عن طريق وصلات الاتصال لتحقيق هدف مشترك وقد تكون مجموعة من نقاط الاتصال أو حلقات مرتبطة أو متصلة في شبكة المعلومات وقد تكون شبكات مكتبات ومراكز معلومات أو مجموعة من الجوانب المترابطة ترابطاً بينياً.<sup>2</sup>

**15- شبكات التوزيع الداخلية:** هي شبكة يمكن أن تؤمن وصل مجموعة من الحواسيب في شركة أو مؤسسة أو مكتب أو مبنى أو عدة مباني متجاورة أو على مساحة صغيرة نسبياً من أجل استخدام مشترك للمعلومات لتجنب عناء نسخ الملفات على الأقراص المرنة ونقلها لمستثمر آخر وتعرف بـ LAN. حيث تقوم بنقل المعلومات بشكل سريع جداً نظراً لقرب المسافات بين الأجهزة وأول من تبنى هذه التكنولوجيا الجامعات الأمريكية.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: مكونات رأس المال العلاقتي (الربائني)

إن رأس المال العلاقتي هو الثروة المتمثلة في علاقات المؤسسة مع عملائها، وكذلك الحقوق الملكية العلامة التجارية، وثيقة العملاء بالمؤسسة وولائهم، إضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثر بشكل محسوس في نشاطها العادي.

#### الفرع الأول: تعريف رأس المال العلاقتي (الربائني) Relational capital<sup>4</sup>

هو المكون الثالث لرأس المال الفكري ويشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنهم، رضاهم وولائهم للمنظمة وجمهورها عامة، ويسمى أيضاً رأس المال العلاقتي أو رأس المال الخارجي.

<sup>1</sup> - التراخيص والشهادات المعتمدة في المنشأة، الجريدة الرسمية العدد 43 مكرر 2011 مصر.

<sup>2</sup> - عمر أحمد الهمشري المرجع في علم المكتبات والمعلومات عمان دار الشروق 1997 ص 546 545

<sup>3</sup> - G. PUJOLLE-LES RESEAUX: EYROLLES 2000: P462

<sup>4</sup> علي أكرم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره. ص 129.

- ويشير ((Burud and Tumdo ;2004 ;55)) إلى أنه قدرة العامل على الارتباط بالآخرين فضلا عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة ."

- ويرى (Rothbery and Erickon2005): " أنه القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها، والمنظمات وجهات خارجية أخرى ."

وفي هذا السياق أشار آخرون إلى أنه يحتوي على علاقات السوق وعلاقات المجهزين والزبائن، فضلا عن التأثيرات الخارجية الأخرى، و يحتاج المدراء لإدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتيا لكن بدلا من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن والمجهزين وأن يختبروا المنتجات من اجل إعطاء التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية ، واقتراح أفكار ووجهات النظر جديدة للاستكشاف ، وتقديم منتجات جديدة تجذب الزبائن جدد.

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الراس المال العلاقاى على انه يمثل جميع العلاقات الرسمية الموثقة والغير الرسمية التي لم توثق والتي تربط المؤسسة الاقتصادية مع جميع مكونات البيئة الداخلية والتنافسية والعامه (الكلية) وينتج من هذه العلاقات التي تبنيها المؤسسة الاقتصادية موارد غير ملموسة تزيد من مستوى نشاطها واداءها ككل، وهو ما يسمى الراس مال العلاقاى والذي كان يسمى سابقا راس المال الزبوني ولكن هذه التسمية عرفت قصرا في الدلالة على كافة هذه العلاقات واقتصرت فقط في العلاقات مع الزبائن.

وعليه فان علاقات المؤسسة مع جمهورها عموما تعتبر نوع من الموارد اللاملموسة التي تدفع بأدائها الى الامام وهي ما يسمى الراس المال العلاقاى وهو أحد المكونات الثلاثة للراس المال الفكري.

### الفرع الثاني: أهمية رأس المال العلاقاى:

لرأس المال العلاقاى أهمية بالغة تتمثل في:<sup>1</sup>

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطور مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة.

- كسب عملاء جدد.

- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء وتعميق العلاقة مع العام العملاء الحاليين.

<sup>1</sup>-سعد العنزي، مرجع سبق ذكره. ص 42.

- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ العلاقات حقيقية ومؤثر في أصحاب المصالح الخارجين.

الفرع الثالث: مكونات رأس المال العلاقتي (الزبوني):

**1-العملاء:** هو كل فرد أو نشاط تجاري يشتري السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها شركة ما فهو الذي يخلق الطلب على السلع وبالتالي يعتبر عنصر محفز للإنتاجية ومراعاة جودتها من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

**2-الأسواق المستهدفة:** هي مجموعة العملاء المحتملين الذين ترغب الشركة في بيع منتجاتها لهم وهم جزء من السوق الكلي للسلعة أو الخدمة، ولهم خصائص مماثلة مثل الموقع الجغرافي والقدرة الشرائية.<sup>2</sup>

**3-العلاقات مع العملاء:** تُعنى بأن العميل دائماً على حق حيث تضع رأي العميل دائماً موضع إعتبار وتقدير لكسب رضاه وضمن وفائه للمنشأة.<sup>3</sup>

**4-عملاء جدد:** هم العملاء المكتشفين بعد التوقع والذين يمكن أن يتحولوا إلى عملاء فعليين للشركة والذين تسعى هذه الأخيرة لإستقطابهم.<sup>4</sup>

**5-الاحتفاظ بالعملاء الحاليين:** بما أن العميل هو ربحية أي عمل تجاري والعمود الفقري لاستمراره ونموه وازدهاره فإن الحفاظ على العملاء هو القاعدة الأولى وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:<sup>5</sup>

- التنبؤ المسبق باحتياجات العملاء ومتطلباتهم.
- محاولة إضافة قيمة حقيقية للعملاء: بحيث يحمل المنتج أو السلعة القيمة التي يتوقعها العملاء وأكثر وتقديم الخدمة بجودة عالية وأن ترى ما تقدمه بعيون عملائك لا بعيونك.
- التعامل مع العملاء بصدق: على المصنع ان يكون صادقا في وصف منتجه لعملائه بايجابياته وسلبياته.
- تكوين علاقات حقيقية مع العملاء عن طريق منحهم الشعور بالتميز.
- الاهتمام بملاحظات العملاء والعمل على إرضائهم.
- عدم تقديم وعود لا يمكن الوفاء بها.
- التواصل مع العملاء الذين يتركون المنتج لمعرفة الأسباب وتدارك النقائص واصلاحها.

<sup>1</sup>- Mafaheem-info

<sup>2</sup>-د-يوسف محمد حافظ الحماقي، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، ص273

<sup>3</sup>- علي السالمي، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف 1972، القاهرة، مصر 2008، ص147

<sup>4</sup>-[www.meem apps.com](http://www.meemapps.com) تاريخ الاطلاع 2019/06/04

<sup>5</sup>-[www.go-rich.net](http://www.go-rich.net) 06 تاريخ الاطلاع 2019/06/06

**6-تدريب العملاء:** هي مجموعة النصائح وأدوات خدمة العملاء المقدمة من طرف المنشأة للعملاء من خلال دورات استنادا إلى مجال المحتوى أو الكفاءة التي ترغب في تحسينها وبذلك التعريف بماهية خدمة العملاء لخلق انطباع ايجابي والوصول والعمل إلى تلبية توقعات العملاء وبناء ولاء دائم من طرفهم.<sup>1</sup>

**7-مشاركة العملاء:** ويعني ذلك المدى الذي يتدخل أو يشارك به العميل في عملية الإنتاج بحيث يمكن للعميل أن يتدخل ويلعب دور في عملية الإنتاج في المنظمات الخدمية في حين التدخل في إنتاجه تكون قليلة مثلا نجد تدخل العميل في خدمات محطات تعبئة الوقود ومطاعم الخدمة الذاتية والصراف الآلي للنقود وقد يشارك العملاء في تجميع بعض المنتجات مثل تجميع الأثاث ولعب الأطفال مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج والشحن والتخزين ومن الممكن شراء العملاء في تصميم المنتجات كما هو الحال عند بناء المساكن.<sup>2</sup>

**8-صورة المنشأة:** وهي الانطباع الذي يأخذه كل من العملاء والمنافسين والجمهور عموما على منشأة ما، وحتى العاملين فيها ويندرج في ذلك جودة المنتج ونوعيته وسعره ومدى تحلي المنشأة بالروح التنافسية مع المنافسين وكيفية دخول الأسواق دون احتكار فأخلاقيات الهيكل الإداري للمنشأة يعكس ويرسم صورتها في الخارج.<sup>3</sup>

**9-الجوائز:** تسعى العديد من المنشآت للحصول على الجوائز والشهادات لأهداف متفاوتة إلا أنه يجب أن يراعي قادة المنشأة أن الجائزة ليست هدفا بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لتجويد العمل والتأكد من سلامة المسار التطوري وشموليته للنواحي الأساسية المطلوب مراعاتها في المنشأة كما تعمل الجائزة على تعزيز انتماء العاملين المنتسبين إلى منظومة العمل وتحفيزهم لبذل المزيد وهي عبارة عن تقييم لأعمال المؤسسة ويطلب عادة من المنشآت إعداد تقارير حول المنتج مدعمة بالوثائق لإثبات تحقيق المنتج لتلك المعايير ويستخدم القادة المتميزون ذلك في الارتقاء بجودة العمل فالغاية من الجائزة هو إظهار تميز حقيقي في العمل والجودة.<sup>4</sup>

**10-العلاقات العامة:** هي من الوظائف الإدارية التي تساهم في تعزيز التواصل مع العملاء وربط طبيعة عمل المنشأة مع الآراء العامة وتعرف أيضا على أنها النشاط الذي تقوم به إدارة المؤسسة من أجل التعريف بطبيعة عملها للناس عن طريق استخدام مجموعة من وسائل الاتصال والإعلان المتاحة لتطبيق رؤيتها وقياس مدى رضا

<sup>1</sup> - ابراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل، مركز ديونو لتعليم التفكير، 2011،

<sup>2</sup> - احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 120

<sup>3</sup> - اندره كونت سبو نجيل، هل الرأسمالية أخلاقية، دار الساقى للنشر، بيروت لبنان 2005، ص 46

<sup>4</sup> - [www.almadina.com](http://www.almadina.com) تاريخ الاطلاع 2019/07/25

الناس عن الخدمات أو السلع التي تقدمها لهم لذلك يجمع مفهوم العلاقات العامة بين الفن وعلم الإدارة ، فاختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الآخرين يعد نوعاً من أنواع الفنون أما دراسته والتعرف عليه من أجل تطبيقه يعد علماً قائماً بذاته ..<sup>1</sup>

**11- العلامات التجارية:** وهي إشارة أو تصميم يهدف إلى التعرف على السلع والخدمات بحيث يضعها التاجر أو الصانع على المنتجات التي يقوم ببيعها أو تصنيعها لتمييزها عن غيرها مما يبيعه غيره من المنافسين وتعتبر بمثابة الهوية الحقيقية لمنتجات أي شركة في السوق وتلعب دور مهم بالنسبة للمستهلك كونها الرابط بينه وبين السلعة وتعد من أهم الأصول التي تملكها الشركات لأنها تبني وتنقل للمستهلكين صورة المنتج وتعكس جودته مما يؤدي إلى تأسيس علاقة وطيدة بين المنتج والمستهلك أي همزة وصلها هي العلامة التجارية.<sup>2</sup>

**12- النشر والشبكات:** تعدى النشر عند المنشآت لسلعها وخدماتها الطريقة الكلاسيكية عبر نقاط بيع أو مراكز لذلك إلى النشر الإلكتروني من خلال شبكات مخصصة لذلك تتقاسم المهام وذلك لوضع الإنتاج الفكري في أوعية إلكترونية.<sup>3</sup>

تعميق فرص التجارة الإلكترونية/إمكانية إجراء تعديلات سريعة على المنتج/زيادة عدد العملاء/التعريف أكثر بالمنتج أو السلعة المقدمة/اشهار وتعريف بالمنشأة/ريح الوقت وتقليل الجهد.

**13- قنوات التوزيع:** وهي مجموعة من المنشآت والأفراد الذين يشاركون ويساهمون في تحويل ملكية السلع والخدمات وذلك في حركة تدفقها من المنتج إلى المستهلكين النهائيين أو منظمات الأعمال، وهي أيضاً الطريق المتبع والتميز بعدد ونوع الوسطاء المستخدمين من المنتج لإيصال المنتج للمستهلك النهائي، المنشآت المكونة للقناة يطلق عليها الوسطاء لدورهم في تسهيل عمليات التبادل بين المنتجين والمستهلكين والتي يتوجب عليها التنسيق بين جهودها لتحقيق الأهداف المخطط لها.<sup>4</sup>

**14- العلاقات مع الموردين:** تهدف إلى بناء صلة وثيقة وطويلة الأجل بين المنشأة والموردين من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الجودة والفعالية ولتحقيق هذا الهدف يتم إعداد نظام آلي لإدارة العلاقات مع الموردين لإرساء قواعد بناء علاقة تفاعلية بين المنشأة ومورديها لتساهم في تحقيق ايجابية من خلال وضع أسس ثابتة وموحدة لعلاقة أكثر شفافية مبنية على جودة الأداء والسرعة في التقديم وإيجاد قنوات اتصال أكثر فعالية بينهما بغية توفير

<sup>1</sup>- على الزغي، مروان بدر السمعيات، إدارة العلاقات العامة، دار البازوري العلمية، الأردن 2020، ص48

<sup>2</sup>- [www.hexacit.com](http://www.hexacit.com) تاريخ الاطلاع 2019/08/30

<sup>3</sup>- [Ar.m/wikibooks.org](http://Ar.m/wikibooks.org) تاريخ الاطلاع 2019/08/30

<sup>4</sup>- جوليان دينت، قنوات التوزيع فمهما وادارتها في السوق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2020، ص214

المواد والمعدات اللازمة لإنجاز مشاريعها وأعمالها وبالتالي تشترط أن يكون المورد مسجلا في سجل الموردين بالشركة وأن يكون ذو سمعة حسنة ويمكنه توفير المعدات والمواد بأفضل الأسعار وأفضل جودة وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

**15-التعاون التجاري:** علاقة اقتصادية وتجارية قائمة بين الدول لتبادل المنتجات تهدف إلى إزالة الحواجز الجمركية بين هذه الدول وإعفاء تلك المنتجات من الرسوم ومعاملتها معاملة السلع الوطنية والعمل على تنسيق سياسات الاستيراد والتصدير وخلق قوة تفاوضية جماعية في هذا المجال وقد يكون هذا التعاون أيضا بين القطاع العام والقطاع الخاص للبلد الواحد أو لعدة دول.<sup>2</sup>

**16-الاتفاقيات التجارية:** هي عبارة عن اتفاق بين دولتين أو أكثر على شروط التبادل التجاري بينهما وبموجب هذه الاتفاقية تقوم الدول بتحديد التعريفات الجمركية والضرائب التي تفرضها على الصادرات والواردات وجميع الاتفاقيات التجارية تؤثر على التجارة الدولية وتميز فيها ما يلي:<sup>3</sup>

اتفاق أحادي الجانب وهو أن تقوم دولة بفرض قيود تجارية دون أن تقوم دولة أخرى بفرض قيود مماثلة.

**17-الاتفاقيات الثنائية:** تكون بين دولتين حيث تتفقان على تخفيف القيود التجارية لزيادة فرص التجارة بينهما

**18-الاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف:** وتكون بين ثلاثة دول أو أكثر وهي أكثر الاتفاقيات صعوبة في التفاوض لأنها تغطي مساحة جغرافية كبيرة ولأن لكل طرف متطلباته وتعد اتفاقية نافعا للتجارة الحرة في أمريكا الشمالية أكبر اتفاقية متعددة الأطراف وهي بين كل من الولايات المتحدة كندا والمكسيك.

**19-عقود المفاضلة:** وهي تلك العقود التي تمنحها الحكومات بدون استشارات أو إعلانات للمناقصة بفضله تفتتها في المؤسسة الاقتصادية نظرا لسمعتها وصورتها الذهنية لدى الحكومات.

**20-التعاون مع المؤسسات البحثية:** هو تكامل وعمل مشترك بين المؤسسات العلمية من دور أبحاث ومكتبات ومراكز علمية لوضع الإستراتيجية البحثية الوطنية المحققة للسياسة البحثية الشاملة بتمويل مقدر من الجهات الوطنية والخارجية ومراعاة توفير ظروف العمل اللازمة للباحثين والمفكرين لخلق إستراتيجية بحثية وطنية هادفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -على الزغي/ مروان السمعيات، مرجع سبق ذكره، ص50

<sup>2</sup> -محمد بوبوش، التكامل الاقتصادي المغربي والتكتلات الإقليمية الراهنة، دار الخليج للنشر والتوزيع 2018، ص142

<sup>3</sup> - [www.argaam.com](http://www.argaam.com) 25/10/2019 تاريخ الاطلاع

<sup>4</sup> - [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) 2019/11/01 تاريخ الاطلاع

**21-التسويق:** هو مجموعة العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقق للمؤسسة ارباح خلال فترة زمنية معينة فالتسويق هو فن البيع وهو الرابط بين الاحتياجات المادية للمجتمع وبين الاستجابة لأنماط الاقتصاد من خلال توصيل قيمة المنتج أو الخدمة إلى العملاء فهو بذلك يتبع وفق الآليات التي تخلق وتوصل هذه القيمة بطريقة تفيد المؤسسة والمساهمين بين الاستجابة لأنماط الاقتصاد من خلال توصيل قيمة المنتج أو الخدمة إلى العملاء فهو بذلك يتبع وفق الآليات التي تخلق، وتوصل هذه القيمة بطريقة تفيد المؤسسة والمساهمين من خلال تجزئة السوق وفهم توجهات العملاء.<sup>1</sup>

**22-قيادة المنشأة للسوق:** تقوم فيها المنشأة بعرض سلعها بسوق ما بنسبة أكثر من منافسيها وتكون له الأولوية في تحديد أسعار السلع في السوق ونسبة عرضها وباقي المنافسين يخضع لقرارات هذه المنشأة إما لامتيازات تمتلكها أو لعدد الأسهم التي تسيطر عليها وبالتالي تتحكم أيضا في كمية الإنتاج وهذا ما يحدث في سوق البترول حيث تتحكم الدولة التي تمتلك أكبر إنتاج منه في دول الاوبك في كمية الإنتاج وحتى في السعر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -سعدون حمود الجثير، طيف التسويق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن 2019، ص97

<sup>2</sup> - اقتصاديات البترول

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

رأس المال الفكري مصدر هام لقيمة المنظمة الداخلية والخارجية ، وتنافسيتها وثمة جهود تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات لقياسه وتنميته ، و لكن قياس الأصول الفكرية مهمة صعبة مقارنة بسهولة تقييم وقياس الأصول الفكرية التي لها قيمة مفتوحة ، ولا يحدد لها وقت معين ، ونتيجة لذلك المحاولات لأجل تطوير نماذج تسمح بتحديد القيمة الحقيقية ( السوقية ) له على الرغم من قصور الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لازالت تقف عقبة أمام قبول محاسبة رأس المال الفكري وتؤدي بتقييم الأصول الفكرية بنفس الطرق التقليدية التي تقيم الأصول المادية.

"ولقد تم التسليم سابقا بأن ما يمكن قياسه يمكن ادارته حيث ان القياس هو عبارة عن إدخال النظام "system" في الفوضى "chaos" أي اكتشاف قوانين حركته، وبالتالي يمكن إعادة انتاجه بشكل فعال".<sup>1</sup>

ولكن الرأس المال الفكري يختلف عن رؤوس الأموال المادية والمالية والنقدية كونه جديد نسبيا في التحليل، وكذا أنه يختلف عن باقي مكونات المؤسسة الاقتصادية هذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤلات التالية:

-هل توجد صعوبة في قياس رأس المال الفكري؟

-هل توجد أهمية لقياس الرأس المال الفكري؟

-ما هي أهم طرق قياس الرأس المال الفكري؟

هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث بالتفصيل وهذا بعد تعريف قياس رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية - يشير مفهوم القياس إلى انه: "عملية إعطاء أرقام إلى الخصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة - كما يرى **Kaplan Saccuzzo**: بأن القياس يمثل " مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معين في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة الوظيفية المعين ".

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفذها المنظمة في مجالات التنمية البشرية والتنمية الهيكلية، وأيضا في مجال اكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، إدارة الامللموسات ادارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010، ص213

التنافسية للمدى الطويل، فعملية قياس ليست هدف في حد ذاتها إنما هي أداة لكسب نقاط القوة ودعمها واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وتفاديها مستقبلاً<sup>1</sup>

### المطلب الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري إلى الحاجة الملحة للتحويل من الاقتصاد القائم على الصناعة إلى الاقتصاد القائم على المعرفة وكذا الاهتمام بكيفية إدارته وتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها.

ويعد قياس رأس المال الفكري ذو أهمية على كلا المستويين الداخلي والخارجي لما يحققه على هاذين الأخيرين من منافع عدة.

### الفرع الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري على المستوى الداخلي:

ان لقياس الراس المال الفكري أهمية بالغة على المستوى الداخلي للمؤسسة الاقتصادية يمكن إيجازها في التالي:  
- صياغة إستراتيجية المنشأة: يعتبر رأس المال الفكري اعتباراً جوهرياً وثابتاً عند صياغة الاستراتيجية، حيث تعتمد عليه المنشأة في التعريف باستراتيجياتها وتحديد الإطارات الخاصة بها، وتدخّل أهمية تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنشأة، ومن ثم كسب ميزة تنافسية وأداءً أحسن وبالتالي فهم العلاقة القائمة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية والربحية.

- تقييم تنفيذ الإستراتيجية: يتم ذلك من خلال تطوير مؤشرات الأداء الداخلي لكي تساهم بدور فعال في تقييم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة، ولذلك فينبغي أن يتم تطوير مؤشرات الأداء استرشاداً بالاستراتيجية.

- التطوير الاستراتيجي: يساهم قياس الرأس المال الفكري من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات التنوع Diversification وقرارات التوسع Expansion سواء من خلال الاندماج أو الاستحواذ،

- تطوير نظم المكافآت: يجب الاعتماد على المقاييس المالية خصوصاً تلك المرتبطة بنظم المكافآت، ويمكن تفسير استخدام المقاييس الأداء غير المالية المعتمدة على رأس المال الفكري في نظم المكافآت إلى ما يلي:

إن هذه المقاييس تقود مقاييس الأداء المالي

<sup>1</sup> - عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. نيل شهادة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2015/ 2016. ص60.

إن هذه المقاييس توفر مستوى عال من المعلومات عن الجهود الإدارية والإجراءات المرجوة من قبل المنظمة

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري على المستوى الخارجي:

يساهم قياس رأس المال الفكري لأصحاب المصالح الخارجية من خلال:<sup>1</sup>

- 1- تقديم معلومات عن القيمة الحقيقية والأداء المستقبلي للمنظمة
- 2- تخفيض حجم مشكلة عدم التماثل بين المعلومات المتاحة والأطراف المختلفة من المستفيدين.
- 3- تخفيض درجة عدم التأكد والإخطار لدى كل أصحاب المصالح.
- 4- تعزيز سمعة المنشآت كثيفة المعرفة ودعم قدراتها في التأثير على أسعار الأسهم.

هذا وعلى الرغم من مزايا الإفصاح عن نتائج قياس رأس المال الفكري إلا أنها من الممكن أن تعطي ميزة غير عادلة للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة والتي لا تفصح عن نفس المعلومات.<sup>2</sup>

ويلخص "Skyrme.1999" أهمية قياس رأس المال الفكري كالآتي:<sup>3</sup>

- 1- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية
- 2- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر تركيز على النشاط أو الفعل لان التركيز الآن هو ليس على وجود ارصدة المعرفة ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.
- 3- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في الأنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

بالإضافة إلى النقاط السابقة نجد إن أهمية قياس رأس المال الفكري تتمثل كذلك في:<sup>4</sup>

-يساعد على فهم للأصول غير مالية وأهميتها في خلق قيمة للمنظمة

-يحقق إدارة أفضل لرأس المال الفكري

-زيادة الشفافية والإمكانيات للتقارير الداخلية والخارجية

-يعد إحدى وسائل التقييم لقوة وصفة العمل

<sup>1</sup>-Chiucchi exploring the benefits of measuring intellectual capital. The aimag case stud. Human systemmanagement27.2008.p 217-230

<sup>2</sup>-Maar-b-d-Gray and A- Neely. Why do firms measure their intellectual capital§ journal of intellectual capital4-2003-p441-464

<sup>3</sup>- Skyrme D.measuring the valutof knowledge. Metrics for the knowledge based business intelligence.london.1997.p274

<sup>4</sup>- بوفاس شريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، اليات بناءه وطرق قياسه دراسة حالة "جامعة سوق اهراس"مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغزور، خنشلة، الجزائر. ديسمبر2017، ص 263/262

- الاستغلال الجيد للملكية الفكرية وبراءة الاختراع والبرامج المتطورة خاصة التي تساهم في تدعيم الميزة التنافسية
- زيادة العائد المالي على معرفة الافراد وقدراتهم
- الاستغلال الجيد لرأس المال البشري في المنظمة
- يفيد في تطوير شبكة العمل بالمنظمة والتي تساهم في الربحية المستقبلية.
- وقد اهتمت الكثير من الدراسات المحاسبية بإبراز الأهمية القصوى لقياس رأس المال الفكري باعتباره أحد المتطلبات أساسية لتحديد قيمة المنظمة ، فقد نجد أكثر من 75% من قيمة منظمات خدمات الرعاية الصحية ترجع إلى رأس مالها الفكري الذي أصبح هو السبب الحقيقي لخلق الثروة الاقتصادية، فعلى الرغم من أن الأصول الملموسة كالأراضي والمعدات والأجهزة مازالت عوامله امنة تساعد في إنتاج السلع والخدمات إلا أن الأهمية النسبية لتلك العناصر آخذة في التناقص على مدار الزمن مقابل زيادة أهمية الأصول المعنوية المعتمدة على المعرفة<sup>1</sup>.
- كما توصلت دراسة **Brooking** إلى أن رأس المال المادي كان يمثل حوالي 62% من قيمة المنظمات خلال عام 1996 إلا أن هذه النسبة انخفضت إلى حوالي 38% في عام 2000 ومازالت مستمرة في الانخفاض حيث يزداد اهتمام وإدراك المنظمات بقيمة وأهمية رأس المال الفكري<sup>2</sup>.
- وهناك دراسة ترى أن إهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى العديد من الخسائر فعلى مستوى المنظمة قد يؤدي ذلك إلى التخصيص غير الكفاء للموارد وبالتالي تقل قدرة المنظمة على تقدير إمكانياتها وتنمية أعمالها المستقبلية، وعلى مستوى السوق فإن ذلك قد يؤدي إلى تخصيص خاطئ للموارد على المستوى الوطني<sup>3</sup>.
- ونجد ان Skyrme & Amidon قد ركز على أهمية إدراك المنظمات للدور الحيوي والمحوري الذي يلعبه رأس المال الفكري في خلق القدرات التنافسية للمنظمات حيث أن الاهتمام بدراسة عناصره وطرق قياسه وكيفية التقرير عن هي ساعد الإدارة في تركيز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري، كما أنه يؤدي إلى زيادة قيمة الأسهم ويساعد على زيادة كفاءة أسواق رأس المال عن طريق إمداد المستثمرين الحاليين بمعلومات أفضل ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى؛

<sup>1</sup>-Lathy، D. H، **Intellectual Capital And Its Measurement**، 1995.Available Online:<http://www.3.busosaka.cu.ac.ip/apira98/archives/htmls.p13>

<sup>2</sup>- Brooking، A، **Intellectual Capital: Care Assets for the Third Millennium Enterprise**، Thomson Business Press، London ،United Kingdom، 1996.p3

<sup>3</sup>-Starovic، D، and Marr، B.، **Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital**، Chartard Institute of Management Accounts (Cima)، 2003، Available Online:<http://www.cimaglobal.com-p14>

مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

-ويرى كلا من عادل حرحوش، وعلي صالح أن منتجات شركات السيارات الأجنبية الكبرى كمرسيدس الألمانية وجنرال موتورز الأمريكية وتويوتا اليابانية تؤكد مدى استثمارهم في رأس المال الفكري ودوره الفعال في نجاح هذه الكيانات الضخمة. وما سبق يتضح للباحث أهمية رأس المال الفكري وحتمية قياسه والتقرير عنه حيث أن ذلك سيحقق العديد من الفوائد على مستوى المنظمة من حيث دعم قدراتها التنافسية، وعلى المستوى الوطني من حيث تخصيص الجيد للموارد المادية وغير المادية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: صعوبة قياس رأس المال الفكري

يقابل القائمون بعملية القياس لرأس المال الفكري بعض التحديات والمشاكل التي من شأنها إعاقة قياسه ونذكر من تلك المشاكل ما يلي:<sup>3</sup>

-صعوبة وجود سوق خارجي كفاء للعديد من بنود رأس المال الفكري، ومن ثم افتقاده القياس بموثوقية للمنافع الاقتصادية المستقبلية لصعوبة تحديدها، وما إذا كانت كافية لتعويض المبالغ التي تم انفاقها على الاستثمار في رأس المال الفكري.

- قد تواجه المؤسسة الاقتصادية مجموعة من القيود التي تحد من عملية القياس أهمها: هيكل السوق، المنافسة وكذا المركز النسبي للمنظمة في السوق، وأيضا البيئة التكنولوجية والسياسية والقانونية.
- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقط يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة المؤسسة الاقتصادية ما.
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري.
- صعوبة تقدير المنافع الاقتصادية المستقبلية للعديد من البنود رأس المال الفكري.
- الافتقار إلى وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة وإمكانية رقابتها.
- صعوبة الرقابة على كل أنواع رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية.

<sup>1</sup>-Skyrme D. J., And Amidon, D. M., **Creating The Knowledge Based Business Intelligence**, In: Martin, K., (Eds), Knowledge Management, Best Practice In Europe, Springer, N. Y., 2001.p15

<sup>2</sup>-عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣ ص 12

<sup>3</sup>-عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

بولاية المسيلة الجزائر، ص 64

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تعطي نظرة ماضية وليست مستقبلية، كما أن هذه القواعد صممت أساساً من أجل معالجة الأصول المادية الملموسة كالأراضي والمباني والآلات التي تمثل مصدراً للثروة خلال العمر الإنتاجي للمنظمة.<sup>1</sup>

- كما أوصت إرشادات **Meritum** التي وضعت بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات الأوروبية أن صعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري يمكن أن تنتج من منظور ستاتيكي (احصائي) **Static Approach** أو من منظور ديناميكي **Dynamic** ومن خلال المنظور ستاتيكي (احصائي) كي ينظر إلى رأس المال الفكري كمورد غير ملموسة وبالتالي يمكن قياسها في أي وقت مثل رأس المال البشري وحقوق الملكية الفكرية (رأس المال الهيكلي) ودرجة رضا العملاء (رأس مال العلاقات) ومن خلال المنظور الديناميكي ينظر إلى رأس المال الفكري كأنشطة غير ملموسة تؤدي إلى خلق موارد غير ملموسة وهذه الطبيعة الديناميكية لرأس المال الفكري تعني أن كل عنصر على حدى لا يكون له قيمة منفرداً إذ أنه يعمل كنظام متكامل، بمعنى أن كل عناصر رأس المال الفكري تتعامل داخلياً لتوليد قيمة للمؤسسة الاقتصادية ككل، فقد يكون لمؤسسة ما مهارات متميزة في مجال البرمجة تجعلها قادرة على بناء برامج جاهزة غير أن هذه البرامج قد لا تكون ذات قيمة إذا لم تتوفر شبكة تكنولوجية متميزة وولاء شديد من جانب العاملين بالمؤسسة الاقتصادية وعلامة تجارية متميزة، وهذه الأمور تتوفر جميعها لشركة مايكروسوفت للبرامج الجاهزة دون غيرها من الشركات.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن هناك عدة صعوبات تواجهه ومن أسباب تلك الصعوبات نذكر أهمها:

- سبب تاريخي: فعلى الرغم من أن القواعد المحاسبية يتم مراجعتها على النحو المنتظم، إلا أنها صممت لمعالجة الأصول الملموسة، والتي تمثل مصدراً للثروة في ظل الاقتصاد القائم على الإنتاج أو التصنيع.

- صعوبة قياس بعض الأصول غير الملموسة: يمثل الإبداع قلب عملية توليد المعرفة إلا أنه حتى الآن يصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاتها.

<sup>1</sup> - Starovic, D., and Marr, B-p14

<sup>2</sup> - Meritum Project, **Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles**, January 2002. Available Online:p52

-**الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري:** يمكن لرأس المال الفكري ان يكون ذا أهمية لمؤسسة معينة وقد يكون غير ذلك لمؤسسة أخرى، الأمر الذي ينتج عنه توافر نظم قياس مختلفة تؤدي إلى صعوبة المقارنة بين المؤسسات والقطاعات المختلفة.

-**الطبيعة الديناميكية لرأس المال الفكري:** فمكونات رأس المال الفكري ليس لها قيمة في حد ذاته ولكم تنتج هذه القيمة من خلال التفاعل بين هذه المكونات والعمل مع بعضها في نظام متكامل. بالإضافة لما سبق يرى رزق محمود عبد الفتاح إبراهيم ان الصعوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري كون ناتجة عن:<sup>1</sup>

-عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين ورضاء العملاء  
-مواجهة المنظمة لبعض القيود التي قد تحد من عملية القياس ومن أهمها: هيكل السوق والمنافسة، ومتطلبات البيئة التكنولوجية والسياسية والقانونية هذا ويرى الباحث أن صعوبة القياس تتمثل في عدم وجود اتفاق على مستوى الباحثين أو على مستوى المنظمات على تحديد مكونات رأس المال الفكري سواء الرئيسية أو الفرعية، الأمر الذي يؤدي بصعوبته إلى صعوبة قياسه بدقة.

-صعوبة تقدير المنافع الاقتصادية المستقبلية للعديد من بنود رأس المال الفكري، بسبب صعوبة راقبتها أو التحكم فيها.

-عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنها نظرا لان قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وليس في تكلفتها.

-صعوبة تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج وما يتولد عنها من قيم.

### المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري

بالرغم من المحاولات المتعددة لقياس الرأس المال الفكري سواء على المستوى النظري أي من طرف الباحثين، أو على المستوى التطبيقي العملي أي من طرف المؤسسات، إلا أنه ولغاية اليوم لم يتم إيجاد طريقة مقبولة وشاملة لقياس الرأس المال الفكري سواء كانت مالية أو كمية (financière) أو غير مالية أي نوعية (non financière).

<sup>1</sup>-رزق محمود عبد الفتاح إبراهيم، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة مصر، 2007، ص 36

ومهما تكن طريقة القياس المستخدمة لقياس الرأس المال الفكري هناك بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار لعل أهمها:

-الجهة التي ستستخدم نظام قياس رأس المال الفكري فقد تكون داخلية مثل الإدارة أو قسم داخل المنظمة أو جهة خارجية عن المنظمة مثل أصحاب المصالح أو كليهما عن طريق برنامج مشترك يهدف إلى قياس رأس مال المنظمة أو مدى تأثيره على أدائها.

-الهدف من القياس فقد تتعدد الأهداف من قياس الرأس المال الفكري فقد يكون الهدف هو قياس الرأس مال الفكري نفسه أو مدى تأثير أو توجه تغيراته في مراحل معينة أو في فترة محددة.

-موائمة تبويب الرأس المال الفكري ونعني بهذه الفكرة مدى شمولية طريقة القياس وتعرضها لمختلف مكونات الرأس المال الفكري المتشعبة والمترابطة والمتداخلة، ومحاولة تبويبها في نسق شامل يطرق لجميع هذه المكونات.

-عوامل النجاح أو الكفاية الحدية لمكوناته ويمكن أن تختلف من مؤسسة لأخرى على حسب نوع نشاطها أو هيكلها التنظيمي أو بيئتها التنافسية.

-إمكانية المقارنة، فقياس الرأس المال الفكري يجب أن يضمن قابليته للمقارنة سواء مع رؤوس الأموال الفكرية للمؤسسات المنافسة أو بالنسبة للسنوات أو المراحل السابقة واللاحقة.

-ويمكن تحديد نوعين رئيسيين لقياس الرأس المال الفكري طرق مالية وطرق غير مالية:

**الفرع الاول: طرق مالية (كمية):** تعتمد هذه الطرق في قياس الرأس المال الفكري على إيجاد قيمة مالية أو محاسبية أو كمية سواء كانت تلك القيمة للرأس المال الفكري الكلي أو للعناصر المكونة له وإعطائها قيمة قابلة للقياس، ومن أهم هذه الطرق نذكر الطرق التالية:

**الجدول رقم(04): النماذج الكمية لقياس الرأس مال الفكري:**

كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johanson	1996	حساب الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية	مساهمة الموجودات البشرية نفقات الرواتب والأجور
توبن	Stewart	1997	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية ويمثل q فجوة القيمة بين الاثنين	القيمة السوقية = قيمة الموجودات * q
القيمة السوقية الدفترية	Stewart	1997	ان الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل اسهامات رأس المال الفكري وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة	قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية.

1998	Nash	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	حساب التدفقات المخططة المخصصة في بداية المدة زمنية ونهايتها، وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصصة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصصة في نهاية المدة
1998	Standfield	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي: القيمة الحقيقية للشركة tv ورأس المال الفكري المدرک ric ورأس المال الفكري المعروض للتداول icf والميزة التنافسية المستدامة SCA	$TV=TC+RIC+ICE+SCA$
1999	Lev	إيرادات رأس المال المعرفة	حساب إيرادات رأس المال المعرفة	إيرادات رأس مال المعرفة = الإيرادات الاعتيادية / الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.
2000	Anderson et Mclean	خلق القيمة الكلية	دراسة تأثير الاحداث السابقة على الأنشطة المخططة	التدفقات النقدية المخططة
2002	Daniel et noordhuis	البرمجة الخطية	ان الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي الجدوى ان لم تقترن بالمؤشرات الفكرية، لان المعرفة قوة، ويتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب.	$Pv = b_1v(p_1) + \dots + b_nv(p_n)$ حيث pv قيمة المحفظة، n عدد المشاريع b1..... bn متغيرات القرار (القدرة الفكرية) v (p1)...v (pn) قيمة كل مشروع
2005	Chen	القياس الموزون	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي (البشري، الميكلي، الإبداعي، الزبائني)	$IC = \sum_{j=1}^m c_{ij} * Q_{ij} \sum_{i=1}^m m_i = 1 Q_{ij}$ IC: رأس المال الفكري. Cij قيم عناصر رأس المال الفكري. m عدد عناصر رأس المال الفكري. Q وزن عناصر رأس المال الفكري.

المصدر: سعد علي العنزي و احمد علي صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، ط 1 دار

اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 277-284 (بتصرف)

الفرع الثاني: الطرق غير الكمية لقياس الرأس مال الفكري:

ونعني بها تلك الطرق التي تقوم على بعض المؤشرات غير المادية وحتى المادية، والتي تفسر أداء الرأس المال الفكري

ومكوناته الفرعية المتنوعة. ومن بين اهم هذه الطرق نذكر بعضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): بعض النماذج الوصفية لقياس رأس المال الفكري

عنوان النموذج	الكاتب	السنة	المحتوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الافراد لتحديد مستوى ذكائهم	معلومات عن السوق معلومات عن المواد معلومات عن الملكية الفكرية
بطاقة الدرجات الموزونة	Kaplan et norton	1996	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والابداع والتعلم	منظور التعلم والنمو المنظور الداخلي منظور الزبون المنظور المالي
براءات الاختراع	Bontis	1996	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة	عدد براءات الاختراع كلفة براءات الاختراع عائد براءات الاختراع
انسيابية المعرفة لمكونات الرأس المال الفكري	Petrash	1996	تناسب المعرفة بين مكونات الرأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب إبتداءً من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن	رأس المال البشري رأس المال التنظيمي رأس المال زبائني
ملاح سكانديا	Edvinsson et malone	1997	تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلى أربع أصناف (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني، التنظيمي)	التركيز على المقدرات الجوهرية التركيز على الزبون التركيز على العملية التركيز على الابداع.
مراقبة الموجودات	Sveiby	1997	تحديد الغير موجودات الملموسة ب 3 أنواع: المقدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية	النمو إعادة الابداع الكفاءة الاستقرار
مؤشر رأس المال الفكري	Roose et al	1997	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد إلى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق	رأس مال العلاقات رأس المال البشري رأس مال البنى التحتية رأس مال الابداع
قيمة الموجودات غير الملموسة	Stewart	1997	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال زبائني
معامل القيمة المضافة رأس المال	Pulic	1997	تحديد بوادر رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة	رأس المال المستخدم (رأس المال البشري) رأس المال الهيكلي
منهجية التقييم الشامل	Me pherson	1998	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية	القيمة الجوهرية التي تمثل الفعالية الداخلية للشركة. فاعلية دور الشركة

الدور التنافسي للشركة				
المهارات والمعرفة الضمنية القيم والمعايير الجماعية التكنولوجيا والمعرفة الصريحة العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية	2000	Andricssen et Tiessen	تقدير القيمة
رأس المال البشري الموجودات الفكرية الملكية الفكرية	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	2000	Sullivan	تقييم الموجودات الفكرية
الموجودات الفكرية المهارات نشاطات توسيع الموارد نشاطات التعلم المنظمي ورضا العاملين	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما الموارد والاستثمارات اللاملموسة	2000	Canibano	الموارد والاستثمارات اللاملموسة
رأس المال البشري رأس المال الاجتماعي رأس المال الهيكلي	ان تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وان التأثيرات الفكرية تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري	2001	McElroy	خارطة رأس المال الفكري
إدارة الملكية الفردية الموجودات الفكرية خلق وإدارة واستخرج قيمة رأس المال الفكري إدارة رأس المال الفكر الاستراتيجي	ان المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة	2002	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	روابط المصفوفة
رأس المال الفكري ينشر تأثيره على: الاسرار التجارية حقوق الطبع العلامات التجارية براءات الاختراع	ان حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الابتكار وان نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه	2002	Hulesy	حقوق الملكية
تكنولوجيا المعلومات عملية التحول القيم الثقافة التنظيمية الخبرة الشخصية	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهام التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة	2004	Awad et ghaziri	بنية صانع المعرفة

المصدر: سعد علي العنزي واحمد علي صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري،

ط 1 الأردن، 2009، ص: 277-284 (بتصرف)

من خلال قراءة للنتائج السابقة سواء كانت كمية (مالية) أو وصفية (غير مالية) فإننا نجد أن هذه الطرق للقياس لم تتفق على محتوى معين، ولكنها حاولت في مجملها أن تتعرض إلى أغلب مكونات الرأس المال الفكري ومحاولة التطرق إلى جوانب تأثيره وتأثره بالمؤسسة وقد اختلفت هذه الطرق وفق الاختلاف في العناصر التالية:

- اختلاف توجهات نظر الباحثين وكذا اختصاصهم (اقتصاديين، إداريين، محاسبين)

- اختلاف الطرق على حسب نشاط المؤسسة وحجمها؛

- اختلاف الطرق على حسب مستوى إحلال التكنولوجيا داخل المؤسسة ومستوى اعتمادها على رأس المال الفكري في أنشطتها المختلفة؛

- الطرق التي تعرضنا هي مجملها حاولت التطرق إلى المكونات الأساسية للرأس المال الفكري وتركت تبويب المكونات الفرعية للباحثين على حسب توجههم.

ورغم التقدير الكبير الذي تحقق في هذا المجال، فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، مما يعني أن الحاجة لازالت هامة من أجل تطوير هذه المقاييس لحماية ثروة الشركة الأكثر أهمية المتضمنة في معرفتها وأساليبها وأنظمتها ومنها نذكر المقاييس التالية:

1- القيمة السوقية والدفترية للمنظمة:<sup>1</sup>

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه من خلال:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة - القيمة الدفترية للمنظمة

فإن كان سعر سهم المنظمة عند لاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمة الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن القيمة رأس المال الفكري 5=10-5.

ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

- بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة السوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

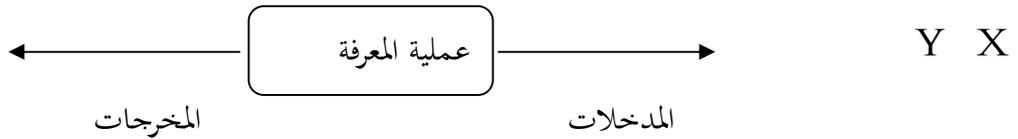
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط، بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

<sup>1</sup> - سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، مرجع سبق ذكره. ص 7، 8.

2- نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

هذه النظرية متجذرة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدرين والمستثمرين أن يخللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية في العوائد التي تولدها، أن النتائج تحليل القيمة المضافة (KAV) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية، باعتماد على المعرفة في المنظمة والشكل التالي يوضح هذه النظرية وافتراضات الأساسية

الشكل رقم (03): نظرية القيمة المضافة للمعرفة



المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المحور الثاني، أيام 18 و 19 افريل 2012، ص 87.

الافتراضات الأساسية:

1- إن كانت  $(x=y)$  ليس هناك القيمة المضافة

2- القيمة هي دالة التغيير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3- وهكذا فإن القيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3- نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة:

يعتبر هذا النموذج الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في

المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي:

-النمو.

- الابتكار.

-الكفاءة.

-الاستمرار.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام ببيثيات النظرية للموضوع عموما وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري الذي يمثل الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة والتطرق لتطور التاريخي، و أهميته ومكوناته وأدواره ، واستخلاصنا في النهاية إلى أن الأصول الفكرية تهتم بما المنظمة من أجل تحقيق تنافسي عن غيرها من المنظمات المنافسة لها ، ويجب التأكيد على أن رأس المال الفكري من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وزيادة وعي المنظمات بالأهمية الاستراتيجية له ممثلا في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية ، لذلك لابد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل تدعيم التنافسية في السوق .

وحصلنا أيضا أن المؤسسات تتسابق لاستقطاب رأس المال الفكري، وتعمل على تنميته والحفاظة عليه لأنه يمثل تنافسيته التي ستكون محور بحثنا في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

بناء رأس المال الفكري  
في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة توضيح كيفية بناء المؤسسات الاقتصادية لرأسها الفكري حيث أنه أصبح لزاما عليها أن تواجه متغيرات العصر الحالي عصر التكنولوجيا واقتصاد المعرفة وأن تواكب التطورات الهائلة التي تحصل كل يوم. حيث أن هذا الأمر يتطلب من المؤسسة أن تهتم برأس مالها الفكري من خلال:

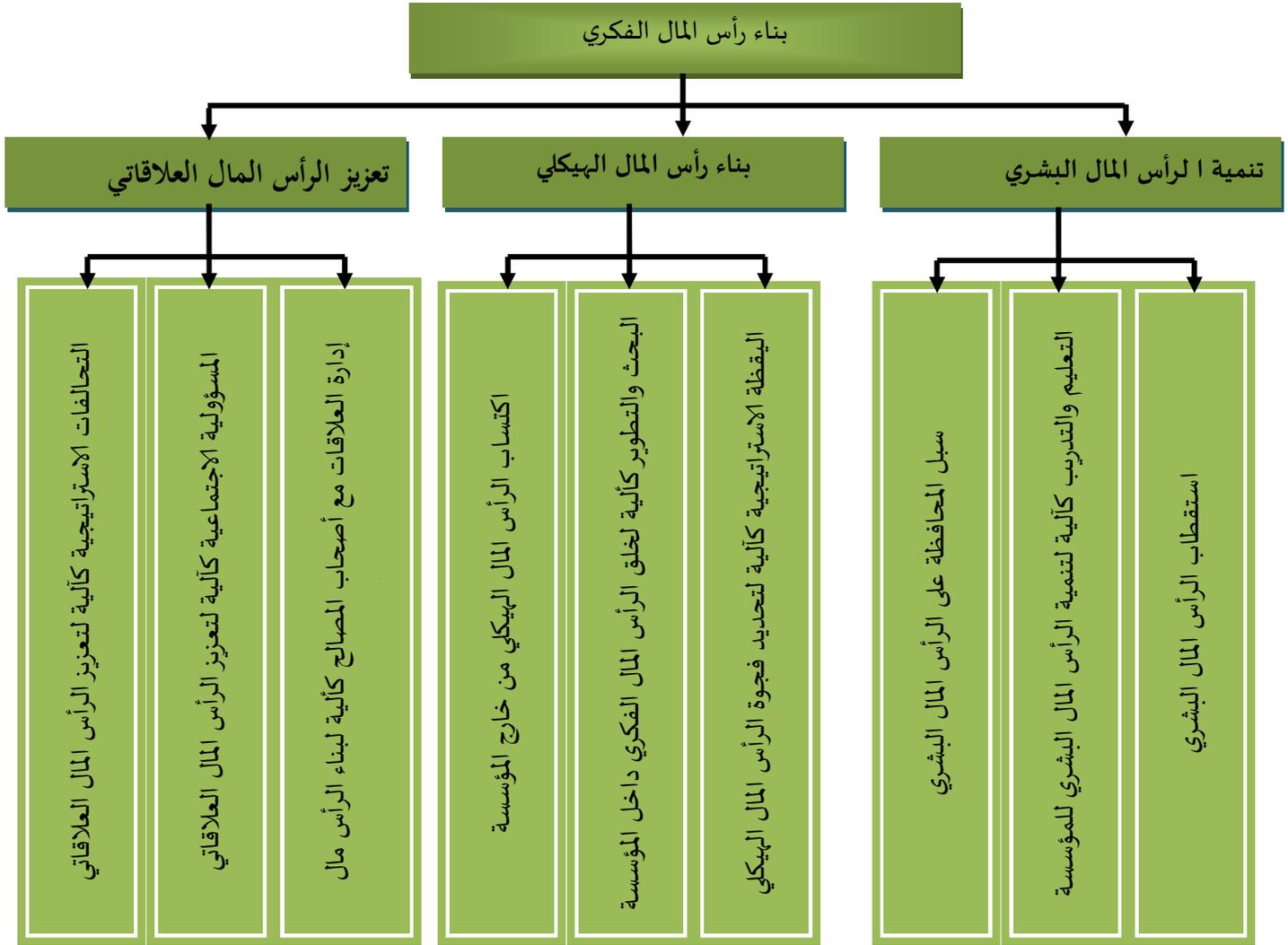
- تنمية وتطوير رأس مالها البشري. من خلال استقطابه من البيئة الخارجية وتوظيف أحسن الكفاءات الموجودة في سوق العمل وتدريب وتنمية الرأس المال البشري الموجود بالمؤسسة عن طريق التعليم والتدريب المستمر لمواكبة المستجدات الموجودة في مجال نشاط المؤسسة للمحافظة على مستوى التنافسية وكذا اللجوء إلى الاستشارات الخارجية أن استدعى الأمر لذلك.

- بناء وتجديد رأس مالها الهيكلي. من خلال تفعيل اليقظة الإستراتيجية لأجل تحديد الفجوة الإستراتيجية بينها وبين منافسيها في مجال نشاطها والاهتمام بالبحث والتطوير وتفعيل وظيفة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة الاقتصادية وكذا اكتسابه من البيئة الخارجية بشتى الطرق القانونية وحتى الغير قانونية إن اقتضى الأمر.

- تعزيز وترقية رأس مالها العلائقي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية حيث عليها نسج علاقات قوية ومتينة سواء مع أصحاب المصالح وربط علاقات جيدة ومتينة معهم، كما أن تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية يعتبر وسيلة فعالة لربط العلاقات مع جمهور المؤسسة الاقتصادية، كما أن إقامة تحالفات إستراتيجية بمختلف أنواعها يعمل على تعزيز وربط علاقات إيجابية مع المؤسسات الأخرى المنافسة أو الغير منافسة.

حيث سنقسم هذا الفصل وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (04) هيكل بناء رأس المال الفكري:



المصدر من إعداد الطالب

إذن من المخطط التالي يمكننا توضيح كيفية بناء الرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية والتي تتمثل في عدة عمليات مترابطة يتم من خلالها بناء الثلاثة الرؤوس الأموال الأساسية المكونة للرأس المال الفكري، وما يجب الإشارة إليه أنه هذه العمليات غير منفصلة فيما بينها بل هي تركيبة تتفاعل في ما بينها تعمل على تأسيس وبناء وتمتين الرأس المال الفكري للمؤسسة بما يخدم استخدامه في أنشطتها المختلفة.

المبحث الأول: تنمية الرأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية:

لقد أصبح لزاما على المؤسسات المعاصرة اليوم أن تهتم برأس مالها البشري والعمل على تنميته وتطويره بما يتماشى والمستجدات الحاصلة في بيئاتها المختلفة والتطورات الهائلة من خلال استقطاب أحسن الكفاءات الموجودة في سوق العمل أو تنمية قدرات الرأس مالها البشري الموجود في المؤسسة من خلال التدريب والتكوين والاهم من ذلك إيجاد سبل وطرق للمحافظة على الرأس المال البشري من التسرب من المؤسسة للعمل لحسابه الخاص أو الانتقال للعمل لدى المنافسين.

هناك ثلاث طرق رئيسية لتنمية الرأس المال البشري والمحافظة عليه نذكرها:

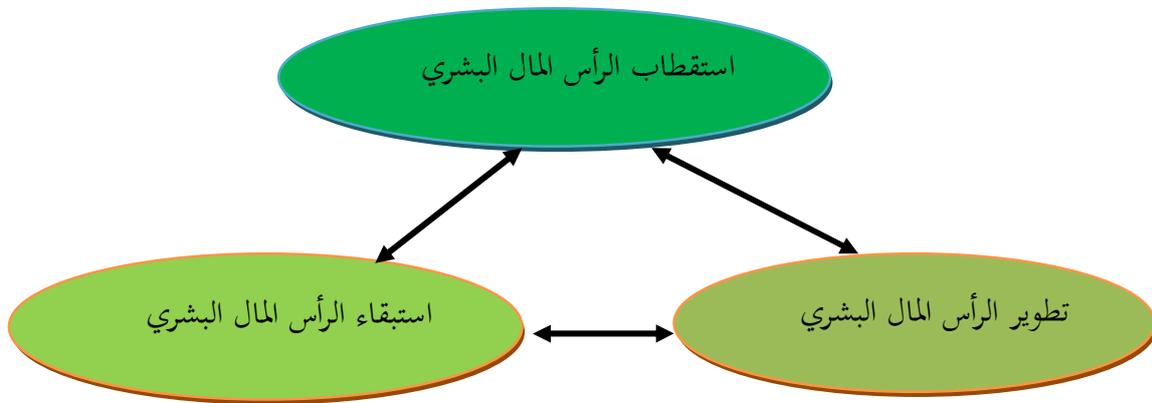
1-استقطاب الرأس المال البشري الخاص بالمؤسسة الاقتصادية.

2-تطوير الرأس المال البشري الخاص بالمؤسسة الاقتصادية.

3-استبقاء الرأس المال البشري الخاص بالمؤسسة الاقتصادية.

والشكل التالي يوضح لنا العلاقة ما بين العناصر المهمة:<sup>1</sup>

(الشكل 05): مثلث تنمية الرأس المال البشري والمحافظة عليه.



المصدر: من إعداد الطالب:

إذن على المؤسسة أن تهتم بهذه العناصر الثلاثة من أجل تعزيز رأس مالها البشري وبناءه إن هي أرادت أن تبقى وتستمر في ظل هذه البيئة التنافسية القوية والتي تتسم بسرعة التغيير والتعقيد والتجديد في مجال الأعمال.

<sup>1</sup> - د/ حاتم بن صلاح ابو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - القاهرة مصر 2012 ص 281.

## المطلب الأول: استقطاب الرأس المال البشري:

نعني باستقطاب المؤسسة لعمال المعرفة مقدرتها على الحصول على العمال ذوي المهارات والكفاءات العالية من سوق العمل. حيث يكثر الطلب على هذا النوع من العمال نظرا لندرته وانه يخلق قيمة مضافة كبيرة للمؤسسة لذا نجد التنافس على جلبيه يعتبر عقبة بالنسبة للمؤسسات ومكسبا في نفس الوقت نظرا لأهميته وكذا إمكانية إغراءه من طرف المؤسسات المنافسة، حيث تواجه المنظمات المبني على المعرفة إشكالية الحفاظ على عمالها المتميزون " تزايد الحديث في السنوات الأخيرة عن أزمة حقيقية في الشركات تتمثل في مغادرة الأفراد لشركاتهم والعمل لمصلحتهم الخاصة أو في الشركات المنافسة، حيث أن الرأس المال البشري يختلف في الخصائص عن الرأس المال المادي الذي لا يستطيع مغادرة المؤسسة إلا بقرار إداري، أما الرأس المال البشري فيمكنه المغادرة في أي لحظة، ويزداد هذا الخطر في الشركات التكنولوجية العالية (Hi-Tech Firm) حيث أن الباحثين والمبتكرين يمكنهم ان يتركوا الشركة بطريقة أسهل نظرا للطلب المتزايد عليهم " حيث أن البحث عن عمال أكفاء واصطيادهم من سوق العمل يعتبر أمرا بالغ الصعوبة في ظل تواجد مؤسسات منافسة تتبنى نفس الإستراتيجية ألا وهي إستراتيجية خطف العقول من سوق العمل<sup>1</sup>.

"ويكشف (Biesalsi 2004) عن سبب الاهتمام باستقطاب الرأس المال البشري بقوله في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات الأعمال اليوم مثل العولمة الاقتصادية، التوجه لخدمة الزبون، التنافسية الشديدة... الخ. أخذت معظم الشركات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد ذات الكفاءة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية عامل التكلفة إلى أن تتوجه إلى عامل نجاح، حيث على المؤسسات المعاصرة خاصة منها التي تبني نشاطها على عنصر المعرفة أن تتبنى إستراتيجية جيدة وبعيدة المدى لاستقطاب القدرات العقلية البشرية من سوق العمل سواء المحلي أو العالمي في ظل عولمة الموارد البشرية وقد تم حصر استراتيجيات استقطاب القدرات العقلية البشرية كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعد العنزي ادارة الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال دار اليازوري، ط01، عمان الأردن 2009 ص 264-267

<sup>2</sup> - سعد العنزي ادارة الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال المرجع السابق ص253

### الفرع الاول: شراء العقول من سوق العمل:

حيث على المؤسسة أن تكلف لجان متخصصة لمتابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة لأجل تعزيز رصيدها الفكري، وهذا ما تبنته العديد من المؤسسات العالمية خاصة الأمريكية مثل (Motorola, IBM , Hewlett-Packard...ext) حيث كانت تستخدم خبراء من الهند بأجور متدنية، كما كانت تكلف موظفين لها بمهمة السفر من أجل البحث عن هذه العقول النادرة في البلدان المختلفة.

### الفرع الثاني: شجرة الكفاية:

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما:

**المكون المعرفي:** والذي يتضمن الرصيد المعرفي والنظري والمهارات والخبرات التي يتوفر عليها العامل.

**المكون السلوكي:** ويتضمن أداء وتصرفات القرارات التي يقوم بها العامل أثناء تأديته لعمله والتي يمكن ملاحظتها وتقييمها.

أما شجرة الكفاية فتعد أحد التقنيات الإدارية للموارد البشرية الالكترونية، وهي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف الموجودة في العمال وسيرتهم الذاتية وسلوكياتهم من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، حيث تساعد هذه الطريقة عملية الاستقطاب الكترونيا للرأس المال البشري من خلال التواصل مع طالبي العمل عبر شبكة توضح ما يلي:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.

- عرض قابلية وقدرات الموارد البشرية في الشبكة.

- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.

إمكانية المحادثة والتواصل بين طالب العمل والمؤسسة ومن أبرز الممارسات الميداني لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع (Daimler Chrysler) في ألمانيا عندما استخدم شجرة الكفاية للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين.

### الفرع الثالث: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم

ترتكز هذه الإستراتيجية على أن منظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات...الخ) تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابها. حيث أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولوية الإدارة. ويتطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى.

حيث ترى مجلة هارفرد للأعمال 2004 ص 21: يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين ان يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل النهائية لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبرى إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

والمعنى من هذه التجارب أن الأفراد المتميزون في المنظمات التعليمية يعتبرون مشروع كفاءة نادرة بالنسبة للمؤسسة إذا تم استقطابها وإدماجها في مجال نشاطها، وإعطاءه فرصة لإظهار قدراته ومهاراته ومعارفه، أحسن من أن يتم التعاقد مع عامل من مؤسسة منافسة.

### المطلب الثاني: التعليم والتدريب كآلية لتنمية الرأس المال البشري للمؤسسة:

في هذا المطلب سوف نحاول فهم كيفية تنمية الرأس المال البشري الموجود في المؤسسة وكيفية تطوير مهاراته وكفاءته ورفع من رصيده المعرفي بما يتماشى ومتطلبات نشاط المؤسسة وكذا بما يتماشى والمستجدات الحاصلة في بيئة نشاط المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة وتسارع الابتكارات وتجدها المستمر.

ويتم الرفع من مستوى الرأس المال البشري للمؤسسة من خلال العمليات التدريب والتعليم التي تعتبر من أهم العمليات للإبقاء على مستوى أداء وفعالية الرأس المال البشري الداخلي ومسايرته للمستجدات الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة للاقتصادية ولفهم عملية التعليم والتدريب للرأس المال البشري سوف نتعرض لها في النقاط التالية: مفاهيم عامة حول عملية التعليم والتدريب.

- لماذا عملية التدريب والتعليم؟

- متطلبات نجاح عملية التدريب والتعليم؟

- خطوات عملية التعليم والتدريب؟

الفرع الأول: مفهوم عملية التدريب والتعليم:

إن مفهوم التعلم والتدريب والتعليم والتنمية الذاتية يكاد يكون متماثلاً، وهو خبرة جديدة تحمل معرفة ومهارة تم تجريبها والتأكد من صحتها في الواقع العملي، ولكن مع هذا يظل هناك فروق واضحة بين كل منهم، وحتى نفهم التدريب لابد أن نوضح هذه الفروق عن طريق المفاهيم التالية:<sup>1</sup>

**التعلم:** هو تغيير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة.

**التعليم:** هو عملية اكتساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية التصرف في الحياة ومواجهة الواقع بصورة ايجابية وفعالة، وقد يرتبط التعليم بمجال أو تخصص أو نشاط محدد ' وقد يكون خلفية أساسية للتنشئة المهنية أو هو التنشئة المهنية ذاتها.

**التدريب:** هو عملية اكتساب فرد ما المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بكيفية أداء عمل ما أو كيفية التصرف في موقف محدد بأعلى قدر من الفعالية والكفاءة.

**التنمية الذاتية:** هي أن يضع الفرد برنامجاً لنفسه بنفسه يتضمن مجموعة من المعارف والمهارات المرتبطة بمجال ما أو عدة مجالات بينها تجانس أو تكامل بغرض زيادة قدرته على التصرف الصحيح في المواقف التي يمكن أن يواجهها في هذا المجال ويمكن مقارنة هذه المفاهيم على النحو التالي:

الخط المشترك بين هذه المصطلحات المعارف والمهارات.

أن التعليم يرتبط بمهارات وقدرات عامة، يعني أنه يرتبط بمجال محدد أو عدة مجالات متعددة أو التصرف في الحياة بشكل عام بينما التدريب يرتبط بموقف محدد أو عمل معين في إطار مجال ما.

التعليم لابد أن يسبق التدريب ولا بد أن يكون خلفية وقاعدة أساسية له.

التعلم لا يحدث إلا الممارسة، وان التدريب يدعم ويؤكد ويرشد هذه الممارسة.

التنمية الذاتية ليست بديلاً للتدريب، ولكنها قد تحدث نتيجة ما يثيره التعليم والتدريب في الفرد من رغبة في زيادة وتعميق المعارف والمهارات بنفسه.

ومما سبق يمكننا صياغة المعادلة التالية:

التعليم والتدريب = (معرفة + مهارة + اتجاه) \* (عمل أو موقف معين)

<sup>1</sup> - رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق ط 01 الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة مصر 2007 ص 17-32.

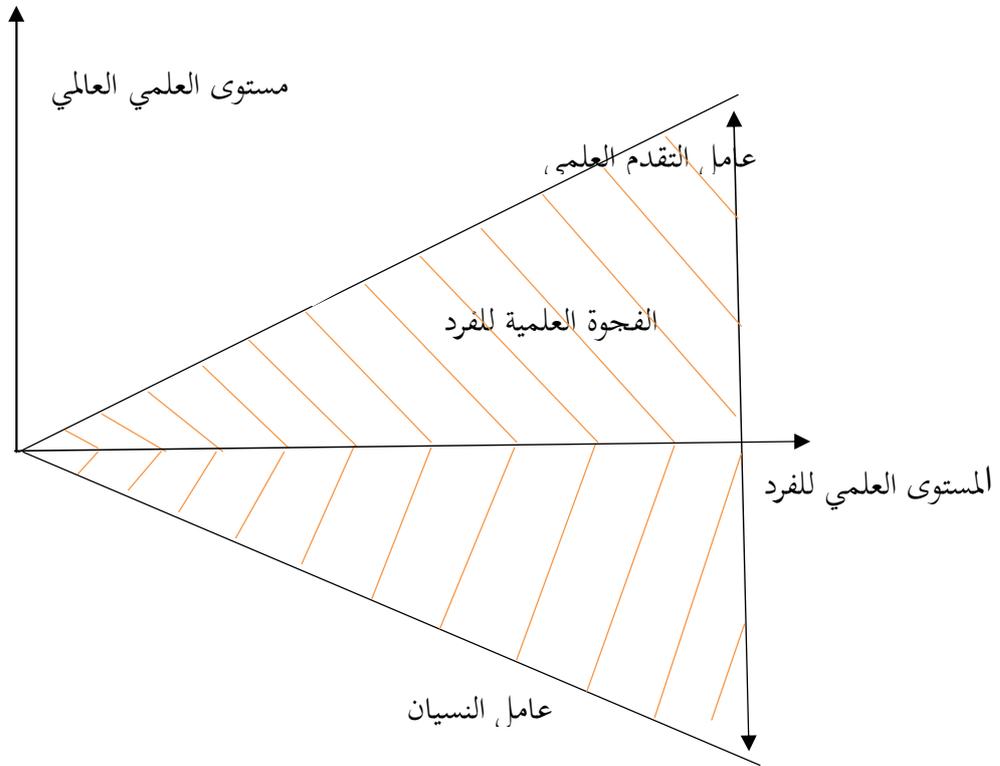
الفرع الثاني: أسباب اللجوء إلى التدريب والتعليم

استمرارية التعليم والتدريب طوال الحياة العملية للفرد أمر إلزامي، ويعني هذا المبدأ إن الفرد ملزم بالتدريب والتعليم خلال فترة انتماءه للمؤسسة خلال فترات محددة وهذا بسببين أساسيان:

**التقدم التكنولوجي:** إن التقدم العلمي والتكنولوجي عملية مستمرة وتزداد وتيرة تسارعها في عصر اقتصاد المعرفة، حيث يحدث تقادم في أساليب وطرق وأدوات العمل الحالية، وعلى الأفراد ومؤسساتهم مواكبة ها التقدم وإلا أصبحوا خارج حدود الزمن، لذا يتطلب مواكبة ها التقدم التدريب والتعليم المستمرين.

**عامل النسيان:** إن الفرد وبعامل الزمن تتناقص المعارف التي يحملها، لا يتوجب دائما تجديد معارفه وتنميتها وتذكيره بها من خلال التدريب والتعليم.

الشكل رقم (06): اتساع الفارق بين المستوى العلمي للفرد والمستوى العالمي.



المصدر: رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق ط 01 الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة مصر 2007 ص 32.

### الفرع الثالث: متطلبات عملية التدريب والتعليم

يتطلب نجاح عملية التعليم والتدريب وتحقيق الأهداف المرجوة منه بفعالية، توفر متطلبات وظروف عديدة منها ما يتعلق بدعم ومؤازرة الإدارة العليا، وتوافر المناخ السليم واستعداد العاملين ورغبتهم للتدريب أو غيرها، ونذكر أهم هذه المتطلبات<sup>1</sup>:

- أن يكون المتدربون على استعداد ولديهم الرغبة للتعلم أو التدريب، وان يمتلك المتدرب المهارات الرئيسية للتعلم خاصة القدرة الإدراكية (المهارات وقدرات لغوية، واستخدام المنطق والقدرة على حل المشكلات الرياضية... الخ).
- إن الاستعداد والدافعية للتعلم من طرف الفرد تتوقف على بيئة العمل، وتتضمن بيئة العمل (قيود/ محددات موقفه/ الدعم/ المؤازرة الجماعية) وتشير حل الدراسات إن المتدرب يطبق ما يتعلمه إذا وفرت المنظمة له الفرصة لاستخدام مهاراته الجديدة وتقوم بمكافئته مقابل ذلك.
- وجود فلسفة تتبناها الإدارة العليا تؤكد على أن أداء المديرين والمشرفين والعاملين هام وحيوي، وان التدريب الفعال يمكن أن يساهم بجدية في تحسين وتطوير هذا الأداء الذي يربط في حقيقته بين السلوك والنتائج.
- ضرورة وجود وحدة إدارية مسئولة عن التدريب تضم عددا كافيا من المتخصصين في هذا المجال.
- توفير مخصصات كافية لأغراض التدريب من وسائل وإمكانات.
- وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف والقدرات والمهارات حيوية لأداء العمل وتحديد فجوة الأداء بين العاملين في المؤسسة والعاملين في المؤسسات المنافسة.
- دعم وتشجيع ومكافئة المتدربين، عن طريق منحهم الفرصة لتطبيق ما اكتسبوه من معارف ومهارات في أداء العمل.
- تقييم فعالية التدريبية بتكلفة معقولة، فالتقييم يمكن أن يوفر إشارات ودلالات تقود إلى أفكار حول كيفية تحسين التدريب.

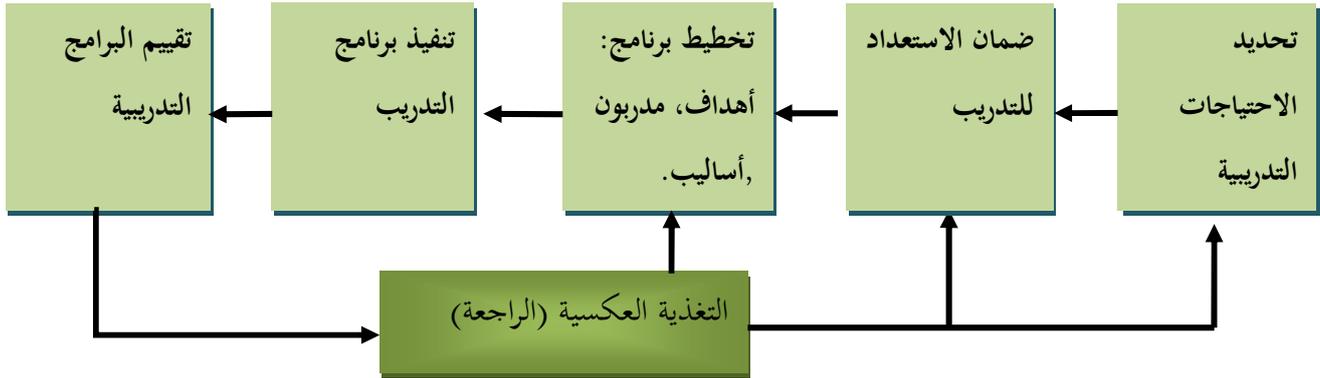
### الفرع الرابع: مراحل عملية التدريب والتعليم

نظرا لأهمية التعليم والتدريب وما يتطلب من تكاليف عالية، وتحقيقا لأغراضه وأهدافه لابد من التصميم التعليمي (**instructional design**) في عملية إعداد وتنفيذ التدريب بطريقة منظمة وسلسلة لتحقيق الأهداف المحددة، والشكل التالي يوضح لنا مراحل وخطوات عملية التعليم والتدريب:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- د/ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر والتوزيع ط01 عمان الأردن 2013 ص 205-206

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق ص 239.

الشكل: رقم(07) مراحل نموذج التصميمي التعليمي:



المصدر: حسين حريم، إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره. 239(بتصرف)

من الشكل التالي يمكننا توضيح مراحل تطبيق أي برنامج تدريبي في المؤسسة:

**تحديد الاحتياجات التدريبية:** وقصد بها تجدي فجوة الأداء بين أداء العاملين في المؤسسة وأداء العاملين في المؤسسات المنافسة، أو الفجوة التكنولوجية ما بين التكنولوجيا المستخدمة وآخر المستحدثات التكنولوجية.

**ضمان الاستعداد للتدريب:** ونقصد به تهيئة العاملين من أجل فهم أسباب ودواعي عملية التدريب والمراد من وراء القيام بها وما يمكن أن يكسبوه من خلالها من معارف وتحفيزات مادية ومعنوية.

**تخطيط البرنامج التدريبي:** ونقصد أن تقوم المؤسسة بتخطيط وتوفير كل من الموارد البشرية والمادية والمعنوية للقيام بهذه العملية، الأهداف من وراء العملية وما هي النتائج المرجوة المدربين المختصين سواء داخليين أو خارجيين، الأساليب والإمكانيات المادية اللازمة له العملية.

**تنفيذ برنامج التدريب:** أي العمل على تطبيقها البرنامج ومتابعته أثناء القيام به والتقييم خلال العملية وتحديد الانحرافات ولعمل على تفويتها.

**تقييم نتائج العملية التدريب:** بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي نقوم بعملية التقييم لنتائج هذه العملية خاصة على مستوى أداء العاملين قبل وبعد عملية التدريب.

**التغذية العكسية (الراجعة):** بعد عملية التقييم العملية التدريبية، تقوم الإدارة المسؤولة عن هذه العملية بتحديد الانحرافات والنتائج الناقصة والغير المرغوبة فيها وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيام بعملية تدريبية جديدة إن اقتضى الأمر.

**المطلب الثالث: سبل المحافظة على رأس المال البشري:**

إن عملية استقطاب وتطوير الراس المال البشري في المؤسسة عمليتان مهمتان، ولكن لا تكفيان إذا لم يتم المحافظة واستبقاء هذا الراس المال البشري في المؤسسة والانتفاع به، وهناك تحديات تواجهها المؤسسة للمحافظة على

عمالها خاصة منهم الكفاءات الغير قابلة للتعويض، سواء من المنافسين أو من خطر خروجهم وعملهم لحسابهم الخاص وتحولهم إلى منافسين جدد أو من خطر وفاتهم واندثار معارفهم ومهاراتهم معهم.

وفي ها المطلب سوف نعالج عملية المحافظة على الرأس المال البشري من خلال:

-تقسيم الرأس المال البشري وفق أدائه في المؤسسة.

-الندرة والفاعلية لتحديد الرأس المال البشري المراد الحفاظ عليه.

-سبل استبقاء الرأس المال البشري.

وعلى ضوء هذه العناصر يمكن لنا فهم ما هو الرأس المال البشري المقصود بعملية الاستبقاء وكذا سبل خلق بيئة عمل مساعدة على بقاءه.

### الفرع الأول: تقسيم الرأس المال البشري وفق أدائه في المؤسسة

يمكن تصنيف الرأس المال البشري إلى أربعة فئات بحسب مستوى أدائهم وانتفاع المؤسسة الاقتصادية بعملهم على النحو التالي:

#### النجوم والعقول (stars and brains):

وهم الفئة المتميزة (**excellence category**) وهم العمال الين يتميزون بامتلاكهم للمعارف والمهارات المتنوعة والتي يوظفونها ويستثمرونها بشكل صحيح لصالح المؤسسة وكذلك عملهم الذي يؤدي إلى تنشيط أداء المؤسسة بشكل عام ويفترض أن تكون نسبتهم داخل المؤسسة 75% من إجمالي العمال.

#### المتعلمون الجدد: (new learners):

نعني بهم تلك الفئة التي تشمل العاملين الجدد الداخلين للمؤسسة أو المنقولين والمرتقيين إلى وظائف جدد أخرى، والذين عادة ما لم يصل أداءهم للمستوى المرغوب بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافة المنظمة وبيئتها، وينبغي ألا تتجاوز نسبتهم 2.5% من إجمالي العاملين داخل المؤسسة.

#### العاملين الطبيعيون (normal employers):

نعني بهم العاملين العاديين في عملهم وسلوكهم وفي صلابة انتماءهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عليهم بل يفترض على المديرين أن يقوموا بتحويلهم تدريجيا إلى عقول ونجوم من خلال تدريبهم وتحفيزهم لرفع مستوى نشاطهم والمفروض ألا تتجاوز نسبتهم 20% من إجمالي العاملين في المؤسسة.

العاملين صعبى المراس: (difficult employers) :

نعني بهم تلك الفئة التي يكون التعامل معهم صعب لأنهم أصحاب مشاكل في العمل ولهم تأثير سلبي على أداء المؤسسة ومستوى إنتاجها، ويفترض على المنظمة إيجاد صيغ من أجل الاستغناء عنهم بسرعة بسبب كلفتهم الزائدة وتأثيرهم السلبي على أداء المؤسسة وألا تزيد نسبتهم 2.5 % من إجمالي العمال. وعلى المؤسسة أن تبوب عمالها وفق هذا المعيار كي تحدد من تحتفظ بهم ومن تعمل على إيجاد صيغ للاستغناء عليهم ومن تعمل على تطوير أداءهم من خلال برامج التعليم والتدريب.

الفرع الثاني: الندرة والفاعلية لتحديد الرأس المال البشري المراد الحفاظ عليه:

على المؤسسة أن تبوب عمالها من حيث الندرة في سوق العمل وكذا فاعليتهم في أداء المنظمة، وعلى هذا الأساس تقوم ببناء إستراتيجية للحفاظ على البعض والاستغناء على البعض الأخر. ويقدم (Stewart) النموذج التالي الذي يصنف الموارد البشرية ومن تم يقوم بتوضيح قيمة الرأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>:

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة.

الحالة الثانية

مورد بشري يصعب استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة.

الحالة الأولى

مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة منخفضة.

الحالة الرابعة

مورد بشري يسهل استبداله وينتج قيمة مضافة مرتفعة.

الحالة الثالثة

المصدر: على السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة (بتصرف).

ومن الشكل السابق يمكننا تحديد أربعة حالات:

<sup>1</sup> - د/ على السلمي ، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة ، سما للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2009 ص 242.

**الحالة 01:** حيث أن أفضل مورد بشري داخل المؤسسة هو الذي يقع في هذه الحالة فهو مورد نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدانه، كما يتسم بمستوى إنتاجية عالية مما يولد قيمة مضافة عالية للمنظمة، حيث يتوجب على المنظمة أن تحافظ عليه وتوفر بيئة ملائمة وتحيط بسياج قوي من الرعاية والتحصير وإعطاءه الفرص من أجل الإبداع والابتكار، وهو يعتبر مفتاح نجاح للمنظمة التي تعمل على تلبية رغبات زبائنها والتميز على المنافسين.

**الحالة 02:** تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله أي أنه نادر في سوق العمل ولكن في المقابل يتسم بمردودية منخفضة ولا يخلق قيمة مضافة مرتفعة، لذا يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتوفير وسائل الحفاظ على هذا المورد البشري وبالمقابل تعمل على تطوير أداءه من خلال التدريب والتعليم المستمر كي ينتقل إلى الحالة رقم 01.

**الحالة 03:** وهي تعبر على أن هذا النوع من المورد البشري يتسم بالوسطية حيث أنه متوفر في سوق العمل ويسهل استبداله لوفرتة، ولكن في نفس الوقت له مردودية كبيرة داخل المؤسسة ويخلق قيمة مضافة. لذا يتوجب على المؤسسة أن تحافظ عليه تفاديا لتكلفة إحلال مورد بشري جديد.

**الحالة 04:** يعتبر المورد البشري الواقع في هذه الحالة الأقل أهمية وقيمة، حيث تجتمع فيه خاصيتين غير مرغوبتين الأولى أنه سهل الاستبدال ومتوفر في سوق العمل، والثانية أن مردوديته قليلة ولا يخلق قيمة مضافة معتبرة للمؤسسة، وفي هذه الحالة على المؤسسة أن تجد طرق للاستغناء عن هذا النوع وان تضمه لإدارة الأفراد العاملين التقليدية.

ومن خلال هذا التوبير تحدد المؤسسة أنواع مواردها البشرية ومن تحافظ بهم ومن تعمل على تطوير أداءهم ومن تعمل على إيجاد آليات للتسريح بأقل تكلفة ممكنة.

### الفرع الثالث: كيفية المحافظة على الرأس المال البشري:

إذن على المؤسسات التي تعمل على تطوير رأس مالها البشري واكتساب الأحسن منه والمحافظة عليه من التسرب، فمثلا شركة (3M) لجأت إلى المحكمة ورفعت دعوى قضائية ضد شركة (Amazon) بدعوى ان هذه الأخير تسرق معرفتها الضمنية عن طريق استقطاب وتوظيف مدراءها التنفيذيين وتستنرف رأس مالها البشري. حيث على المؤسسات الناجحة اليوم العمل على خلق بيئة عمل مساعدة على الأداء والاستقطاب والاستبقاء رأس مالها

البشري، حيث بالإضافة إلى المحفزات المادية والمعنوية يجب على هذه البيئة أن تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة وفي معظم الأحيان، حيث تعتبر بيئة العمل هي أساس المحافظة على العاملين من التسرب خارج المؤسسة.

ويمكن إيجاز سبل المحافظة على الرأس المال البشري كالتالي<sup>1</sup>:

-تصميم أنظمة أجور تتماشى ومدى مساهمة كل عامل في القيمة المضافة للمؤسسة، وتحقيق رضا العاملين وما يتحصلون عليهم مقابل المهام التي يؤديها.

-تحسين بيئة العمل من خلال توفير امن وسلامة العاملين، تهوية وإضاءة ملائمتين.

-حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخلق مؤسسة متكاملة ديمقراطية.

-التقليل من ساعات العمل بما يتماشى والأجر المدفوع للعمال.

-الاهتمام بحقوق العمال من خلال الرخيص للنقابات العالية بمختلف توجهاتها.

-إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة بالشكل الذي يساهم في مرونة الأداء بين العاملين ورفع الحواجز البيروقراطية ما بين مستويات المكونة للهيكل التنظيمي.

-العمل على التجديد والتطوير المعرفي للعاملين بما يواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال من خلال التعليم والتدريب.

-تقليل الصراعات بين العاملين ما بينهم وما بينهم وبين المؤسسة من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وتسوية التذمر الواسع الانتشار ما بين العمال.

-نشر ثقافة المصارحة بمختلف الوضعيات التي تمر بها المؤسسة قصد وضع العمال أمام الأمر الواقع لأجل بعث روح التحدي بينهم.

-إرساء قواعد الإدارة التشاركية في المؤسسة وعدم الانفراد بالقرار ومحاولة تحقيق المثل القائل أن كل عامل هو مدير في منصبه وان كل مدير هو عامل في منصبه.

-السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك المال، بما يؤدي إلى منافع وأثر إيجابا لاستبقاء الرأس المال البشري الأخر.

<sup>1</sup> - د/ سعد العنزي ادارة الرأس المال افكوري مرجع سبق ذكره ص 37-ص 59

-استغلال مبادرات العمال واخذ بعين الاعتبار آراءهم وتصوراتهم للحلول كون كل عامل هو خبير في مجال عمله وله نظرة ميدانية أكثر دقة من متخذ القرار.

-فرص النمو الوظيفي والارتقاء في المناصب على حسب درجة الكفاءة والأداء، من أجل تحفيز العاملين لإظهار مهاراتهم وقدراتهم وتطبيقها لي ارض الواقع.

-التكامل الاجتماعي والذي يعني تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا، ويسعون لحل مشكلات العمل بالمشاركة مع الإدارة مما يولد روح الإبداع والابتكار حيث يعزى السبب الرئيسي لنجاح شركة (general electric) على سبيل المثال هو التكامل الاجتماعي فيها، والذي يشمل تنمية،-العلاقات وبناءها داخل العمل، حيث تسود الثقة والتعاون المتبادلين ما بين العمال مما يزيد من إنتاجيتهم وولاءهم للمؤسسة.

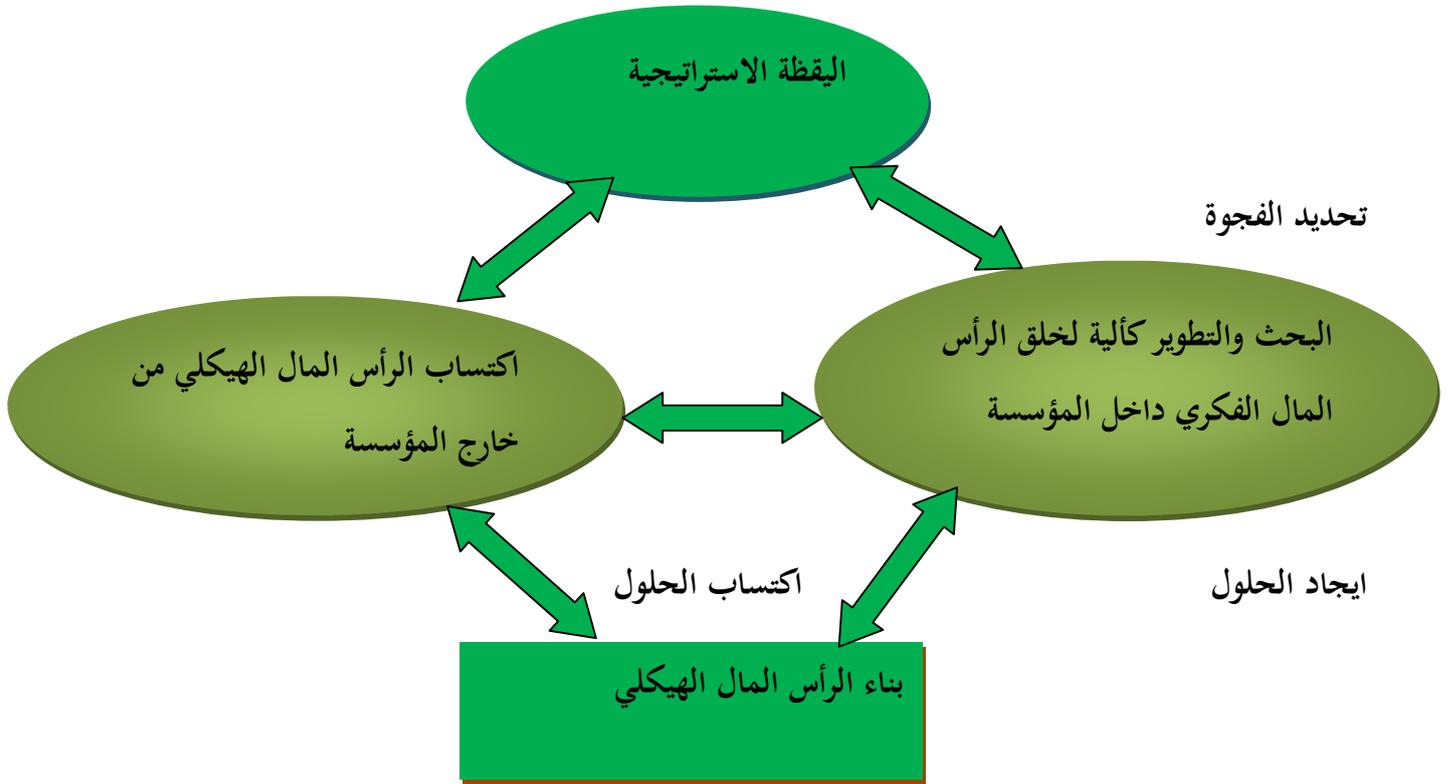
-الموازنة بين الحياة العملية والشخصية ومساهمة المؤسسة في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه عمالها خارج أسوارها من خلال الإصغاء لهم ودعمهم ماديا ومعنويا لتخطي المراحل الصعبة التي قد تواجههم في حياتهم الخاصة.

إذن على المؤسسة أن تلتزم تجاه عمالها خاصة منهم النادرين والذين لهم قيمة مضافة في المؤسسة، من خلال توفيرها لهم بيئة عمل مناسبة للمحافظة عليهم من التسرب ومغادرة المؤسسة نحو المؤسسات المناقفة أو توجيههم للعمل لحسابهم الخاص.

المبحث الثاني: بناء الرأس المال الهيكلي في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية بناء الرأس المال الهيكلي والذي يعني كما ذكرنا سابقا أنه مجموع المعارف الصريحة الموجودة في المؤسسة الاقتصادية والتي تبقى بعد مغادرة العمال للمؤسسة ، يحتاج إلى عمليات أساسية هي اليقظة الإستراتيجية من أجل تحديد الفجوة المعرفية أو الفكرية وعملية البحث والتطوير من أجل إيجاد الحلول الممكنة على مستوى المنظمة واليات حماية مخرجات البحث والتطوير وعملية اكتساب الرأس المال الهيكلي من البيئة الخارجية عن طريق الشراء أو تبني مخرجات مخابر البحث والتطوير أو عن طريق امتصاص اخر مستجدات التكنولوجيا والمعرفية الموجودة. والشكل التالي يوضح لنا مكوناتها المبحث على النحو التالي:

الشكل رقم: (08): بناء الرأس المال الهيكلي



المصدر: (من اعداد الطالب) وثائق مقدمة من طرف شركة صيدال

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية كآلية لتحديد فجوة الرأس المال الهيكلي:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من المصطلحات الحديثة التي تتبناها المؤسسات الرائدة من أجل فرض نفسها في اقتصاد معرفة يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات وكيفية التحكم فيها ، ومن أجل بناء رأس مال هيكلي قوي قادر على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال الخاصة بالمؤسسة ، فعليها أن تلجأ إلى اليقظة الإستراتيجية بمختلف اليقظات المكونة لها من أجل الوقوف على الفجوة التي تفصلها عن منافسيها كذلك بجميع ما تحتاجه من مختلف المعلومات والبيانات ، ومن ثم الاعتماد بالدرجة الأولى على البحث والتطوير من أجل ردم هذه الفجوة أو ن طريق اللجوء إلى مخرجات البحث والتطوير والخارجية وتبنيها أو عن طريق شراءها أو عن طريق امتصاص آخر المستجدات التكنولوجية والمعرفية المتوصل إليها.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية الرادار أو المرصاد الذي أقوم بواسطته المؤسسة الاقتصادية بتجميع المعلومات المفيدة لها من أجل الاعتماد عليها في تحديد توجهها الاستراتيجي ورسم خططها المستقبلية.

تعريف اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة: أصلها من الكلمة اليونانية **vigila** والتي تعني مراقبة وحراسة مكان ما قصد حمايته والبقاء في وضعية عكس النوم والغفلة.<sup>1</sup>

الإستراتيجية: هي مقابل كلمة **stratégie** بالفرنسية ومقابل كلمة **strategy** باللغة الإنجليزية، " حيث يعود أصلها إلى الكلمة اليونانية **stratèges** والتي تعني فن قيادة المعارك، اي انها مصطلح استخدم عسكرياً"<sup>2</sup> ان هي عبارة عن تجميع لمصطلحين اليقظة والإستراتيجية لذا من الطبيعي أن نجد عدة تعاريف مختلفة الصيغ ولكنها تتفق في المحتوى والمراد.

لقد تعددت التعاريف لمصطلح اليقظة الإستراتيجية وكل يرى إليها حسب توجهه، فتم تعريفها على النحو التالي: عرفها **Humbert Lesca** على انها تلك العملية المستمرة بصفة جماعية التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية من أجل تتبع وترقب واستخدام المعلومات الحالية والمتوقعة والتي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، من أجل إنشاء فرص أعمال والتقليل من المخاطر.

<sup>1</sup>-Gay Massé **intelligence économie**- un guide pour une économie intelligente

<sup>2</sup>- Rudolph Durand guide **de management stratégique** ; dunod ; paris 2003 .p 127.

كما عرفها **Reix** على أنها الاستعلام على سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية، ومراقبة استراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين، بصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة ادخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني كل مهتم ملاحظة المعلومات واختبارها وتفسيرها ونشرها بغرض تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

كما عرفها François Brouard يمكن تعريف المراقبة الإستراتيجية بأنها عملية إعلامية تستمع من خلالها المؤسسة إلى بيئتها لتقرر وتتصرف لتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة نستنتج إن اليقظة الإستراتيجية هي: عملية منظمة ومهيكلت تسندها الإدارة إلى أعوان مختصين فيها من أجل مراقبة تتبع واستشعار أي مستجد ضمن البيئة الخارجية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مفهوم واسع وشامل يتضمن عدة مكونات فرعية متكاملة فيما بينها وتتعدد تصنيفاتها حسب الدارسين نذكر أهمها:<sup>2</sup>

-اليقظة التنافسية: la veille compétitive: حيث تهتم أساسا بسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، والعمل على متابعة استراتيجياتهم وأهدافهم الحالية والمستقبلية من حيث السياسات المالية والإنتاجية والتوظيفية والزبائن المستهدفين والتحالفات القائمة والمحتملة وكذا التغيرات الحاصلة في الأسواق ومن تحديد درجة خطورتهم وتهديداتهم.

- اليقظة التكنولوجية: la vieille technologie: حيث يتم من خلالها تحديد التطورات والابتكارات الحاصلة سواء في المنتجات أو الخدمات أو في أنظمة الإنتاج والتوزيع من الجانب التقني التكنولوجي والعمل على تحديد الفوارق الحاصلة بين المؤسسة والمنافسين.

-اليقظة التجارية: la vieille commerciale: ويقصد بها دراسة السوق وتطوراتها من سلوك المستهلكين واذواقهم وقراراتهم وتطور الطلب وقنوات التوزيع.... الخ

<sup>1</sup>-François Brouard ; pertinence d'outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME ; 6ème congrès international francophone sur la PME .2002 Montréal L -CANADA P01.

<sup>2</sup>- منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2018 ص188-197.

-اليقظة الاجتماعية: la vielle social: حيث تدرس أساسا الظواهر الاجتماعية المرتبطة بنشاطات المؤسسة والتي يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسة مثل التعارضات الدينية والثقافية والتمسك بالتقاليد... الخ. كما تهتم بالظواهر التالية:

-اليقظة البيئية: la veille d'environnement: وهي التي تضم باقي المتغيرات دون متغيرات المحيط التشغيلي وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات حول الأحداث المتعلقة بمختلف الميادين

-اليقظة القانونية: la vielle judiciaire: تعمل اليقظة القانونية على تتبع البحوث القانونية ومراقبة التشريعات وتوزيع المعلومات الخاصة بها نحو أقسام المؤسسة.<sup>1</sup> حيث من المهم تتبع القوانين والتشريعات التي أصدرها الهيئات الحكومية أو الوزارية أو جميع أصحاب القرار في الدولة محل النشاط والعمل على فهم آثارها على نشاط المؤسسة والتكيف معها.

-اليقظة المستدامة: la vielle durable: تسمح اليقظة المستدامة بتعريف وكشف التهديدات والمخاطر وكذا الفرص وإشارات التنبؤ بمستقبل المؤسسة وتفعيل سياسة التنمية المستدامة.

-يقظة الموارد البشرية: la vielle de ressources humaine: يمثل العنصر البشري ركيزة أساسية في المنظمة وهذه الأخيرة عبارة عن تالف أفراد تختلف في تطلعاتها وهذه العوامل يمكن أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء الأفراد لذا وجب على المنظمة تتبع مواضيع حول التحفيز والتكوين والتعامل مع الموظفين من أجل رسم إستراتيجية من خلال هذه المعلومات.

### الفرع الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها:

تتعدد أهداف اليقظة الإستراتيجية وتنشعب وتنشعب بتشعب أنشطتها وبيئتها الداخلية والتنافسية والعامّة الخاصة بها ولكن في الجمل يمكن ان نحصرها في هدفين أساسيين دفع بالمؤسسات إلى تبني اليقظة الإستراتيجية هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-د لموس مريم. أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية. المجلد الثاني/العدد الثامن. سبتمبر 2019ص21

<sup>2</sup>- Kamel Rouibeh, « Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles», Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998, p49-50(بتصرف)

**أهداف دفاعية:** حيث تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى توقع الأحداث التي تدل وتعلم وتنبه المؤسسة إلى التهديدات التي تحيط بها وتؤدي إلى إلحاق الضرر بنشاطها ومن ثم تعمل على تسريع رد فعل المؤسسة تجاه هذه الأحداث والتفكير في الحلول الممكنة من أجل التكيف معها أو تجنبها.

**أهداف هجومية:** كما تهدف اليقظة الإستراتيجية على توقع الأحداث التي تعبر عن الفرص التي تكون في متناول المؤسسة قبل منافسيها مما يساهم في ضمان تقدمها وتحسين أداءها واستغلال هذه الفرص أحسن استغلال لبلوغ مستوى التميز عن المنافسين بأداء أكثر فاعلية ومرونة.

حيث يمكن إجمال أهداف اليقظة الإستراتيجية في عدة نقاط أساسية نوجزها في التالي:

**اليقظة التكنولوجية:** هي نشاط يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لرصد ما يحدث في البيئة العلمية والتكنولوجية من تطورات، من خلال تحليل المعلومات الإستراتيجية التي تسهل عملية الإبداع، بمعنى أنها نشاط أو عملية تقوم على متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من إحداث وانتقائها ومعالجتها لاستخدامها في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

**اليقظة التنافسية:** هي نشاط تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين والمحتملين، وبالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهي عملية جمع وتحليل المعلومات التي تسمح بتحقيق اختراقات في السوق والمنافسة

**اليقظة التجارية:** هي التي تهتم بدراسة كل من الزبائن الذين يعرفون بالسوق الخلفية، والموردين الذين يعرفون بالسوق الأمامية، فالمؤسسة بحاجة دائمة لمعلومات عن المؤدين لضمان تمويلها المستمر بالموارد

**اليقظة البيئية:** هي التي تهتم بالجوانب المختلفة للبيئة الخارجية العامة للمؤسسة<sup>2</sup> وهي العوامل الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والجيوسياسية والدولية، ويطلق عليها اسم اليقظة المجتمعية.

**المطلب الثاني: البحث والتطوير كآلية لخلق الرأس المال الفكري داخل المؤسسة:**

يعتبر البحث والتطوير في عصر اقتصاد المعرفة السلاح الأهم للمؤسسة الاقتصادية لبناء رأس مالها الفكري وتنميته لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، وعليه فإن المصدر الأساسي لضمان ريادة المؤسسة وبناء ميزتها التنافسية هي وظيفة البحث والتطوير وهي عصب المؤسسة الذي يمدها بسبل النجاح ومفاتيح البقاء والاستدامة.

<sup>1</sup>- Jonathan L. Calof & William Skinner, **La veille Concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2, p 42

<sup>2</sup>- Alain BLOCH, **L'Intelligence économique**, 2ème éd, Economics, Paris, France 1999, p 16.

## الفرع الأول: مفهوم ومعوقات البحث والتطوير:

حيث سوف نبين المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبحث والتطوير على مستوى المؤسسة الاقتصادية وما هي المعوقات التي تحول دون نجاح هذه الوظيفة المهمة والأساسية في فيها.

### 1- مفهوم البحث والتطوير

ويمكن تعريف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، وتحقيق عائد مجزي ويمكن تقسيم هذا المفهوم إلى ما يأتي:<sup>1</sup>

**البحث:** الفحص المتعلق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة بأمل أن يكون المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو علمية جديدة أو في اكتشاف تحسين جوهري للموجود من أي منهما .

**التطوير:** هو تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان بغرض البيع أو الاستخدام أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف .

يمكن تعريف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي<sup>2</sup>

### 2-معوقات البحث والتطوير

تواجه أي مؤسسة تعتمد إستراتيجية للبحث والتطوير عقبات داخلية وخارجية تظهر قبل وأثناء تحضير الاستراتيجيات وبعد تطبيقها وفيما يلي عرض أهم هذه العقبات:<sup>3</sup>

-غياب التكامل بين الصناعة ومؤسسات البحث والتطوير

-ضعف التلازم بين إستراتيجية المؤسسة الكلية واستراتيجية نقل التكنولوجيا والبحث والتطوير والذي يمكن أن يؤدي إلى الفشل في تأمين الموارد من أجل البدء في خطة العمل وبرامج البحث في إطار المؤسسة

<sup>1</sup>-الفيل محمد رشيد، البحث والتطوير والابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي، دار المدلاوي عمان الأردن، 2000، ص10-11

<sup>2</sup>-وزارة التخطيط الأردنية، البحث والتطوير وأهميته للاقتصاد الأردني، فريق الوطني للتنافسية عمان الأردن، ص 20.

<sup>3</sup>- صدوقي غريس وآخرون، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، الجزائر العدد 02 2017 ص 328-329 (بتصرف).

- لا تزال الصناعة في العديد من الدول النامية تفتقر إلى الثقة الكاملة بإمكانيات المؤسسات المحلية للبحث والتطوير

- صعوبة التقييم الكمي للفوائد المباشرة والآنية لنشاطات البحث والتطوير مما يجعل الصناعة تتردد في معظم الحالات لتوفير الاحتياجات الاستثمارية لبرامج البحوث طويلة المدى

- انخفاض مستوى الإنفاق على البحث والتطوير بشكل كبير بالمقارنة مع الدول الصناعية.

- إن معظم مراكز البحث والتطوير العامة عادة هشة وغير موجهة بشكل كاف لتغطية حاجات الصناعة.

### الفرع الثاني: أهداف وأهمية البحث والتطوير في بناء الرأس المال الفكري المؤسسة:

حيث سوف نستعرض أهم الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة الاقتصادية من خلال قيامها بالبحث والتطوير وما هي الأهمية التي تكنسها نتائج البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1- عملية البحث والتطوير وأهدافها في بناء الرأس المال الفكري المؤسسة

يمكن تلخيص عدة أهداف للبحث والتطوير والتي تعمل على بناء الرأس المال الفكري لعل أهمها:<sup>1</sup>

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

- تطوير وإبداع المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات الحالية المطلوبة في السوق.

- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج أو البيع من خلال تقليل التلف أو الضياع وتحسين المركز التنافسي للمشروع.

- المحافظة على حجم المبيعات وزمن التقديم في السوق.

- التنوع في المنتجات لتلبية رغبات أكبر قاعدة ممكنة من المستهلكين.

- توسيع المبيعات إلى مناطق جغرافية جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.

- الاستفادة من السعة الإنتاجية المعطلة وتحسين جودة المنتجات الحالية.

- إجراءات دفاعية أو هجومية ضد منافسين معينين إضافة إلى بعض الأهداف الأخرى كخفض العمالة توافر الطاقة... الخ.

- وإدراك الدور الحيوي والفعال لوظيفة البحث والتطوير أصبح من الضروري لأي مؤسسة من أجل بقائها وتحسين

قدرتها التنافسية أن تمتلك مقدرة التحدي والتعامل مع متغيراتها إلى الدرجة التي يمكن القول معها " إذا ما

<sup>1</sup> - سعد الدين عشموي، الإدارة الصناعية، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1981، ص 257 .

- محمد قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، 9 و 10 مارس 2004، ص 163 .

استطاعت المؤسسة التعايش مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد لها للقيود التي تواجهها تمكنت من الاستمرار والبقاء<sup>1</sup>، ومع تنامي الوعي بأهمية هذا النشاط في ظل التطور المتسارع والمنافسة التي سببتها العولمة تحرص المؤسسات على استمرارية التطوير الذي يقوم على فكرة أن المحاولات المستمرة للوصول لمستويات أعلى للأداء في كل موقع من مواقعها يوفر مجموعة من الزيادات التدريجية التي تساعد على بناء أداء رفيع".

## 2- أهمية البحث والتطوير في بناء الرأس المال الفكري المؤسسة

تبرز أهمية البحث والتطوير في بناء الرأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية كما يلي:<sup>2</sup>

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات باكتساب المزايا التنافسية؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والدولية؛
- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المؤسسة المختلفة؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية؛
- تنوع مخرجات الإنتاج والتوصل إليها بصورة أدق، أكفأ وأرخص

### المطلب الثالث: اكتساب الرأس المال الهيكلي من خارج المؤسسة:

تعتبر البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا مهما للرأس المال الهيكلي الخاص بها حيث انها لا يمكن أن تعتمد على بيئتها الداخلية من خلال وظيفة البحث والتطوير في توفير رأسمالها الهيكلي سواء لتكلفتها المرتفعة من جهة أو لان نتائجه غير مضمونة بشكل قطعي.

لذا يتوجب عليها أن تعمل على اكتسابه من البيئة الخارجية سواء بالطرق القانونية المسموحة من خلال شراء براءات الاختراع أو التراخيص الخاصة بالتصنيع أو تبني مخرجات البحث والتطوير لمخابر البحث الخارجية وفي

<sup>1</sup>- هشام الغريبي، إدارة البقاء - مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 01 سنة 1998، ص 7.

<sup>2</sup>- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 207: ص 208

بعض الحالات قد تلجئ المؤسسة للطرق الغير قانونية من أجل اكتساب الرأس المال الهيكلي عن طريق التقليد أو المحاكاة في حالة الاحتكار التكنولوجي للمؤسسات المنافسة.

### الفرع الأول: الطرق القانونية لاكتساب الرأس المال الهيكلي من البيئة الخارجية:

إن تعزيز الرأس المال الهيكلي للمؤسسة الاقتصادية يتم أيضا من اكتسابه من البيئة الخارجية عن طريق عدة طرق قانونية ووسائل تتمثل أساسا وليس كليا في:

#### 1-براءات الاختراع:

براءات الاختراع التي تشتريها المؤسسة من الباحثين والمخترعين والمبتكرين ووضعها موضع التنفيذ على شكل سلع أو خدمات أو طرق جديدة للإنتاج تعتبر مصدرا لتعزيز الرأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية ورأس مالها الفكري ككل.

#### 2-التراخيص الصناعية:

تعتبر التراخيص الصناعية التي تحصل عليها المؤسسة من الشركات العالمية والمؤسسات المنافسة مصدرا هاما لتوسيع أنشطتها وفتح خطوط إنتاج جديدة تكامل أفقي أو تكامل عمودي بشكل أمامي أو خلفي بصورة عامة قصد تنمية رأس مالها الهيكلي وتعتبر من الطرق القانونية لتعزيزه.

#### 3-تبني مخرجات البحث والتطوير من الخارج:

قد تلجأ المؤسسة الاقتصادية إلى تبني مخرجات البحث والتطوير الخارجية التي تقوم بها المخابر الخاصة منها أو في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات والمعاهد والمدارس العليا... الخ) وتتبنى هذه المخرجات والقيام بتجسيدها على ارض الواقع وتحويلها إلى منتجات سواء سلع أو خدمات أو إلى طرق وأساليب للإنتاج والتوزيع.

4-الذكاء الاقتصادي: يعتبر الذكاء الاقتصادي كل النشاطات المرتبطة بالبحث ومعالجة المعلومات بهدف الاستعمال الاقتصادي. هذه النشاطات المختلفة تساعد المؤسسة في توفير الأصول الغير مادية لأجل استخدامها في التكتيكات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف التي حددتها من أجل تحسين وضعها التنافسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Martre .H. « Intelligence économique et stratégie des entreprises ». Commissariat général du plan, La Documentation Française, Paris, France, 1994, p03

كما يتم تعريفه بأنه نوع من الحكامة هدفه التحكم في المعلومة الإستراتيجية من أجل ضمان التنافسية والأمن الاقتصادي للمؤسسات.<sup>1</sup>

ويعني أنه كل المعلومات والبيانات أو المعارف والخبرات والمهارات التي يتم الحصول عليها بفضل خلية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، لأجل استخدامها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتعزيز رأس مالها الهيكلي بصورة خاصة والرأس المال الفكري بصورة عامة.

### 5-التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لم يتم تحديد معناها بصورة دقيقة، حيث يعتبر تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن التعلم التنظيمي نوع من التعليم الذاتي والذين يكون بصفة جماعية حيث يتم بعملية تقييم أداء كل مجموعة أو فرد في المؤسسة الاقتصادية وتحديد الاختلالات والبحث عن الحلول الممكنة لتصحيح وتقويم هذه الاختلالات وبالتالي تعزيز الرأس المال الهيكلي والفكري ككل.

### 6-مصادر أخرى قانونية للرأس المال الهيكلي:

هناك عدة مصادر قانونية لحصول المؤسسة الاقتصادية على الرأس المال الهيكلي من البيئة الخارجية مثلا حضور الملتقيات العلمية وتبني توصياتها، الدراسات الميدانية والأكاديمية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية... الخ.

### الفرع الثاني: الطرق الغير الرسمية لاكتساب الرأس المال الهيكلي من البيئة الخارجية:

إن تعزيز الرأس المال الهيكلي للمؤسسة الاقتصادية يتم أيضا من اكتسابه من البيئة الخارجية عن طريق عدة طرق غير قانونية ووسائل، حيث تلجأ المؤسسة الاقتصادية لهذا النوع الغير قانوني لتنمية الرأس المال الهيكلي الخاص بها لعدة أسباب نذكر منها:

-احتكار التكنولوجيا من طرف الشركات المنافسة بصورة تعسفية إشكالية النقل التكنولوجي.

-استغلال الثغرات القانونية الموجودة في منظمة التجارة العالمية.

<sup>1</sup>-حذر محمد تطور مفهوم الدفاع الاقتصادي إلى قانون للدكاء الاقتصادي ودكاء قانوني' مجلة صوت القانون جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، عدد افريل 2016 ص217.

<sup>2</sup>-الكبيسي عامر الخضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر سنة 2004 ص 90.

- حيز المنظمة العالمية للتجارة للشركات العالمية وتسهيل عملية احتكارها.

- التكلفة المرتفعة للتراخيص الصناعية من طرف الشركات المالكة لحقوقها والمضاربة بها.

تتمثل أساسا في:

### 1- التقليد (المحاكاة):

يعتبر التقليد من الطرق الغير قانونية التي تكتسب المؤسسة الاقتصادية والتي بموجبها تكتسب ميزات وخصائص لمنتجات أو طرق إنتاج ويمكن أن يكون كلي أو جزئي أو لبعض طرق وأساليب الإنتاج.

يرى الجميع أن التقليد (المحاكاة) يعتبر الظواهر السلبية التي تؤثر سلبا في عملية الابتكار ويمكن لها أن تقضي على دافعيته الأساسية.

لا يوجد تعريف موحد للتقليد (المحاكاة) ولكن يمكن اعتماد تعريف المنظمة العالمية للتجارة وفقا للمادة 51 من الاتفاق حول مزايا منظمة حقوق الملكية الفكرية (WIPO): المنتجات المقلدة تشمل جميع المنتجات بما في ذلك التغليف التابع لها، والتي تحمل بعض الخصائص أو كلها لعلامة مسجلة والتي تمس حقوق مالك أو مالكي هذه العلامة (حسبا للتشريع في كل بلد)، وتلحق به أضرارا مادية أو وظيفية<sup>1</sup>.

إذن يمكن القول أن التقليد هو وضع علامة بطريقة غير شرعية على المنتجات. والتقليد بصفة عامة هو كل عملية إعادة إنتاج كلي أو جزئي لخصائص مميزة لمنتج أصلي ذا طابع فني أدبي أو صناعي دون موافقة مالكة، أو استعمال علامة تجارية أو صناعية لأهداف تسويقية وتوزيعية، أو أعمال الاستيراد والتصدير لهذه العلامة بطريقة غير شرعية دون علم مالكيها والتي تمس بحقوق الملكية الفكرية والصناعية، وينتج عن ذلك أضرار مباشرة له<sup>2</sup>.

أ/ التقليد الكلي (أو الجزئي): هو إعادة تجسيد لكل . أو بعض . الخصائص المميزة لعلامة أو منتج معين من أجل تغليط المشتري أو المستهلك حول الهوية الأصلية للمنتج ودفعه إلى شراءه ظنا منه أنه أصلي. في كثير من الحالات يتم التقليد في الأغلفة، العلامة، وشعار المنتج الأصلي.

ب/ التقليد الذكي: وهو استعمال بعض خصائص المنتج الأصلي لإنتاج منتج يحمل علامة مختلفة وخاصة به. هذا المنتج يلي نفس الاحتياجات المطلوبة في المنتج الأصلي وبنوعية مساوية أو أعلى في بعض الأحيان، فهي منتجات منافسة أكثر منها مقلدة، وذات نوعية تستجيب لمعايير هذه الأخيرة (الأصلية). والهدف من هذه

<sup>1</sup>-www.wipo.org تاريخ الاطلاع 2020/04/12

<sup>2</sup>-عبد العزيز شرابي، ظاهرة التقليد: المخاطر وطرق المكافحة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة الجزائر 02، العدد 2008/05 ص225.

المنتجات ليس تغليط المستهلك حول أصلية المنتج، إنما لجعله في وضعية الحكم بين أفضلية المنتجين، ثم الاختيار بينهما. في هذا النوع من المنتجات يعتمد المنتجون إلى إضافة تحسينات وتعديلات للرفع من النوعية والإجابة على احتياجات مطلوبة أكثر في المنتجات الأصلية، لهذا يصعب تحديد شرعية أو غير شرعية المتاجرة في هذا النوع من المنتجات.

### 2-التجسس الاقتصادي:

إن اعتماد الاقتصاد الحالي على المعلومات والمعرفة والتحكم فيها وتأمينها يدفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تبني سياستين الأولى كيفية حماية معلوماتها من طرف المنافسين، والثانية هي كيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة خاصة منها المعلومات الإستراتيجية.

هذا الواقع الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية أنشأ ما يعرف بالتجسس الاقتصادي والذي هو " ذلك الفعل الذي يساعد على الحصول على معلومات وبيانات ومعطيات هامة ذات نفع اقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبده خسائر أو إعاقات في السوق الاقتصادي"<sup>1</sup> يتم القيام بهذا العمل عن طريقك زرع أو تجنيد أفراد داخل المؤسسات المنافسة لأجل توفير المعلومات والبيانات لصالح المؤسسة المتجسوسة.

التجسس الإلكتروني وهو نوع جديد يعتمد أساسا على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الوصول إلى البيانات التي تحتفظ بها المؤسسة الاقتصادية في شكر معارف الكترونية عن طريق اختراع قواعد البيانات الخاصة بها.

### المطلب الرابع: الملكية الفكرية كآلية لحماية رأس المال الهيكلي:

إن بناء الرأس المال الهيكلي من خلال البحث والتطوير لا بد من مرافقة آلية حمايته من الاستغلال خاصة من المنافسين بدون وجه حق لذا تلجأ المؤسسات الاقتصادية لحماية مخرجات وظيفية البحث والتطوير الخاصة بها، لذا تعتبر تسجيل هذه المخرجات ضمن الملكية الفكرية ضامن لحقوقها تجاه من يريد استخدام هذه المخرجات ويعود عليها بالنفع المادي والمعنوي.

### الفرع الأول: مفهوم الملكية الفكرية:

<sup>1</sup> -بن زين اسمهان، دولا الحرب الاقتصادية في حماية الامن الاقتصادي، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة الطاهر مولاي بشار، الجزائر العدد 03 ديسمبر 2019 ص426.

تشير الملكية الفكرية إلى إبداعات العقل من اختراعات ومصنفات أدبية وفنية وتصاميم وشعارات وأسماء وصور مستخدمة في التجارة. والملكية الفكرية محمية قانوناً بحقوق منها مثلاً البراءات وحقوق المؤلف والعلامات التجارية التي تمكن الأشخاص من كسب الاعتراف أو فائدة مالية من ابتكارهم أو اختراعهم. ويرمي نظام الملكية الفكرية، من خلال إرساء توازن سليم بين مصالح المبتكرين ومصالح الجمهور العام، إلى إتاحة بيئة تساعد على ازدهار الإبداع والابتكار<sup>1</sup>.

وهي ابتكار فكري يمتلكه فرد أو مؤسسة، ويعود للمبتكر بعد ذلك الاختيار بين تشارك هذا الابتكار بحرية مع الآخرين أو ضبط وتنظيم استخدامه بأساليب معينة<sup>2</sup>.

وتكاد الملكية الفكرية أن تكون موجودة في كل مكان-فهي موجودة في المصنفات الإبداعية مثل الكتب والأفلام والاسطوانات والموسيقى وبرمجيات الحاسوب، كما تتمثل في السلع الاستهلاكية مثل السيارات وأجهزة الحاسوب والأدوية ومختلف أنواع المعامل التي تم التوصل إلى إنشائها بفضل التقدم العلمي والتقني.

### الفرع الثاني: ماذا تخضع الملكية الفكرية للحماية ومن المستفيد من ذلك؟

يمكن من خلال نظام حقوق الملكية الفكرية أن ننسب أي ابتكار أو اختراع إلى الشخص المخترع أو المنتج، ثم يمكن نتيجة لذلك ضمان ملكية المبتكر أو المنتج لذلك الابتكار والاستفادة منه تجارياً. ويعترف المجتمع، من خلال حماية الملكية الفكرية، بالمنافع التي تنتج عن تلك الحماية مما يوفر الحافز الذي يحمل الناس على استثمار الوقت والموارد في تشجيع الابتكار ونشر المعرفة.

تم تصميم نظام الملكية الفكرية بشكل يعود بالفائدة على المجتمع ككل ويضمن التوازن بين احتياجات المخترع والمستهلك، وتتيح حقوق الملكية الفكرية لأصحابها ضبط استخدام مصنفاًهم لمدة محددة من الوقت، ومقابل منح مثل هذه الحقوق يستفيد المجتمع بعدة طرق.

ويساهم نظام الملكية الفكرية في المجتمع من خلال:

- المحافظة على التنافسية العادلة وتشجيع إنتاج العديد من السلع العالية الجودة وتوفير الخدمات الجيدة.
- تعزيز النمو الاقتصادي والتشغيل.

<sup>1</sup> - <https://www.wipo.int/about-ip/ar/> تاريخ الاطلاع 2020/06/02

<sup>2</sup> -محسن أمين، دور الجمارك في حماية حقوق الملكية الفكرية -مقالة على الموقع:

<http://abdelnassergraphic.blogspot.com/2019/06/blog-post.html> تاريخ الاطلاع 2020/06/11

-دعم الابتكار والاختراع من خلال ضمن الحقوق المادية والمعنوية.

-تشجيع التقدم التقني والثقافي في المجتمع.

-إثراء المعرفة لدى المجتمع ككل.

قد يضطر المبتكرون وأصحاب المشاريع الابتكارية، عندما لا تتوفر الحماية الكافية لحقوق الملكية الفكرية الضرورية أو يصعب تطبيقها، إلى الاعتماد أكثر فأكثر على وسائل أخرى لحماية أنفسهم من التنافس غير المشروع كاللجوء إلى الأسرار التجارية أو العقود أو وسائل تقنية أخرى لمنع التقليد، وقد تحد هذه الوسائل من إمكانية تحقيق الأهداف المبينة أعلاه.

### الفرع الثالث: كيف تتم حماية الملكية الفكرية

تتم حماية الملكية الفكرية عادة عن طريق منح مخترع مصنف ما حقوقا حصرية لاستغلال مصنفة استغلالا تجاريا لمدة محدودة من الزمن، ويحق لأصحاب هذه الحقوق أيضا بيعها أو ترخيصها أو التصرف بها بطرق أخرى. وتمنح حقوق الملكية الفكرية وفقا للقوانين المحلية النافذة في كل بلد.

وتتم حماية مختلف أنواع الملكية الفكرية كالإبداعات الأدبية والفنية والاختراعات<sup>1</sup>:

### الفرع الرابع: تصنيفات الملكية الفكرية:

تتعد التصنيفات الخاصة بالملكية الفكرية ولكن يعتبر تصنيف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) هو التصنيف المعتمد والأقرب للشمولية<sup>2</sup>:

#### 1-حقوق الملكية الصناعية:

وتتمثل في العناصر التالية:

أ/ براءات الاختراع: حيث تعتبر الابتكارات والاختراعات أو تطوير في المجالات العلمية الصناعية أو تطوير لطرق صناعية معروفة، إما البراءة فهي شهادة تمنحها الدولة لمالكها فيها حق استثنائي نظير اختراعه وتمثل في الحماية من الغير تقليد العمل نفسه أو عرضه للبيع أو الاستخدام دون الحصول على ترخيص من مالكة.

ب/ العلامة التجارية: كل ما يميز منتج السلعة أو الخدمة وليس بالضرورة أن تكون اسما بل يمكن أن تكون: حرفا، عددا، شكلا، لون، مجموعة ارقام، رائحة مميزة، رمزا صوتيا، تركيبة من الألوان...الخ. ويتم منحها عند استوفاء المعايير المحددة. مثل (ISO)، "Ecolabels"...الخ.

<sup>1</sup>-محسن أمين، دور الجمارك في حماية حقوق الملكية الفكرية نفس المرجع السابق. ص01

<sup>2</sup>-[www.wipo.int](http://www.wipo.int) تاريخ الاطلاع 02020/08/11

- ج/ الرسم الصناعي (نموذج الصناعي): وهو المظهر الزخرفي والجمالي لأي سلعة ما.
- د/ المؤشر الجغرافي (البيان الجغرافي): يقصد بها تلك المؤشرات التي تقوم بتحديد ان السلعة ذات الأصل الجغرافي المتميز والتي لها خصائص أو سمعة ترتبط بمكان منشأها.
- هـ/ تصميمات الدوائر المتكاملة: وفقا لأحكام المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) فان الدوائر المتكاملة أو التصميمات التخطيطية تخضع لشرط الحماية الفكرية لمبتكرها وتشمل الحقوق الاستشارية من حق النسخ حق الاستيراد والبيع والتوزيع لأغراض تجارية.
- و/ الأسرار التجارية: حيث يجب تطبيق الحماية على المعلومات التي لها طابع سري، والتي تستمد قيمتها التجارية من سريتها، وكذلك أنها قامت بإجراءات بغية الحفاظ على سريتها.

## 2- حقوق المؤلف والحقوق المجاورة:

يشمل الحقوق الممنوحة للمبدعين لأجل أعمالهم الأدبية والفنية لذلك فان حماية حقوق المؤلف تسري على التعبيرات وليس الأفكار أو الإجراءات أو أساليب التشغيل أو المفاهيم الرياضية.

### الفرع الرابع: التطورات التي تؤثر على حماية الملكية الفكرية:

لقد كان للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية الهامة على مدى السنين القليلة الماضية وقعا جوهريا على كيفية ابتكار الملكية الفكرية واستغلالها واستخدامها. وتكيف أنظمة حماية الملكية الفكرية المعاصرة منذ ظهورها بطريقة تجعلها تتلاءم مع هذه التغيرات ويجب على مؤسسات الأعمال التي تعتمد على استغلال أصول الملكية الفكرية التأكد من أن الوسائل المتاحة لها لحماية ملكياتها الفكرية تظل فاعلة في ظل هذه البيئة المتطورة.<sup>1</sup>

وتتضمن هذه المقدمة وصفا للقوى الرئيسية التي تغير مشهد الملكية الفكرية هذه الأيام، والأثر المحتمل لهذه القوى على ابتكار الملكية الفكرية واستغلالها، ومن بين هذه القوى ما يأتي:

-عولمة الاقتصاد.

-تطوير تقنية جديدة.

-انتشار إمكانيات الربط بالإنترنت وتقنيات النطاق العريض.

<sup>1</sup> -www.wipo.int تاريخ الاطلاع 2019/12/20

- الأهمية الاقتصادية للابتكارات التجارية غير التقنية والموارد الوراثية والتقليدية تحميها أنظمة الملكية الفكرية
- تسييس القضايا الملكية الفكرية.

-التغييرات في أساليب تشغيل المشاريع التجارية.

إذن يمكن القول ان المنظمة العالمية للملكية الفكرية أداة قوية وهامة لأجل ضمان حقوق المبدعين والمخترعين والباحثين والمبدعين في عصر اقتصاد المعرفة حيث أنه يتزايد الاعتداء على هذه الحقوق مدام أنها تعتبر مفتاح النجاح والتقدم، وتلعب دور الشرطي المراقب للشركات العالمية وتقف في مسافة واحدة بين هذه المؤسسات التي يتزايد التنافس بينها في اكتساب الرأس المال الهيكلي خاصة منه العنصر التكنولوجي والرقميات التي أصبحت مستقبل أنشطة الأعمال.

### المبحث الثالث: بناء الرأس مال العلاقاتي في المؤسسة الاقتصادية:

يعتبر الرأس المال العلاقاتي من المكونات الأساسية في الرأس المال العلاقاتي وهو الأصعب من حيث الدراسة والمتابعة والتحليل كون العلاقات التي تربط المؤسسة جد مترابطة ومتشابكة، حيث تولي اليه المؤسسة الاقتصادية أهمية كبير لرأس مالها العلاقاتي وتعتمد على بناءه وتعزيزه.

وذلك من خلال التركيز على إدارة علاقاتها مع أصحاب المصالح بصورة تضمن لها علاقات إيجابية تخدم مصلحتها ومصلحة جمهورها مع بعض.

كذلك تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية يمكن ان يعزز من مستوى علاقاتها مع العناصر المكونة لها وتحسين الصورة الذهنية الخاصة بها لدى جمهورها.

كما ان التحالفات الإستراتيجية تعتبر نوع من الحلول للمؤسسة لأجل إقامة علاقات عمل وتعاون رسمية مع المؤسسات الأخرى وبالتالي تعزز رأس مالها العلاقاتي ومن تم الفكري ككل.

### المطلب الأول: إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح كآلية لبناء الرأس مال العلاقاتي:

تعتبر إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة من الأدوات المهمة في تعزيز علاقات المؤسسة الاقتصادية مع جمهورها بصفة عامة وبالتالي تعزيز رأس مالها العلاقاتي، لذا فان المؤسسة تعمل على تحسين صورتها امام جمهورها عموما وأصحاب المصالح.

### الفرع الأول: مفهوم أصحاب المصالح:

يعتبر مصطلح أصحاب المصالح من أهم المصطلحات في الإدارة الإستراتيجية حيث يشمل كل العلاقات والتفاعلات التنظيمية المتشابكة للمؤسسة الاقتصادية مع مختلف بيئاتها الداخلية والخارجية التنافسية والخارجية

العامّة (الكلية)، وهناك من يرجع أول استخداماته إلى سنة 1708. لكن استعماله بشكل لافت كان في الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي حين تم ترسيم نظرية أصحاب المصالح عوض نظرية أصحاب الأسهم<sup>1</sup>.  
**تعريف 01:** عرفها معهد ستانفورد للأبحاث كأول تعريف لهذا المصطلح سنة 1963، على أنّها تلك المجموعات التي يتوقف استمرار المؤسسات الاقتصادية على دعمها<sup>2</sup>.

**تعريف 02:** كما تم تعريفها من طرف Lynda Bourne سنة 2009 بأنهم الافراد والجماعات الذين يؤثرون ويتأثرون في نجاح أو فشل المؤسسة، ومن المهم النظر في طبيعة العلاقة بين أصحاب المصالح والشركة عند تحديد متطلبات أصحاب المصالح<sup>3</sup>.

ومن التعريفات السابقة يمكننا القول ان أصحاب المصالح هي مجموعة تضم العديد من الأطراف الخارجيين والداخليين بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والذين يتأثرون ويؤثرون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة في نشاطها وقراراتها الإستراتيجية.

#### الفرع ثاني: تصنيف أصحاب المصالح:

يمكننا تقسيم أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية إلى مجموعتين رئيسيتين هما:  
 لقد تعددت تصنيفات أصحاب المصالح من طرف الباحثين وبحسب اختلاف آراءهم ووجهات نظرهم، ولكن يمكن تصنيفها وفق التالي<sup>4</sup>:

المجموعة الرئيسية من اصحاب المصالح: وتشمل كل من:

**المساهمين:** حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة الاقتصادية ما يحول لهم الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها.

**الزبائن (العملاء):** تمثل هذه الشريحة أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء، فوجود الشركة وبقائها مرتبط بمنتجات السلع والخدمات وتسويقها ووجود الطلب عليها من طرف الزبائن.

<sup>1</sup> - سعد العنزي محاولة جادة لتأطير أصحاب المصالح في دراسة إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 48، جامعة بغداد العراق، سنة 2007 ص 03.

<sup>2</sup> - حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفضيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية الجزائر بتاريخ: 20-21/02/2012 ص 312.

<sup>3</sup> - Lynda Bourne, stakeholder **relationship management**, a maturity model for organizational implementation, Gower Publishing London England 2009 P30.

<sup>4</sup> - حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفضيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ص 327. (بتصرف).

الموردين: يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقات وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، اذ يمثلون مصدر لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها.

الموزعين: تعتبر قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة شريان والخط الرابط بينها وبين زبائنها ويمكن أن تكون هذه القناة مملوكة من طرف المؤسسة أو هناك أصحاب قنوات توزيع متعاقدين مع المؤسسة لذا على المؤسسة أن تبني علاقات متينة مع موزعيها قصد تقريب منتجاتها إلى زبائنها بصورة فعالة.

العمال: يعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة وله مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب، بل تتعداها إلى توفير بيئة عمل ملائمة، التعلم والتدريب والتكوين، نظام الترقية والحوافز المادية والمعنوية.

المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، ويقصد بهم كل من يسكن أو يعيش في محيط وحدات انتاج المؤسسة الاقتصادية ويتأثرون من نشاطها الذي تمارسه.

أصحاب المصالح الثانويين: وهم أصحاب المصالح الذين تربطهم بالمؤسسة علاقات غير مباشرة.

المنافسين: تضم هذه الفئة جميع المؤسسات التي تنشط في مجال نشاط المؤسسة الاقتصادية، والذين يؤثرون ويتأثرون عليها.

الدائنين: يدخل ضمن هذه الفئة حاملون للسندات التي تصدرها المؤسسة وتم الاكتتاب معهم أو شرائهم لها من السوق المالي.

الحكومات: تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصالح لدى المؤسسة من خلال التأثيرات المتعددة التي تقوم بها على المؤسسة وعلى أنشطتها بسياساتها التنظيمية والتشريعية والمالية والنقدية... الخ.

المنظمات الغير حكومية: مثلا المنظمات التي تدافع على البيئة، منظمات الدفاع عن حقوق الطفل، منظمات الدفاع عن حقوق الإنسان منظمات حقوق الملكية الفكرية والصناعية... الخ.

وسائل الإعلام والجمهور: تؤدي وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات حول أنشطتها وجعلها أكثر شفافية.

الفرع الثالث: عمليات إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح: تضم إدارة العلاقات أربع عمليات مع أصحاب المصالح والتي تتمثل أساسا في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأخذ متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة شلف الجزائر العدد 17، 2017 ص41.

1- تحديد هوية أصحاب المصلحة: يتمثل الغرض من تحديد هوية كل صاحب مصلحة وتحليل علاقته بالمؤسسة لمعرفة مستوى تأثيره وإشراكه بها وتتوقف هذه العملية على عدة شروط من تطوير وإعداد القواسم المشتركة بين أصحاب المصلحة ويمكن لهذه العملية التي تم من خلالها تحليل وتوثيق للمعلومات وارتباطات وتأثيرات أصحاب المصلحة ان تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها

2- خطة إدارة أصحاب المصلحة: وتقوم هذه العملية على تحليل مستوى اشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، ويقوم هذا التحليل على جملة من المدخلات منها:

-خطة إدارة المؤسسة

-تسجيل أصحاب المصلحة

-العوامل المحيطة بالمؤسسة

-المعلومات التاريخية عن المؤسسات الشبيهة

3- اشراك أصحاب المصلحة: يقصد بالإشراك عملية الاتصالات والعمل القائم بين أصحاب المصلحة والمؤسسة وذلك لتحقيق التوافق والانسجام حول متطلبات والحاجيات والإعلان عن إدارة المخاطر في المؤسسة، كما تساهم تلك العلاقات في تعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المؤسسة.

4- مراقبة إشراك أصحاب المصلحة: تتمثل في مراقبة ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك الخاصة بأصحاب المصلحة والمتابعة الشاملة لعلاقتهم مع المؤسسة مع ضبط هذه العلاقات في المستوى المطلوب من التوازن بينهم وتعديل ما يحتاج إلى ذلك دون المساس بالحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة وان حدث العكس فان ذلك يؤثر سلبا على طرف اخر من أصحاب المصلحة.

الفرع الرابع: علاقة أصحاب المصالح بالرأس المال العلاقتي:

إن اتخاذ بعين الاعتبار آراء وانتقادات أصحاب المصالح يؤدي بالمؤسسة إلى إعادة التفكير وبناء علاقات جديدة معهم أو تطويرها مما يعزز رأس مالها العلاقتي وبالتالي الرأس المال الفكري، لذا يمكن ان نبنى تصور حول تأثير أصحاب المصالح على الرأس المال العلاقتي في النقاط التالية:

1- على مستوى البيئة الداخلية:

حيث أن إشراك أصحاب المصالح يمكن من خلق علاقات جديدة بين المؤسسة وعمالها تعمل على بناء روح الانتماء وتبني رسالة المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

كذلك يمكن أن يترتب عن ذلك إنشاء علاقات مع الموردين لأجل ضمان سلاسل التوريد لزيادة مستوى الإنتاج أو ضمان المستويات الحالية.

تبني الشفافية مع المساهمين يزيد من مستوى علاقتهم بالمؤسسة وتبني استراتيجيتها وبناء علاقات ثقة بينهم يمكن أن يزيد من مستوى مساهمتهم وبالتالي زيادة مستوى الاستثمار فيها.

### 2- على مستوى البيئة الخارجية التنافسية:

إن تبني المؤسسة آراء والانتقادات البناءة لعملائها (زبائنهم) والعمل على تحقيق طلباتهم بصفة مباشرة من شأنه أن يخلق نوع من علاقات الوفاء لديهم مما يعزز من رأس مالها العلاقتي.

كما أن إيجاد سبل للحوار والنقاش مع المنافسين يمكن أن يمهّد إلى إيجاد علاقات مبنية على تقاسم الأسواق والمنافع على حسب قدرات كل مؤسسة.

كما أن فهم الموزعين والحوار معهم يمكن أن ينشئ علاقات مميزة تزيد من مستوى الرأس المال العلاقتي وزيادة مستوى التنافسية.

تبني سياسة الشفافية والحوار مع الموردين كذلك يمكن أن يترتب عن ذلك إنشاء علاقات لأجل ضمان سلاسل التوريد لزيادة مستوى الإنتاج أو ضمان المستويات الحالية.

### 3- على مستوى البيئة العامة الخارجية (الكلية):

كما أن تبني سياسة المصارحة والشفافية مع الحكومات يمكن أن ينشئ للمؤسسة علاقات إيجابية معها تمتد إلى إعطاءها بعض الامتيازات في شكل أولويات أي خلق رأس مال علاقتي مع الدوائر الحكومية.

كذلك فتح المجال للمنظمات الغير حكومية وتبني مقترحاتها وبكل شفافية يعمل على تحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع ككل والجمهور.

إن بناء جسور تواصل مع وسائل الاتصال مبني على الشفافية والمصداقية يزيد من تعزيز الرأس المال العلاقتي مع جمهور المؤسسة بصفة عامة ومع زبائنهم بصفة خاصة.

### المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كآلية لبناء الرأس المال العلاقتي:

لم يعد ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها فقط التزام المؤسسة الاقتصادية امام المجتمع الذي تنشط فيه ولكن أصبحت أيضا آلية لبناء رأس مالها العلاقتي ومن تم رأس مالها الفكري ككل، وسوف نقوم في هذا المطلب بتوضيح مفهومها وعناصرها ومستوياتها وكيفية تأثيرها على الرأس المال العلاقتي.

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وتعددت بحسب آراء ووجهات الرأي لدى المفكرين.

1-المفهوم الكلاسيكي:

يرجع أصل المفهوم الكلاسيكي إلى ادم سميث (Adam Smith) وهذا الأخير يرى أن جل المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق اعلى المستويات الممكنة من الأرباح وما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة، فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة.

2-المفهوم الإداري:

وفي هذا المفهوم تم هناك تحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر وهو تعظيم المديرين أنفسهم والبحث عن القوة والأمان والموقع المتميز في المؤسسة.

كما أشار فرنسيس سبتون (Francis X. Sutton) ان المسؤولية الاجتماعية تظهر وتبرز في المؤسسات الكبيرة وذلك من خلال موازنة إدارة المؤسسة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها والتي يبرز تأثيرها على مساعدة المديرين في تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع.<sup>1</sup> 3-المفهوم البيئي للمسؤولية الاجتماعية:

بدأت ملامح المفهوم البيئي تظهر مع سنة 1960 بتحسس المديرين في كون مسؤولياتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة فتمثل في عموم المجتمع.

وخير من أوضح الفكرة هما رالف نادر (Ralph Nader) وجون جالبريث (John K. Galbraith) وهو ان المسؤولية الاجتماعية تمثل مسؤوليه المؤسسة في المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للمجتمع ككل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار الوائل للنشر عمان، الأردن ص 38.

<sup>2</sup>-خالد قاشي، ورمزي بدرجة التسويق والمسؤولية الاجتماعية وتوزيع والنشر عمان، الأردن ط 2017-ص19

وعرفها بيتر دراكر على أنها " التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup> أما ثامر ياسر البكري عرفها على أنها " مجموعة مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه الزبون والانسجام مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار العمال المؤسسة وما تخففه من عوائد مبرجة"<sup>2</sup> وفيما يلي نذكر اهم التعاريف التي قدمت لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف بعض المنظمات:<sup>3</sup>

**مكتب العمل الدولي:** هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.

**مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة:** هي التزام المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين ظروف المعيشة للعاملين؛

**البنك الدولي:** هي مساهمة أصحاب النشاطات التجارية في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي وتحسين مستوى معيشة الأفراد

**الغرفة التجارية العالمية:** هي عبارة عن المبادرات الحسنة من رجال الأعمال وتطوع الشركات وتحقيق التنمية دون وجود اجراءات ملزمة قانونيا

ومما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها " التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه القوى العاملة والمجتمع ككل بضمان وتحسين نوعية الحياة لهم من خلال الخدمات التي تقدمها في إطار قيم واخلاق وقوانين المجتمع ".

### الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

تعددت المفاهيم المرتبطة بعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية وعليه قمنا بتلخيص عناصر المسؤولية الاجتماعية .

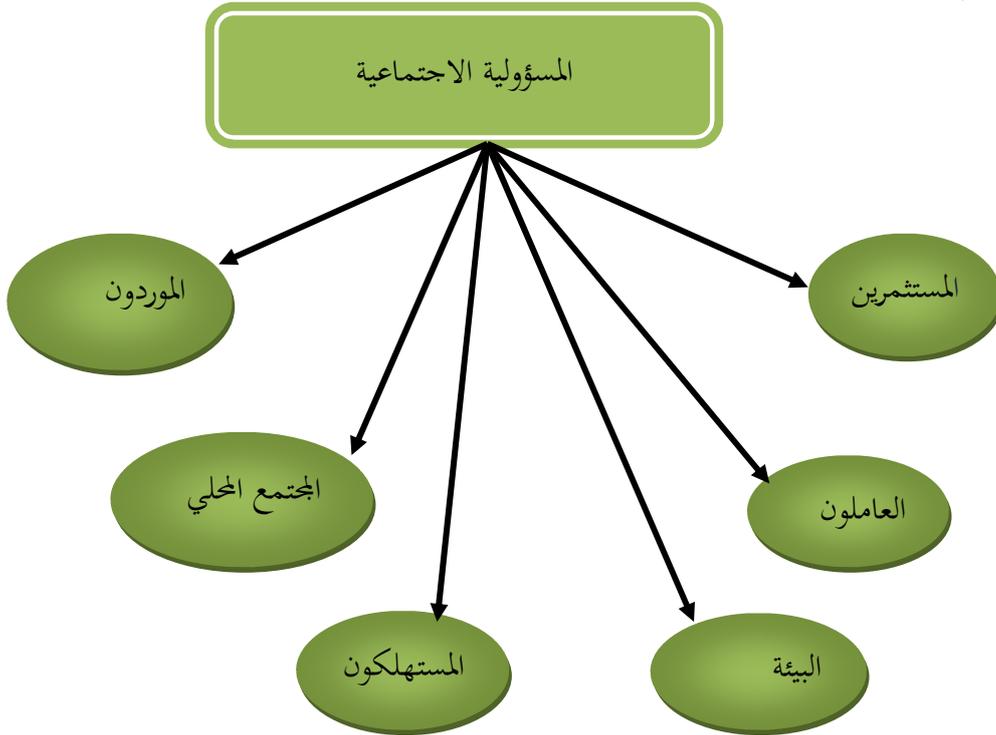
<sup>1</sup>-نصر الدين بن مسعود، محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول

المنظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر 14-15- فيفري 2012، ص 03

<sup>2</sup>-ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره ص 106

<sup>3</sup>-خالد قاشي، رمزي بودرجة، مرجع سبق ذكره ص 25

الشكل الموالي (09) : يمثل المسؤولية الاجتماعية



ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار الواصل للنشر عمان، الأردن ص 44.

ويمكن شرح العناصر السابقة كما يلي<sup>1</sup>

**1-المستثمرون:** تعد فئة المستثمرين من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وبالتالي فان الالتزامات اتجاه المستثمرين تعد في أقصى درجة من الاهتمام، ولكن في المقابل يمكننا القول ان المستثمرين لا يمتلكون المؤسسة بل لهم حقوق محدد لان التزاماتهم محددة.

**2-العاملون:** يجب على العاملين احترام القوانين وضمن حق التدريب والتكوين المستمر، وحقوقه النقابية، واشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن من حوادث العمل، منح حوافز ومكافئات للعاملين وفق مبدأ الجدارة.

**3-المستهلكون:** تتمثل في تقديم منتجات امنة وبأسعار ونوعية مناسبة، والتزام المؤسسات بمعالجة الضرر بعد عملية البيع وكذا تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته... الخ.

**4-الموردون:** ترتبط المؤسسة بالموردين عبر علاقة مصلحة، لذا يتوجب على المؤسسة الالتزام بمسؤولياتها اتجاههم واحترام مطالبهم كتسديد حقوقهم المشروعة في الآجال المحددة، والصدق الجاد في التعامل معهم

<sup>1</sup>-jeme et souhie. **le développement durable perçu les entreprises.** Colloque à l'université paris 1 panthéon- Sorbonne paris, France.2003 p12

5- البيئة: تتمثل في المساهمة في حملات حماية البيئة والمحافظة على مواردها الطبيعية من الأضرار الناتجة عن نشاطات المؤسسة وكذا تبني سياسات بيئية محكمة ورشيدة.

6- المجتمع المحلي: تتطلع المؤسسة بتوطيد العلاقة مع المجتمع المحلي لأنه يمثل شريحة هامة بالنسبة لمؤسسات الأعمال، مما يتطلب مضاعفة جهودها تجاهه، من خلال المساهمة في البنية التحتية وإنشاء الحدائق والجسور ودعم مؤسسات المجتمع المدني وتبني سياسات.

### الفرع الثالث: مستويات المسؤولية الاجتماعية

هناك أربع مستويات أو أبعاد للمسؤولية الاجتماعية في شكل يعرف في الوسط الأكاديمي المختص في إدارة الأعمال ب هرم كارول والشكل الموالي يمثل ذلك:

### الشكل رقم (10): هرم مستويات المسؤولية الاجتماعية حسب CARROLL



SOURCE: Archie B Carroll. The poramid of corporate social responsibility. Toward moral management of organization stackholder.business horizon.vol 34.n04.1991.p4

1- البعد الاقتصادي: هذا البعد يشير إلى خلق قيمة من خلال إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية أي تكون المؤسسة نافعة ومجديا اقتصاديا وذلك بهدف خلق فرص العمل ومصدر للدخل

2- البعد القانوني: أي التزام المؤسسة باحترام القوانين وعدم القيام بالأعمال المخالفة وفي حالة العكس فإنها تقع في إشكالية قانونية

3- البعد الأخلاقي: بحيث تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وان تلتزم بالأعمال الصحيحة وان تمتنع عن إيذاء الآخرين وتعمل جنبا إلى جنب مع الأبعاد القانونية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية

4- البعد الإنساني: وهذا يأتي في قمة الهرم ويعمل على تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة وهي عبارة عن مبادرات تطوعية غير ملزمة للمؤسسة حيث تبادر فيها بشكل تطوع إنساني وقد تكون لفئة معينة أو إلى كافة المجتمع ككل ولا تنتظر المؤسسة الحصول على أرباح مقابل هذا العمل الإنساني.

الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية في بناء الرأس المال العلاقتي:

إن تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة الاقتصادية يزيد من تعزيز الرأس المال الفكري خاصة منه العلاقتي في النقاط التالية:

### 1- على المستوى البيئية الداخلية:

حيث أن التزام المؤسسة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية أمام عمالها يزيد من مستوى أداءهم وفعاليتهم، كما أنه يزيد من تنمية روح الانتماء إلى المؤسسة وكذا العمل على مساندتها في الأوقات العصيبة التي من الممكن أن تمر بها وبالتالي تعزيز الرأس المال العلاقتي بين المؤسسة وعمالها.

### 2- على مستوى البيئة الخارجية التنافسية:

كما أنه التزام المؤسسة الاقتصادية بمبادئ المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعزز علاقتها مع مستهلكيها ويدفع بهم إلى الإقبال على اقتناء منتجاتها، والموردين الذين يتبنون نفس المبادئ يضعون المؤسسات التي تتبنى نفس المبادئ في قائمة الأولوية في حالة نقص في المواد الأولية والتوريدات.

### 3- على مستوى البيئة الخارجية العامة (الكلية):

إن ارتباط المؤسسة مع بيئتها الخارجية العامة جد مهم بالنسبة لها لذا فتبنيها مبادئ المسؤولية الاجتماعية يزيد من مستوى علاقتها مع عناصر هذه البيئة الخارجية ومع الحكومات التي تعمل على تشجيع المؤسسات الرائدة في تني المسؤولية الاجتماعية من خلال إعطاءها بعض الأولويات فيما يخص التسهيلات الاستثمارية. كما يزيد من علاقتها مع المنظمات الغير الحكومية التي تروج لها من خلال الشهادات التي تمنح لها مما يزيد من صورتها الذهنية لدى جمهورها بصفة عامة.

### المطلب الثالث: التحالفات الإستراتيجية كآلية لتعزيز الرأس المال الفكري التنافسية التشاركية

تعتبر التحالفات الإستراتيجية من الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية خاصة مع المؤسسات العالمية والشركات المتعددة الجنسيات قصد تعزيز رأس مالها الفكري وخاصة منه العلاقتي .

### الفرع الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

تختلف التعاريف التي تناولت التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية باختلاف وجهات نظر واء الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع لذا سوف نستعرض بعض التعاريف على النحو التالي:

**تعريف 01:** يعرف التحالف الاستراتيجي على أنه تلك الاتفاقيات البعيدة الأمد بين شركتين أو أكثر لتطوير مشاريع لمنتجات تحقق الفائدة لجميع الشركات ذات العلاقة<sup>1</sup>.

**تعريف 02:** عرفها (Pitts & Lei 199) على أنها تلك الروابط الرسمية التي تنشأ بين المؤسسات لأجل تحقيق الهدف المنشود بصورة أسرع وكفاءة أكبر مما لو حاولت كل مؤسسة القيام بذلك لوحدها<sup>2</sup>.

**تعريف 03:** التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن اتفاقيات للتعاون بين شركات متنافسة أو غير متنافسة والتي تبحث عن فرص الاستثمار أو تملك، ويمكن أن تقوم هذه التحالفات بين شركتين أو أكثر تهدف للدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة ما<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي:

التحالف الاستراتيجي عبارة عن اتفاق أو علاقة رسمية موثقة تنشئ بين مؤسستين أو أكثر لمدة زمنية محددة لغرض إنجاز مشروع معين أو عدة مشاريع أو لأجل إيجاد حل لمشكلة ما، حيث يتم توفير أو دمج وسائل الإنتاج بصفة تشاركية بين المؤسستين الاقتصاديتين وخلق هيكل تنظيمي خاص لتسيير هذا التحالف الاستراتيجي.

### الفرع الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية:

تتعد التقسيمات التي تصنف التحالفات الإستراتيجية على حسب وجهها نظر الباحثين ولكن يمكن التمييز بين نوعين أساسيان منها:<sup>4</sup>

#### 1- التحالفات بين المؤسسات الغير متنافسة:

التحالفات المشتركة المتعددة الجنسيات: ونقصد بها تلك التحالفات التي تجمع مؤسسات محلية تمتلك معرفة ومعلومات عن السوق المحلي مع شركات عالمية تبحث عن أسواق جديدة، فتتحالف لأجل منفعة متبادلة.

<sup>1</sup> -محمد عبد الحسين الطائي، الحفاجي نعمة عباس نظم المعلومات الاستراتيجية دار الثقافة، عمان الأردن سنة 2009 ص 259.

<sup>2</sup> -سعد علي العنزي، وجواد محسن راضي التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ط01 دار البازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2011 ص 10.

<sup>3</sup> -علي عباس، إدارة الاعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009، ص 178.

<sup>4</sup> Jouy-en-Josas, politique générale de l'entreprise ; Strategor ; 4ème Edition, Dunod ; France 2004 ; p 333-350.(بتصرف)

التحالفات العمودية: تعني تلك الاتفاقيات التي تبرم ما بين مؤسسات تعتبر كل واحد الأخرى إما مؤسسة زبون لديها أو مورد لها أي أن كل واحد تتقدم سواء بتكامل أمامي أو تكامل خلفي.

التحالفات المشتركة بين القطاعات: وتعني تلك الاتفاقيات ما بين المؤسسات التي لا تنتمي إلى نفس القطاع، أو النشاط فلا تكون مع مؤسسة مورد ولا مع مؤسسة زبون فقط يلتقيان في مشروع لأجل توسيع أنشطتهم إلى مجالات جديدة.

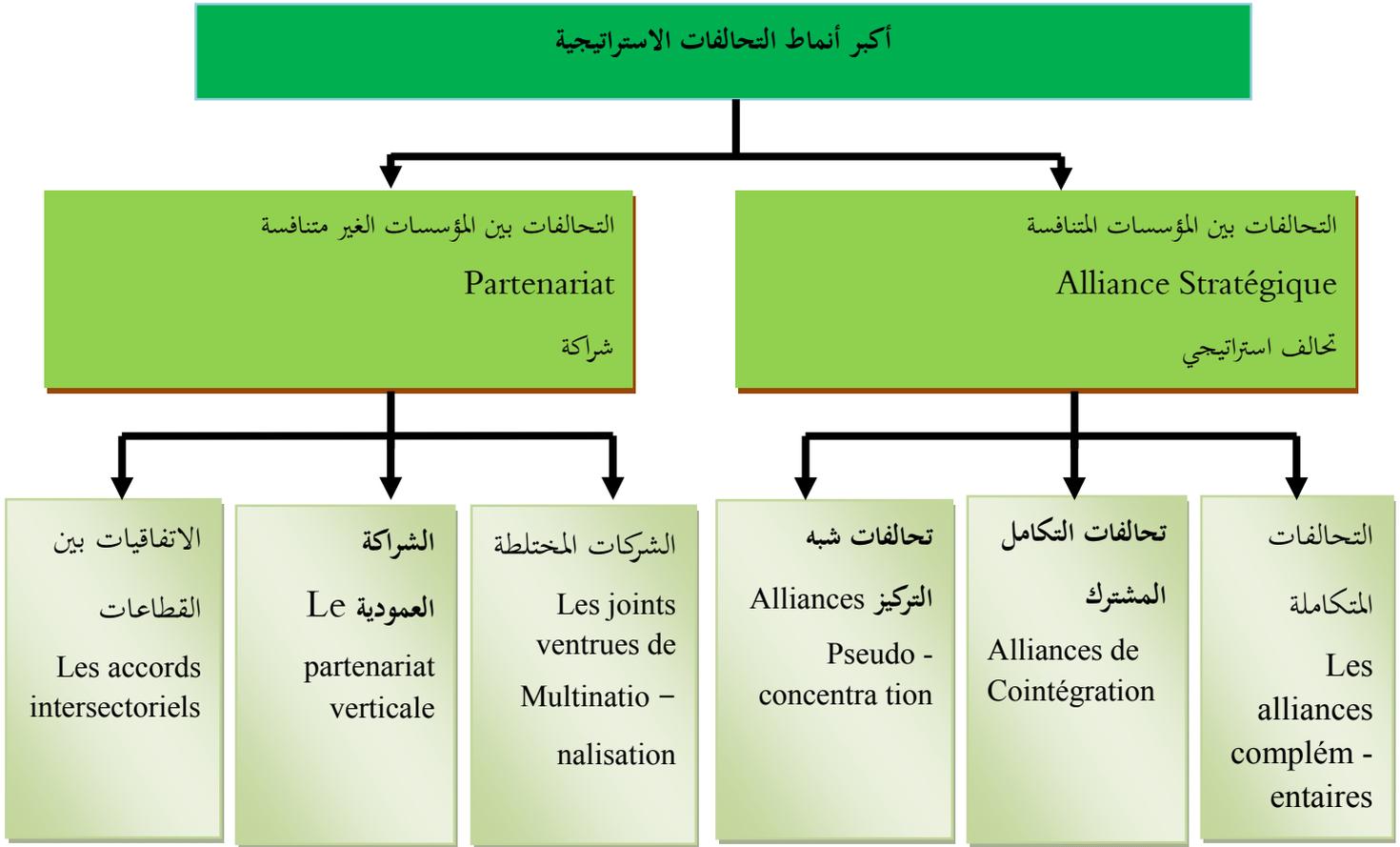
## 2-التحالفات بين المؤسسات المتنافسة:

التحالفات الإستراتيجية للتكامل المشترك: يمكن لمؤسستين متنافستين الاتفاق في مجال دمج وسائلها لبلوغ مستويات معينة من الإنتاج (خاصة اقتصاديات الحجم) للتحكم في التكاليف، أو تقاسم مراحل من الإنتاج ولكن تبقى في النهاية لكل منها منتج مستقل ومنافس للآخر.

تحالفات شبه التركيز: وتعني ان المؤسسات المتنافسة تشارك في انتاج نوع معين من المنتجات ولكن تبقى متنافسة في بقية تشكيلات المنتجات مثلا تحالف شركة Renault-Matra لإنتاج سيارة Espace 1982.

التحالفات التكميلية: هي نوع من الاتفاقيات المشتركة والتي بموجبها يتم تكميل نشاط مؤسسة من طرف مؤسسة منافسة خاصة منها نشاط التوزيع حيث يتم الاتفاق في التوزيع ولكن يبقى التنافس قائم فيما بينهم.

الشكل رقم (11): أنواع التحالفات الاستراتيجية:



### الفرع الثالث: أهداف التحالفات الإستراتيجية:

إن القيام بالتحالفات الإستراتيجية من طرف المؤسسة الاقتصادية يهدف إلى عدة نقاط يمكن ان نوجزها في التالي<sup>1</sup>:

#### 1-الدخول إلى أسواق جديدة:

إن الهدف من القيام بالتحالفات يمكن أن يكون لأجل الانفتاح على أسواق جديدة أو الدخول إلى صناعات جديدة، والهدف من ذلك الحصول المعلومات والمعرفة من المؤسسات المتخالف معها.

#### 2-التعلم وتطبيق التكنولوجيا:

تقوم المؤسسات بالتحالفات الإستراتيجية قصد التعلم واكتساب وسائل جديدة أو مهارات معينة أو تكنولوجيا حديثة إضافة إلى تعلم أفضل الأساليب في مجال التصميم.

<sup>1</sup>-فرحات غول، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، سنة 2008 ص209 (بتصرف).

### 3-تشكيل المعايير الصناعية:

قامت العديد من المؤسسات بتشكيل تحالفات إستراتيجية من أجل تحديد معايير للصناعة الناشئة، ويصبح التحالف الاستراتيجي مهما أيضا في تعيين حدود المعايير الصناعية في بعض نشاطات سلسلة القيمة بما يسمح بتقديم معايير سائدة في الصناعة.

### 4-تحقيق أو ضمان المزايا التنافسية:

يعتبر التحالف الاستراتيجي إستراتيجية حيوية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم وأثره في تحقيق الميزة التنافسية تستمد من تخفيض حالات عدم التأكد وجمع الموارد بطريق تقلص من مدة الوصول إلى السوق خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة.

### 5-التشارك في المخاطر:

يستعمل التحالفات الإستراتيجية لتقليل المخاطر المنبثقة عن المنافسة، أو على الأقل السيطرة على الآثار السلبية أو التهديدات المحتملة، حيث يعمل التحالف الاستراتيجي على تخفيض معدلات المخاطرة الخاصة بالاستثمار.

### الفرع الرابع: دور التحالفات الاستراتيجية في تقوية الرأس المال العلاقتي:

تؤثر التحالفات الإستراتيجية بشكل كبير على الرأس المال الفكري خاصة منه الرأس المال العلاقتي في المؤسسة الاقتصادية وتساهم في تعزيزه على النحو التالي:

#### 1-على مستوى البيئة الداخلية:

إن قيام تحالفات استراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية يزيد من العلاقات بين العاملين المنتمين إلى المؤسسات ويزيد من مستوى أداءهم وذلك بزيادة الترابط بين العاملين وتبادل الثقافات والخبرات والمهارات.

إنشاء إدارة جديدة وهيكل تنظيمي جديد لتسيير هذا التحالف يخلق علاقات جديدة وأساليب تواصل لم تكن موجودة مما يعزز من الرأس المال العلاقتي.

#### 2-على مستوى البيئة الخارجية التنافسية:

إن قيام تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية يعمل على زيادات مستوى العلاقات بين المؤسسات ومورديها كونهم سوف يقومون باختيار أحسن الموردين أو زيادة عددهم.

أو من خلال زيادة العلاقات مع المستهلكين وذلك ان التحالف سوف يزيد من عدد المستهلكين من خلال دمج المستهلكين الخاصين بكل مؤسسة.

يمكن للتحالف الاستراتيجي ان يزيد من مستوى الرأس المال العلاقاوي وذلك بدمج العلاقات لتي تربط المؤسستين بالمتنافسين القدامى والجدد التي تمتلكها كل مؤسسة على حدي.

### 3-على مستوى البيئة الخارجية العامة (الكلية):

عند القيام بالتحالفات الإستراتيجية يمكن أن تدمج العلاقات التي تتمتع بها كل مؤسسة مع العناصر المكونة للبيئة الخارجية العامة (الكلية)

خلاصة الفصل:

بعد استعراضنا لهذا الفصل الذي حاولنا توضيح أهم الطرق والآليات الأساسية وليس الكلية لبناء الرأس المال الفكري من طرف المؤسسة الاقتصادية وسبل المحافظة عليه كونه يمثل عصبها والرأس المال الحقيقي والأهم بين مختلف الرؤوس الأموال المكونة لها.

وقد رأينا كيف ان الرأس المال الفكري يتم جلبه للمؤسسة من عدة مصادر تختلف باختلاف الرأس المال الفرعي المكون للرأس المال الفكري.

فالرأس المال البشري يتم استقطابه من البيئة الخارجية عن طريق التوظيف أحسن الكفاءات الموجودة في سوق العمل والتي تتماشى ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، أو من خلال التعليم والتدريب الخاص بالموارد البشرية التي تعمل بالمؤسسة، وكذلك أهم الآليات والطرق الخاصة باستبقاء الرأس المال البشري الخاص بالمؤسسة والمحافظة عليه.

ثم الرأس المال الهيكلي وسبل بناءه عن طريق تحديد الفجوة الإستراتيجية وتحديد مكامن الضعف والفارق التكنولوجي مع المنافسين والعمل على تفعيل وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية بما يتماشى واستراتيجيتها المحددة أو عن طريق اكتسابه من البيئة الخارجية عن طريق الطرق القانونية المتاحة أو حتى الطرق الغير قانونية في بعض الحالات الخاصة.

كما أن تعزيز الرأس المال العلاقتي يتم من خلال ربط علاقات متينة مع أصحاب المصالح أساسها المنافع المتبادلة، وأيضا تبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية يعتبر مهم من أجل تحسين صورتها أمام جمهورها عامة، وكذلك إقامة المؤسسة الاقتصادية لتحالفات إستراتيجية من شأنه تعزيز رأس مالها العلاقتي بصورة خاصة والرأس المال الفكري بصورة عامة.

## الفصل الثالث

تأثير الرأس المال الفكري  
على المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

يلعب الرأس المال الفكري دور مهم في تنمية المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيره المباشر على مختلف بيئاتها سواء بيئتها الداخلية أو التنافسية أو العامة (الكلية) وفي هذا الفصل سوف نحاول توضيح مساهمته الفعالة في تنمية أداء المؤسسة الاقتصادية حيث أن أداء المؤسسة مرتبط أساساً بمدى فهمها وعلمها بمختلف البيئات التي تنتمي إليها المؤسسة الاقتصادية واستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف المتواجدة على مستوى بيئتها الداخلية، أو استغلالها للفرص وتفادي التهديدات المحيطة بها في بيئتها التنافسية أو العامة (الكلية).

حيث سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة وبيئتها:**

حيث سنقوم بعرض مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وأهدافها المختلفة وتصنيفاتها المتنوعة ومختلف البيئات سواء الداخلية أو التنافسية أو الخارجية العامة (الكلية) التي تنتمي إليها المؤسسة الاقتصادية وتنشط فيها.

**المبحث الثاني: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية:** من خلال توضيح آثار كل من الرأس المال البشري والهيكلية وكذا العلاقتي في العناصر الجزئية للبيئة الداخلية.

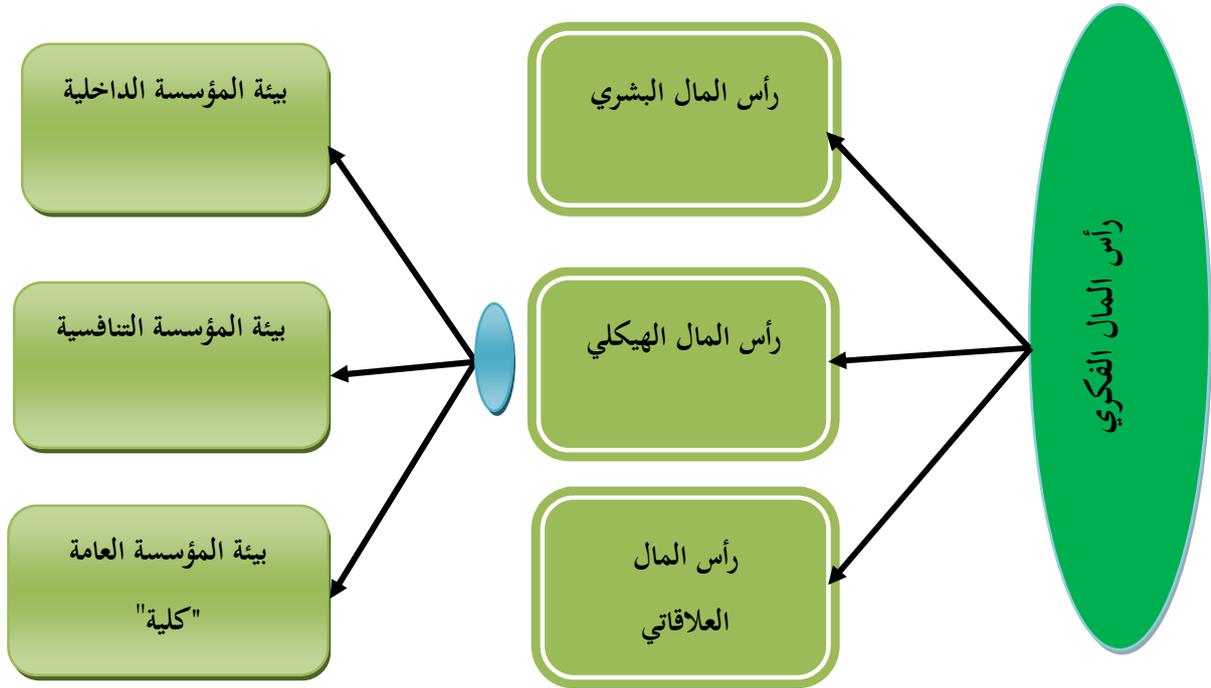
**المبحث الثالث: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة التنافسية:** من خلال دراسة آثار كل من الرأس المال البشري والهيكلية وكذا العلاقتي في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على حسب نموذج "بورتر" للتنافسية.

**المبحث الرابع: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة العامة (الكلية):** من خلال توضيح آثار كل من الرأس المال البشري والهيكلية وكذا العلاقتي في استغلال الفرص وتفادي التهديدات الموجودة في البيئة العامة (الكلية).

إذن من خلال هذا التقسيم سوف نقوم بمحاولة توضيح أهم التأثيرات الخاصة بالرأس المال الفكري على تنمية المؤسسة الاقتصادية من خلال فهمها وتحكمها في مختلف البيئات التي تنتمي إليها والتي تؤثر بشكل كبير في أداءها سواء المالي أو التشغيلي أو الاقتصادي أو الاجتماعي.

ولتوضيح محتوى هذا الفصل يمكننا أن نوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم(12) دور الرأس المال الفكري في تنمية المؤسسة الاقتصادية:



المصدر: من اعداد الطالب

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:

تعد المؤسسة الاقتصادية هي الخلية الأساسية التي يتكون منها الاقتصاد وهي المحرك الأساسي له، فهي المسؤولة عن الإنتاج والتوزيع والتوظيف والبحث والتطوير وتوفير الموارد والسلع والخدمات... الخ. كل هذه الوظائف التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية في المجتمع جعلتها محل تفكير وبحث وتحليل من مختلف الباحثين ولا يمكن فهم الظواهر الاقتصادية دون الرجوع إلى تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة عليها. لذا حتى نفهم تأثير الرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية لا بد من توضيح بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمؤسسة الاقتصادية مثل تعريفها، أهميتها، أهدافها، بالإضافة إلى أهم تقسيماتها ومختلف البيئات التي تنتمي إليها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عصب الاقتصاد ككل وهي المحرك الأساسي لإنتاج مختلف السلع والخدمات وتلبية احتياجات المستهلكين سواء النهائيين أو الوسيطين، فتعريف المؤسسة الاقتصادية يرتبط أساسا بوجهة نظر الباحث حيث أن الاقتصادي ينظر إليها مصدرا لخلق القيمة والإداري ينظر إليها كهيكل قانوني متكامل يحدد المسؤوليات والواجبات قصد تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمحاسب ينظر إليها عبارة عن خلية لمعالجة المدخلات قصد تحويلها لمخرجات لها قيمة محاسبية.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

اختلفت تعاريف المؤسسة الاقتصادية من باحث لآخر ولكن في مجملها تصب في محتوى واحد ويمكن ايجاز هذه التعاريف على النحو التالي:

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتقوم بإنتاج سلع وخدمات تجارية.<sup>1</sup>

- هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج تبادل سلع أو الخدمات مع الأعوان اقتصاديين آخرين، لغرض تحقيق نتيجة ملائمة.<sup>2</sup>

- تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: وحدة اتخاذ قرارات، لها شخصية معنوية مستقلة، تسعى لتحقيق

<sup>1</sup> - Jean longatte، jacques Muller، **économie d'entreprise**، Dunod، Paris 2004، P01

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 11.

مجموعة من الأهداف الاقتصادية، حيث ان الأهداف الاقتصادية هي الهدف الأساسي نمو أرباح استقرار وغيرها. كما تعمل على تحقيق أهداف اجتماعية وقومية كنتاج فرعي لما تقوم به من أهداف اقتصادية.<sup>1</sup>

- كما تعرف على انها وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص، وتستخدم عناصر الإنتاج لتحويلها إلى مخرجات، عن طريق استخدام تفاعلات ونشاطات بهدف إشباع رغبات أفراد المجتمع، ومن خلال إنتاج وتوزيع هذه المخرجات تحصل مقابل ذلك على ربح يضمن استمرارها ونموها وتطورها حيث أن المؤسسة الاقتصادية مركز لضمان حاجات شريحة من المجتمع فهي قوة اقتصادية إلى جانب أنها قوة اجتماعية (تجمع بشري).<sup>2</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن تجمع بشري وتجميع لعناصر إنتاج توزيع مادية ولا مادية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية وتلبية احتياجات شريحة من المجتمع وتلبية احتياجات مجتمعية سلع كانت أو خدمات.

### الفرع الثاني: أنواع المؤسسة الاقتصادية:

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة نذكر أهمها<sup>3</sup>:

#### 1- حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات:

- الملكية الخاصة: حيث تكون المؤسسة ملك لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.
- الملكية العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين بالتصرف فيها كيفما يشاؤون ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين للدولة.
- الملكية المختلطة: وهي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص

#### 2- حسب الحجم:

يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد، وقد اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. فهناك من يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر 2003 ص 297-298.

<sup>2</sup> - د/ علي عباس واخرون، وظائف منظمات الاعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2001 ص 19

<sup>3</sup> - ناصر داداي عدون، المرجع السابق، ص 20-72

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعيارى العمال ورقم الأعمال، ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة للتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال "معيار العمال كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** وهي أهم ركيزة تعتمد عليها اقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر في نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل ومقسمة كما يلي:

9- عمال تشغل ما بين المؤسسات الصغيرة جدا

99- عامل تشغل ما بين المؤسسات الصغيرة

1- 999 تشغل ما بين عامل. المؤسسات المتوسطة

- **المؤسسات كبيرة الحجم:** وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 011 عامل. وبلغت الأرقام فإن النوع الأول يفوق % 44 من مجموع المؤسسات في الدول رغم انخفاض نسبة حجم المؤسسات الكبيرة حسب ما يوضحه الجدول أعلاه، إلا أن عدد العمال الذي تشغله في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا يقارب 50 % من مجموع اليد العاملة الإجمالية، مقارنة مع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقارب 20 مليون مؤسسة.

### 3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي:

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

أ- **القطاع الأولي:** ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية المثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية، المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

ب- **القطاع الثانوي:** ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

ج- **القطاع الثالث:** ويشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

### 4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

أ- **المؤسسات الخاصة:** وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

- **المؤسسات الفردية:** وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي وتشمل عادة، الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... الخ.

- **مؤسسات الشركات:** وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة الشريك بجزء من رأسمال إ ما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل، كشركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات المساهمة... الخ.

ب- **المؤسسات العمومية:** هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة اما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

### الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

إن أصحاب المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية منها أو خاصة، يسعون وراء إنشائهم للمؤسسة، إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تختلف وتتعدد، باختلاف أصحاب وطبيعة وميدان نشاط المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية

#### 1- الأهداف الاقتصادية:

المؤسسة الاقتصادية تهدف أساس إلى تحقيق أداء اقتصادي عالي ومتميز والأهداف الاقتصادية هي من أولوياتها وتعمل جادة على بلوغها بنحو يزيد من مستواها. ومن بين الأهداف نذكر التالي:

#### - تحقيق الربح:

يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة لأنه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها أو على الأقل الحفاظ عليها وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود<sup>1</sup>.

#### - عقلنة الإنتاج:

أي الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجيتها من خلال التخطيط المحكم والدقيق للإنتاج والتوزيع ثم مراقبة تنفيذ الخطط والبرنامج وذلك بهدف تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية والإفلاس في آخر المطاف نتيجة لسوء استعمال عوامل الإنتاج<sup>2</sup>.

#### - تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع:

وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 17

<sup>2</sup> - المرجع السابق ص 18

<sup>3</sup> - عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص: 43

-مستوى عالي من المرونة؛

-أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير؛

-أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد

## 2- لأهداف الاجتماعية:

من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقه ما يلي:

-ضمان مستوى مقبول من الأجور:

يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسة وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشي.

-تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار بظهور منتوجات جديدة بإضافة إلى التطور الحضاري لهم.

-توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم... الخ<sup>1</sup>

-تأهيل العمال: حيث يتم تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وهذا عن طريق إخضاع

العمال إلى دورات تكوين وتدريب من أجل رفع المستوى المهني، والتخصص حسب القدرة المهنية للعمال<sup>2</sup>.

## 3-الأهداف التكنولوجية:

من بين الأهداف التكنولوجية التي تؤديها المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 19 :

<sup>2</sup>- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2002، ص - 05 :

<sup>3</sup>-ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 21 :

- **البحث والتطوير:** حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، ويمثل هذا البحث نسبا عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، تؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية في المؤسسة.

- **النقل التكنولوجي:** كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من مؤسسات البحث العلمي، والجامعات والمؤسسات الاقتصادية. وذلك بجلب التكنولوجيا الحديثة من الخارج والعمل على إحلالها محليا.

#### المطلب الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية البيئة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية حيث انها تجمع كل المكونات الجزئية للمؤسسة وحتى نفهمها بصورة واضحة سوف نقوم بتعريفها والتعرض لمكوناتها الجزئية وكذا توضيح أهمية دراستها وتحليلها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع الأول: تعريف البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:

تحتل البيئة الداخلية أهمية قصوى للمنظمة لاختيار الإستراتيجية الملائمة لها، ولما تحققه عملية تحليل عوامل البيئة الداخلية في تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة الاقتصادية سواء كانت مادية أو بشرية، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتقييم قدراتها مع قدرات المنظمات المنافسة لها، كما يساعد تحليل البيئة الداخلية على معرفة

موقع المنظمة في السوق والصناعة قياسا بمواقع المنظمات الأخرى ومن هنا يتوجب علينا ابراز مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليل مواردها وثقافتها التي تعد عوامل استراتيجية يمكنها تشخيص نقاط القوة والضعف لتلك العوامل ومن بين التعاريف نذكر:

ينظر للبيئة الداخلية على انها: مجموعة العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها وأنها مجموعة من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المؤسسة ومواردها البشرية والمادية التي تميز القيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية وتشمل البيئة الداخلية على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية

للمؤسسة، وتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المؤسسة وتنفرد إدارة المؤسسة بتحديداتها مثل نظم وقواعد العمل والإمكانات المادية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المؤسسة<sup>1</sup> ومنه يقصد بالبيئة الداخلية: مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل المؤسسة ذاتها وتؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها أو السيطرة عليها<sup>2</sup> ومن التعاريف السابقة يمكننا القول إن البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية كل العوامل التي تكون المؤسسة قادرة على التحكم فيها بشكل مباشر أو غير مباشر سواء عوامل موجودة داخل أسوارها وتدخل في ملكيتها ويتم التحكم فيها بصورة مباشرة أو عوامل موجودة خارج أسوارها ولكن تتحكم فيها بصورة غير مباشرة.

### الفرع الثاني: عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة بصفة عامة من العناصر التالية:<sup>3</sup>

**1- الهيكل التنظيمي:** هناك ترابط بين التنظيم والإدارة إذا نجد أن التنظيم هو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة، ويأخذ الهيكل التنظيمي عدة أنواع منها:

- هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي «بسيط»

- الهيكل التنظيمي الوظيفي

- هيكل الأقسام «القطاعات»

- الهيكل التنظيمي المركب

**2- ثقافة المنظمة:** هي تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن وهذا التعريف يشمل فكرة أن كل منظمة تملك مجموعة من المعتقدات الأساطير التي نشأت مع مرور الزمن وهذا ما يجعل المنظمة تقوم بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ مختلفة

<sup>1</sup> -umby.jacky. **Strategic planning in further education. The business of values.**

Educational management ET ad-ministration. Voi.27.no1.199.p71

<sup>2</sup> - احمد محمود الزنقلى، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة مصر 20 ص 112

<sup>3</sup> - زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري للنشر عمان، الأردن 2006، ص 124

**3-العوامل التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة واهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

-تطبيق المفهوم التسويقي لخلق شعور الإدراك برسالة المنظمة.

-إيصال السلعة وفقا لمتطلبات ورغبات المستهلك.

-تحديد وسائل وأساليب اتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

-القدرة على التنبؤ بالتغيير في حاجات المستهلك وكذا سلوكه في حالة تقديم منتجات جديدة.

-امتلاك رجال البيع للقدرة والكفاءة في الأداء وقنوات توزيع فعالة ومترابطة.

**5-العوامل الإنتاجية:** تعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد الأزمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها في الأسواق وتختص الأنشطة الخاصة بالإنتاج في كل من الجودة، التكاليف، الخدمة والوقت، كفاءة الإنتاج بالإضافة إلى اختيار تصميم المنتج والرقابة أعلى عملية الإنتاج

**6-عوامل إدارية وبشرية:** إذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية ذوي خبرة ومهارات وقدرات عالية في تأدية واجباتهم بكفاءة عالية وبذلك فان المنظمة تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفعالية ويجب على المنظمة كذلك تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد وتحقيق فعالية في سياساتها كالترقية والتوظيف

**7-الهيكل المالي:** تتجلى عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي إضافة إلى تحديد درجة السيولة والربحية وكذا تقدير أعباء الديون ومن ثم القيام بعملية التقييم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية في المنظمة

**8 العوامل التكنولوجية:** تعتبر العوامل التكنولوجية اهم العناصر المكونة للبيئة الداخلية و هي من تصنع الفارق بينها و بين منافسيها حيث تقوم بالعمل على تسريع وتيرة الإنتاج و تسهيل كافة العمليات داخل المؤسسة الاقتصادية كما انها تساهم بشكل كبير في تخفيض التكاليف و زيادة نوعية المنتجات واسعارها.

الفرع الثالث: أهمية دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر نتائج تحليل البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف أحد مدخلات اتخاذ القرارات المختلفة على مستوى المؤسسة ومن أهم هذه القرارات:<sup>1</sup>

- القرارات المتعلقة بتدعيم القرارات والإمكانيات المادية والبشرية والمالية
- القرارات المتعلقة بتحسين المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة
- القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة النظم الإدارية والمالية والعلاقات التنظيمية بالمؤسسة بما يساعد على زيادة فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق رسالتها وأهدافها
- القرارات الخاصة بإعادة هيكلة رسالة وأهداف المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها على ضوء نقاط القوة والضعف
- القرارات المتعلقة بتحديد مدى جاذبية البدائل الإستراتيجية
- القرارات المتعلقة بالحصول على المزايا التنافسية
- القرارات المتعلقة بإحداث التوافق مع الفرص والتهديدات للبيئة
- القرارات المتعلقة بتنمية وتطوير قدرات وإمكانيات تنظيمية محددة لضمان النجاح والاستمرار في السوق
- القرارات المتعلقة بتحديد القطاعات السوقية التي يفضل تركيز الجهود التسويقية عليها

<sup>1</sup> د-جمال الدين محمد المرسى /د-طارق رشدي، الإدارة الاستراتيجية " مدخل تطبيقي شيبين الكوم " مطابع جامعة المنوفية مصر، 2003،

المطلب الثالث: البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف المدارس فمدرسة الاقتصاديين تركز على الرفاهية الاقتصادية وترتبط بالنمو المستدام، أما مدرسة الإداريين تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية ومن جهة أخرى يختلف من ناحية محل الحديث فيما إذا كانت على مستوى المؤسسة أو قطاع أو الدولة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث ورأي المفكر أو الباحث، فمفهوم التنافسية يدل على:

1- تنافسية على مستوى المنظمة:

تعني " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"<sup>1</sup>

2- تنافسية المشروع (الشركة):

حسب التعريف البريطاني " هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" وتعرف أيضا التنافسية على صعيد المنشأة بأنها " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه الشركة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل ورأس المال والتكنولوجيا)".

ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها:

- الربحية ومعدلات نموها.
- إستراتيجية الشركة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير وبالتالي قدرة الشركة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

<sup>1</sup>-فرحاتي لوزية، مرجع سبق ذكره، ص 142

### 3- التنافسية على مستوى القطاع:

فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

### 4- التنافسية على المستوى الحكومي (الدولة):

تعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها. وبتعريف آخر تعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية الميزان التجاري)<sup>1</sup>.

أ- التنافسية: "هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو استقرار وتوسع وابتكار وتجديد وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين مراكز التنافسية بشكل دوري نظرا للاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية"<sup>2</sup>

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها: "الدرجة التي يمكن وفقها، وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه عليه، وتوسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل" (Oughton1997).

ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن أن نعرف التنافسية على أنها عبارة عن التحدي الذي تسعى من خلاله المنظمة لتحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاج والرفع من مستوى الجودة من أجل تلبية حاجات المستهلكين بكفاءة أكبر بمقارنة مع المنظمات الأخرى بعد التطرق إلى مفهوم التنافسية بأنواعها، نلاحظ أن مفهوم تنافسية المؤسسة قد يتداخل مع مفهوم كل من المنافسة والميزة التنافسية، ويمكن توضيح الفرق بينها فيما يلي:

<sup>1</sup>- د. رزق كمال، بو زعور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدة، 22-21 ماي 2000، البلدة، الجزائر، 2000، ص 04.

<sup>2</sup>- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

ب- المنافسة **Compétition**:

تعرف بأنها: " حالة المزاومة بين مؤسستين اقتصاديتين أو أكثر من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابحا والآخر خاسرا وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق ".<sup>1</sup>

ج- الميزة التنافسية:

هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون ".  
من ناحية أخرى نجد أن "جيفري فيفر" يربط المورد البشري بالميزة التنافسية حيث يقول في هذا الصدد بأنها: "امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل لأن يحل محله أي بديل وأن يكون نادرا وفريدا وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة يصعب محاكاتها أو تقليدها".

د- التنافسية والتنافس: هناك فرق واضح بين مفهومي التنافسية يمكن أن تعرف على أنه قدرة البلد على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية، أما التنافس تتمثل في الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي تصدير السوق المعنية، والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأطار تحليل لإنتاج والتجارة الدولية.<sup>1</sup>

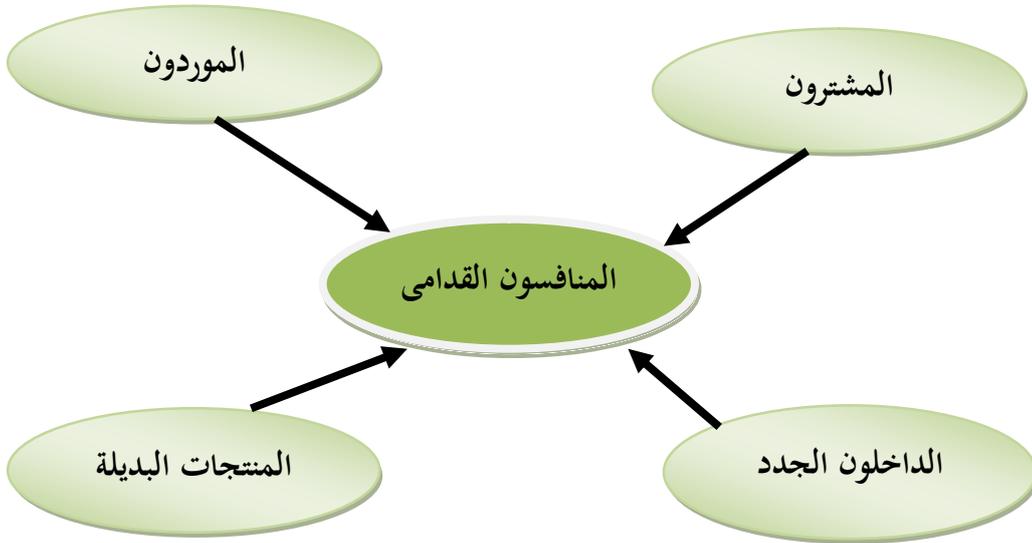
الفرع الثاني: البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حسب نموذج بوتر **M. Porter**:

يعتبر نموذج بوتر **M. Porter** للقوى الخمس للتنافسية من أشهر نماذج تحليل البيئة التنافسية الصناعية والذي يتضمن خمس قوى رئيسية في التنافسية هي المنافسون القدامى، المشترون، الموردون، المنتجات البديلة، والداخلون الجدد<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح هذا:

<sup>1</sup>- يوسف سعداوي، القدرات التنافسية ومؤثراتها، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة سعد دحلب - البلدة-يوم 08-09 مارس 2005، ص 126.

<sup>2</sup>- نبيل مرسي نبيل الميزة التنافسي في مجال الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص 64-70.

الشكل رقم (13): نموذج بوتر M. Porter للبيئة التنافسية:



المصدر: نبيل مرسي نبيل المرجع السابق (بتصرف).

حيث أن هذه العناصر الأساسية المكونة للنموذج والتي تعني:

- 1- **المنافسين القدامى**: ويقصد بهم المنافسون الذين هم في المنافسة مع المؤسسة منذ مدة زمنية والتي تعرف عليهم سلوكياتهم استراتيجياتهم وقدراتهم ونقاط ضعفهم، ويعتبرون من المنافسين الكلاسيكيين والذين تتقاسم معهم المؤسسة الحصة السوقية.
- 2- **المنافسون الجدد**: وهم المنافسين الجدد الداخلين لمجال الأعمال وهم يتصفون بان دفاعهم نحو السوق قصد الاستحواذ على حصة لهم في السوق، مما ينتج عنه تنافسية ظرفية في الأسعار والجودة.
- 3- **المشتررون**: يقصد بهم الزبائن والمستهلكين الخاصين بالمؤسسة الاقتصادية ويعتبرون أساس وجود المؤسسة الاقتصادية وفهمهم ودراسة اختياراتهم وأذواقهم وقراراتهم الشرائية يعتبر من التحديات أمامها.
- 4- **الموردون**: يقصد بهم مصادر التمويل بالمواد الأولية واحتياجات الصناعة والتي تعتبر ظهر المؤسسة وأي خلل في التوريدات ينعكس مباشرة على إنتاجها وأداءها ككل لذا ضمان التمويل هو ضمان وجود المؤسسة.
- 5- **المنتجات البديلة**: هي تلك المنتجات التي يمكنها تحقيق نفس المنفعة التي تحققها منتجات المؤسسة الاقتصادية فأي تغيير في أسعارها يتم متابعته من طرف المؤسسة لأجل اتخاذ الموقف المناسب.

الفرع الثالث: أهمية دراسة البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تتمثل أهمية التنافسية فيما يلي:

-تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.<sup>1</sup>

-يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.<sup>2</sup>

-أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن ذلك ، ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية ، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

-لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك إلى ترسيخ مبدأ الجودة/ التميز هو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة.

وفي الاقتصاد المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشية أفرادها وزيادتها. ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط.

<sup>1</sup>-عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19.

<sup>2</sup>-فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص 33.

المطلب الرابع: البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية:

حيث سوف نقوم في هذا المطلب بتوضيح مضمون البيئة الكلية للمؤسسة الاقتصادية أو ما يسمى أيضا البيئة العامة حيث ستعرض أهم التعاريف والمكونات الجزئية الخاصة بها وكذا أهمية دراستها وتحليلها.

الفرع الأول: تعريف البيئة العامة (الكلية) الداخلية للمؤسسة الاقتصادية

- يقصد بها كل العوامل التي تؤثر على كل المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية وحتى الإدارية والدولية.<sup>1</sup>  
- "هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي ونوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه..."<sup>2</sup>

- هي العوامل التي لا تخضع لسيطرة المنظمة إلى حد بعيد، وبالتالي فان رجال التسويق يهتمون بها لمعرفة اتجاهاتها المتوقعة وأثارها على المنظمة، كما تؤثر عناصر البيئة الخارجية على أوجه النشاط التسويقي.<sup>3</sup>  
من خلال ما سبق نرى أن البيئة العامة للمؤسسة تتكون من قوى اقتصادية واجتماعية وثقافية وحتى الإدارية التي تؤثر على الصناعة أو أي نشاط التي تعمل بها المؤسسة وعلى غيرها من الصناعات التي تتواجد داخل هذه البيئة ويؤدي التعرف على هذه القوى إلى اكتشاف الفرص التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها، والتهديدات التي يمكن للمؤسسة الحد منها، فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى خلق فرص أو تهديدات بحسب اتجاه التغيرات في هذه العلاقات.

الفرع الثاني: عوامل البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية:

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتمثل هذه العناصر:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النبيل العربية ط1، القاهرة، مصر 1999، ص 32.

<sup>2</sup> - ثابت عبد الرضايف إدريس وآخرون: الإدارة الاستراتيجية، نماذج وتطبيقات، الدار ابعامية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 149

<sup>3</sup> - عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق-المفاهيم والاستراتيجيات-مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2002، ص 64

<sup>4</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع(2012). ص 135-137

## 1-عوامل البيئة الاقتصادية (Economical Environment Factors):

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتمثل هذه العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والتقديمية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية، والصناعية والجمركية...إلخ.

## 2-عوامل البيئة الاجتماعية (Social Environment Factors):

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والافراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي. فنمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

فالبيئة الاجتماعية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على المنتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات.<sup>1</sup> والشكل ادناه يبين عناصر البيئة الاجتماعية:

الشكل رقم (14): عناصر البيئة الاجتماعية:



<sup>1</sup> - نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص 45-81

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية-منهج تطبيقي-الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص196.

### 3-عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environnement):

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم، والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير، والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، والأساطير والخبرات كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

### 4-عوامل البيئة التكنولوجية(Technological Environnement Factors):

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة لها ، وجد لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة في حالة فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي إمكانية خروجها من السوق.

### 5-عوامل البيئة الديموغرافية (Demographic Environnement Factors):

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية، وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزيج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وهذا ما يؤثر على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار إستراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة.

### 6-عوامل البيئة السياسية والقانونية (Political and Legal Environnement

Factors):

فبالنسبة للقوى السياسية فتتمثل في تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في تأثير التشريعات

القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو وضع قيود على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

## 7-عوامل البيئة الدولية العالمية (Global and International Environment Factors):

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا. وتنطوي ضمن هذه العوامل الدولية: الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية التطورات التكنولوجية السريعة.

### الفرع الثالث: أهمية دراسة البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية:

تكمن أهمية التحليل البيئي الخارجي في تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في الحيز الجغرافي لعملها ونفوذها خلال فترة زمنية محددة وتحديد التهديدات والمخاطر المحتملة التي تهدد عمل المنظمة وتتسبب في وقوع إضرار عليها وتبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط أهمها:<sup>1</sup>

-الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات

-الموارد المتاحة: وتساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق الاستفادة

-النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع ومناخه والقيود المفروضة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة كما تساعد على علاقاتها، التأثير والتأثر، بالمنظمات المختلفة.

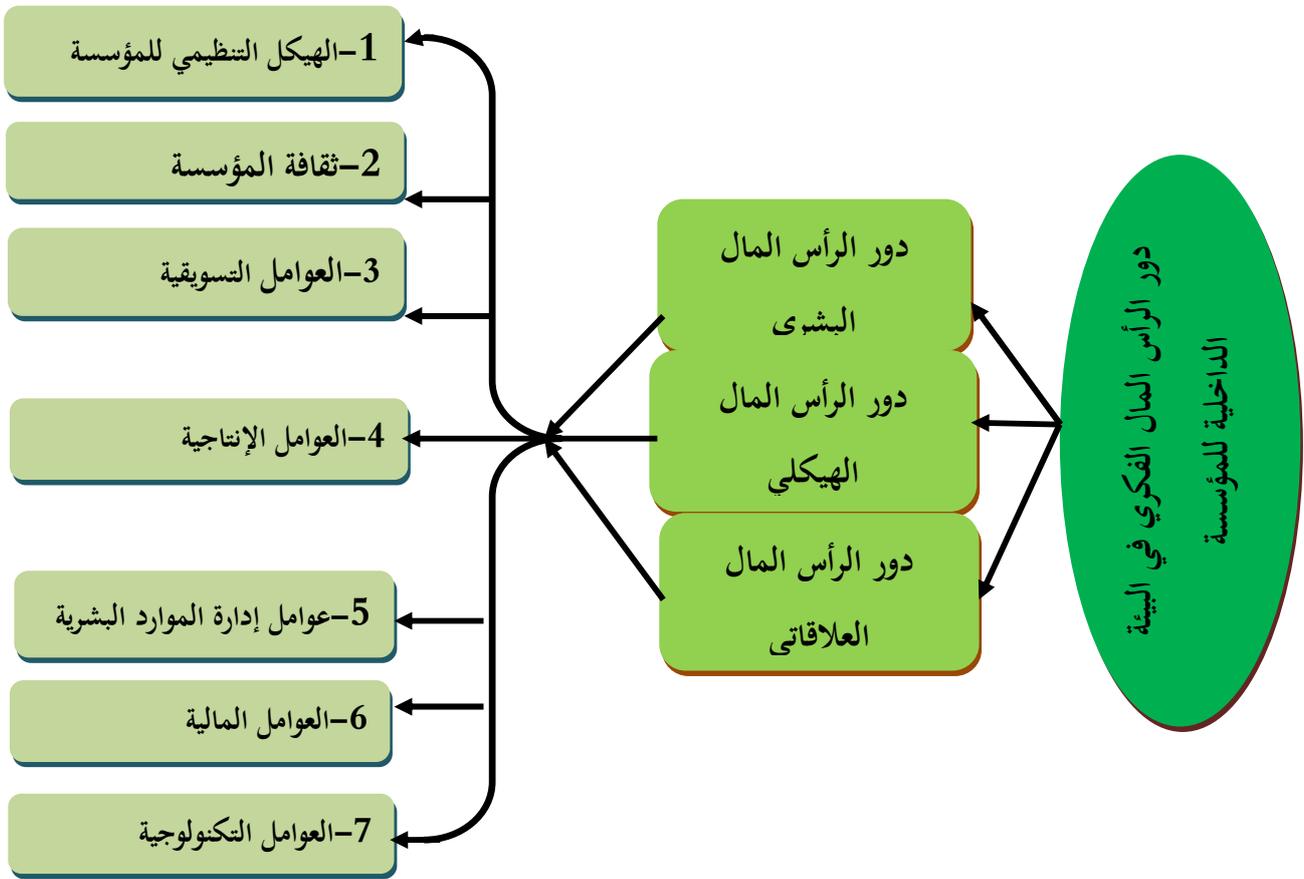
-أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك وتحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة

<sup>1</sup> -د-قاسم احمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. دار المنهل للنشر، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014، ص 44

المبحث الثاني: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة:

ان دراسة اهمية الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية يعني فهم كيفية مساهمته في تنمية وتطوير أداء مكونات هذه البيئة الداخلية من خلال إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها أو كيفية رفع وتطوير ادائها سواء مجتمعة أو من خلال كل مكون على حدي. وحتى نوضح هذا التأثير الهام والمحوري للرأس المال الفكري سوف نعرض هذه التأثيرات الأهمية لكل رأس من رؤوس الأموال المكونة للرأس المال الفكري على النحو التالي:

الشكل رقم(15): تأثير الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب

**المطلب الأول: تأثير الرأس المال البشري في البيئة الداخلية للمؤسسة:**

يعتبر الرأس المال البشري المحرك الأساسي للرأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية وهو من يقوم باستخدام الرأس المال الهيكلي وإنشاء الرأس المال العلاقي وبناءه، حيث يؤثر في جميع مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بصفة متفاوتة وسوف نذكر ذلك كالتالي:

**الفرع الأول: دور الرأس المال البشري في الهيكل التنظيمي:**

إن امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري كفؤ ومتمكن يساهم في تفعيل أداء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من خلال إحلال التمكين في المؤسسة الاقتصادية، الذي هو " تلك المبادرات التي يقوم بها القائد في المؤسسة اتجاه العاملين والتي من شأنها إعطاء مزيد من السلطات والصلاحيات لهم في أداء الأعمال الموكلة لهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الإيجابي والفعال بما يؤدي إلى تحقيق أداء أفضل للعاملين والمؤسسة على حد سواء<sup>1</sup> أي أن إحلال التمكين في المؤسسة هو إعطاء سلاسة في أداء الهيكل التنظيمي من خلال المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية التوجه نحو فرق عمل الموجهة ذاتياً.

**الفرع الثاني: دور الرأس المال البشري في ثقافة المنظمة:**

إن الرأس المال البشري المؤهل والذي يمتاز بخبرة واسعة بمجال عمله وإلمامه بثقافة خارج إطار عمله من شأنه أن يساهم في إثراء الثقافة السائدة في المؤسسة الاقتصادية التي ينتمي إليها. أن ثقافة المؤسسة تقوم على الفهم المشترك والظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمؤسسة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملون يعطون معنى لها وللأحداث والقيم وكذا الأنشطة التي توجد بالمؤسسة.

**الفرع الثالث: دور الرأس المال البشري في العوامل التسويقية:**

إن الرأس المال البشري ومن خلال قيامه بعملية البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية فإنه يساهم بشكل كبير في تحسين العوامل التسويقية نذكر بعضها على النحو التالي:

- إيجاد حلول فيما يخص تصميم المنتج وشكله وجاذبيته مع ما يتماشى وأذواق المستهلكين.
- تفعيل قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية وإنشاء شبكات تشمل الأسواق المستهدفة.
- أن عملية الترويج تعتمد أساساً على الرأس مال البشري المتمكن للقيام بها على أحسن وجه.
- كما أن الرأس المال البشري هو من يقوم بخدمات ما بعد البيع ويعمل على تفعيلها.

<sup>1</sup> - قاسم احمد ,غسان فيصل ,حمت فليح دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية عدد 12 'العراق 2008 ص 97-111 .

#### الفرع الرابع: دور الرأس المال البشري في العوامل الإنتاجية:

مهما بلغت درجة التكنولوجيا المعتمدة في عملية الإنتاج داخل المؤسسة الاقتصادية إلا أن الرأس المال البشري يعتبر هو المحرك لها والمسؤول عن استخدام هذه التكنولوجيا ومراقبة فعاليتها وكذا التدخل في حالة اختلال أداءها وصيانتها في حالة العطب، لان العنصر البشري هو من اوجد أساليب الإنتاج وهو الأعلم بها وباستخداماتها.

#### الفرع الخامس: دور الرأس المال البشري في العوامل البشرية والإدارية:

يعتبر الرأس المال البشري المسؤول عن تكوين العاملين الجدد وتدريبهم ونقل الخبرات والمهارات ما بين العاملين القدامى والجديد والمسؤول عن بناء برامج تكوين تتماشى والاستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية. كما أنه المسؤول عن تنفيذ الوظيفة الإدارية وإيجاد الإجراءات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية والوقوف على تنفيذها بسلاسة تضيدينا ديناميكية في أداء المؤسسة ومساهمتها في إرساء أنظمة الإدارة الالكترونية التي تعتبر تحدي المؤسسات المعاصرة.

#### الفرع السادس: دور الرأس المال البشري في الهيكل المالي:

امتلاك المؤسسة لموارد بشرية مختصة وتمكنة في مجال المالية والمحاسبة من شأنه ان يزيد من الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والتحكم في مواردها المالية استغلالها أحسن استغلال من شأنه الرفع من كافة المؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة ورفع مردوديتها المالية لمواردها المالية. وكذا التحكم في الإجراءات المحاسبية وضبط الحسابات الخاصة بنشاط المؤسسة مما يؤدي إلى التحكم المحاسبي وفي الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع السابع: دور الرأس المال البشري في العوامل التكنولوجية:

حيث يعتبر الرأس المال البشري هو المسؤول المباشر في تتبع تطور العوامل التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية، حيث أنه هو المسؤول عن إيجادها وابتكارها عن طريق البحث والتطوير أو أنه المسؤول في التعامل معها في حالة تم اقتناءها من خارج المؤسسة الاقتصادية. فلا يمكن ان يكون استخدام أمثل للتكنولوجيا دون توافر رأس المال بشري ذو كفاءة وفعالية عالية قادر على فهمها وفهم دورها في تنمية أداء المؤسسة الاقتصادية ككل.

#### المطلب الثاني: تأثير الرأس المال الهيكلي في البيئة الداخلية للمؤسسة:

يؤثر الرأس المال الهيكلي في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من خلال مختلف تأثيراته في عواملها بشكل أو باخر وسوف نتطرق لاهم هذه التأثيرات وليس كلها كونها جد معقدة ومتشعبة نذكر أهمها:

### الفرع الأول: دور الرأس المال الهيكلي في الهيكل التنظيمي:

امتلاك المؤسسة لقانون داخلي متكامل وواضح يسهل من أداء هيكلها التنظيمي بشكل فعال يضفي اليها سلاسة وديناميكية في أداء مختلف مستوياتها التنظيمية.

يعتبر نقل المعلومات والبيانات من خلال شبكات الاتصال بين مختلف مستويات العاملين في المؤسسة الاقتصادية بجودة وبسرعة وأمان كدافع للرفع من كفاءة وفعالية مختلف مستوياتها وترابطها مما يزيد من فاعلية هيكلها التنظيمي.

تعتبر الشبكات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من أهم العناصر المسؤولة عن النقل الجيد للمعلومات والبيانات بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

### الفرع الثاني: دور الرأس المال الهيكلي في ثقافة المنظمة:

ان التنظيم السائد في ثقافة المؤسسة الاقتصادية من خلال التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات من خلال القوانين التنظيمية الداخلية والالتزام بها من طرف العاملين والعمل على إثراءها من خلال البحث والتطوير الذي من شأنه ترقية الثقافة الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية.

تسجيل مختلف التجارب التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية وتسجيل الحلول التي اتخذتها وكذا أهم الاستنتاجات التي خلصت إليه من هذه التجارب يساهم في ترقية ثقافتها وإثراءها.

حيث أن تسجيل الحكايات والقصص يعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري، أو المؤسسة والصعوبات التي واجهتها ونموها، وكيفية تنظيمه وعدد الأفراد العاملين به مقارنة بالحاليين<sup>1</sup> كلها موجودات فكرية تابعة للرأس المال الهيكلي تساهم في الرفع من ثقافة المنظمة

### الفرع الثالث: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل التسويقية:

إن المؤسسات الرائدة اليوم هي تلك المؤسسات التي تمتلك قواعد بيانات خاصة بزبائنها وتوجهاتهم الاستهلاكية ومتابعة رغباتهم والعمل على تلبيتها، كما أنها تتابع تطور الطلب الموجود في الأسواق التي تنشط فيها والعمل على إيجاد المربع الذهبي للمزيج التسويقي الخاص بها من خلاص استخلاص التجارب الموثقة لديها في قواعد البيانات والعمل على استغلالها مستقبلا.

<sup>1</sup> - يوسف المسعدوي، اساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره ص 445.

كما أن التصميم والترويج وقنوات التوزيع أصبحت تعتمد أساسا على الرأس المال الهيكلي للمؤسسة الاقتصادية والذي يتكون من قواعد بيانات حقوق ملكية فكرية وصناعية ومخرجات البحث والتطوير تجارب سابقة دراسات حول المستهلكين ورغباتهم وأذواقهم.

#### الفرع الرابع: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الإنتاجية:

تعتبر الحقوق الفكرية والصناعية أساس الوظيفة الإنتاجية لأي مؤسسة وسواء كان منتجها من ابتكارها أو انها تمتلك حقوق التصنيع من الشركة، كما أن الإسرار الصناعية هي أساس نجاح المؤسسات الرائدة. كما أنه ظهرت أنظمة تصنيع

#### الفرع خامس: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل البشرية والإدارية:

أصبح التعليم الالكتروني ضرورة لتدريب وتعليم العاملين في المؤسسة الاقتصادية خاصة استخدام برمجيات وقواعد بيانات وتوثيق الخبرات المستخلصة من التجارب التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية وبناء ثقافة خاصة بها تمرر للأجيال اللاحقة من العاملين وتطبيقها في أنماط الإدارة الحديثة.

#### الفرع السادس: دور الرأس المال الهيكلي في الهيكل المالي:

أن توفر قواعد بيانات لدى المؤسسة خاصة بمصادر التمويل وأنواعها وأشكالها يساعد المؤسسة على تحقيق هيكل مالي متكامل وأمثلة يساعد المؤسسة على تحقيق أداء مالي ذو ربحية ومردودية ومرونة.

إن ارتباط المؤسسة الاقتصادية بشبكات اتصال متطورة وامتلاكها لبرامج لتحليل المعطيات المالية واتخاذ القرارات بسرعة، كما أن توثيقها للأحداث السابقة والتجارب التي مرت بها يساعدها بالتحكم في "العامل الزمني الذي يحدد المؤسسة الاقتصادية بوقت الحصول على التمويل أو المفاضلة بين المصادر التمويلية المتوفرة في الوقت المناسب من أجل الحصول على الأموال وقت حاجتها وبأقل تكلفة وأفضل الشروط، ويمثل أيضا قدرة المنشأة على اقتناص الفرص المالية بالوقت الذي تنخفض فيه التكلفة إلى أقل درجة"<sup>1</sup>

#### الفرع السابع: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل التكنولوجية:

يعتبر الرأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية جد مهم ومما يتكون منه العوامل التكنولوجية، اذن تنمية الرأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة من خلال اقتناؤه من الخارج كبراءات الاختراع أو تكنولوجيا حديثة من مصادرها أو من خلال مخرجات البحث والتطوير الخاص بالمؤسسة الاقتصادية.

<sup>1</sup> -هيثم محمد الزغي، الادارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم للطبعة، عمان، الأردن، 2000، ص 124

فتعزيز الرأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة الاقتصادية ما هو الا تعزيز للعوامل التكنولوجية الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية، وينتج على هذا التعزيز مواكبة المؤسسة الاقتصادية لكل المستجدات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاط المؤسسة لكي تستطيع أن تساير المؤسسات المنافسة والريادة في مجال اعمالها.

### المطلب الثالث: تأثير الرأس المال العلاقتي في البيئة الداخلية للمؤسسة:

يؤثر الرأس المال العلاقتي في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية من خلال مختلف تأثيراته في عواملها بشكل أو باخر وسوف نتطرق لأهم هذه التأثيرات وليس كلها كونها جد معقدة ومتشعبة نذكر أهمها:

#### الفرع الأول: دور الرأس المال العلاقتي في الهيكل التنظيمي:

ان العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة الاقتصادية ما بين العاملين فيها على مختلف مستوياتهم تعتبر دافع لزيادة ديناميكية الهيكل التنظيمي وزيادة مرونته وفعالية أداءه ككل حيث أن العلاقات السائدة بين العاملين في المؤسسة من شأنها التأثير على أداءهم ككل وبما ان الهيكل التنظيمي هو الرابط الأساس في توزيع المسؤوليات والواجبات فهو يتأثر بهذه العلاقات السائدة بين العاملين بشكل طردي فكلما كانت هذه العلاقات تعرف انسجاما وتحسن فان هذا من شأنه أن يؤثر بالإيجاب على فعالية الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

#### الفرع الثاني: دور الرأس المال العلاقتي في ثقافة المنظمة:

ان العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين والتي تعتبر من مكونات الرأس المال العلاقتي تتطور لتصبح من ثقافة المؤسسة وتؤسس لعلاقات ترابطية بين العاملين تتجسد في التالي<sup>1</sup>:

- تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين.
- إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين للتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.
- تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المؤسسة.
- تشكيل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة.
- تحديد المسؤوليات للأعضاء وتحديد السلوكيات المتوقعة.
- تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث.

<sup>1</sup>- يوسف المسعداوي، اساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره ص 446.

الفرع الثالث: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل التسويقية:

يمكن تعريف العلاقات العامة التسويقية أيضا على أنها "عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التي تشجع على الشراء، وإرضاء المستهلكين من خلال النقل الصادق للمعلومات والانطباعات التي تعرف بالمؤسسة ومنتجاتها، وربطها باحتياجات ورغبات واهتمامات ومصالح المستهلكين<sup>1</sup>.

أما كوتلر وآخرون فيرى أن العلاقات العامة التسويقية "هي بناء علاقات جيدة مع العامة من مختلف الناس عن طريق الحصول على دعاية إيجابية، وبناء صورة للمنشأة جيدة والتعامل مع أو القضاء على الشائعات والقصص والأحداث السلبية<sup>2</sup>.

ومنه يمكن القول ان تنمية الرأس المال العلاقتي للمؤسسة الاقتصادية خاصة في شقه المتعلق بعلاقتها مع زبائنها ومستهلكيها من شأنه أن يساهم في تعزيز العوامل التسويقية وبالتالي تفعيل أداءها التسويقي بما يخدم أهدافها المسطرة وضمان تنمية أداءها ككل.

الفرع الرابع: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الإنتاجية:

تعتبر العوامل الإنتاجية عصب بقاء المؤسسة الاقتصادية وديمومتها ويؤثر الرأس المال العلاقتي بشكل كبير في العوامل الإنتاجية من حيث العلاقات العامة للمؤسسة سواء مع عامليها أو فيما بينهم.

حيث ان تنمية الرأس المال العلاقتي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تبني نهج يطور من علاقتها العامة مع جمهورها خاصة منه في الشق مع عاملين فيها وتمكينهم من المعلومات الصحيحة وتبني المصارحة ومبدأ الشفافية يزيد من روح الانتماء للعاملين والدفع بهم ابذل المزيد من الجهود للرفع من أداء مؤسستهم وزيادة إنتاجيتهم ككل.

كما أن نشر الوعي بين العاملين وروح الجماعة بينهم يساهم في خلق بيئة عملة مريحة وفعالة ويزيد من أداءهم ككل وزيادة إنتاجيتهم بصفة خاصة.

الفرع الخامس: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل البشرية والإدارية:

تعتبر العلاقات العامة السائدة بين العنصر البشري وكذا الأداء الإداري المكون للمؤسسة عاملا هاما في زيادة أداءها ونجاحه أو فعالية العوامل البشرية والإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية فالعنصر الإداري البشري يجب ان يربط علاقاته مع جمهور المؤسسة ككل سواء مع العاملين في المؤسسة أو المستهلكين أو الموردين أو المساهمين أو

<sup>1</sup>-راسم محمد الجمال، حريت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 32

35-فليب كوتلر، تعريب علي إبراهيم سرور، إدارة التسويق، دار المريخ للنشر، السعودية، 1989ص879

المنافسين أو مع الحكومة أو مع منظمات المجتمع أو مع منظمات مرتبطة بالبيئة لذا يتوجب ان تكون شبكة علاقات ورأس مال علاقتي من شأنه أن يساهم في زيادة ديناميكية أداء العنصر البشري الإداري الخاص بالمؤسسة الاقتصادية والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء ككل وتنمية المؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع السادس: دور الرأس المال العلاقتي في الهيكل المالي:

ان تنمية الرأس المال العلاقتي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تنمية علاقاتها بالمؤسسات المالية يزيد من إمكانية حصولها على التمويل اللازم كونها تتمتع بسمعة جيدة لدى المؤسسات المالية من خلال الترابط معها وتنوع حقيبتها الاستثمارية.

كذلك تبني سياسة الشفافية والأمر الواقع مع المساهمين وتوضيح الأهداف والاستراتيجيات المتبعة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الثقة في أداء مجلس الإدارة للمؤسسة ومن ثم العمل على ضخ أموال إضافية في حالة العسر المالي.

#### الفرع السابع: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل التكنولوجية:

تعتبر العوامل التكنولوجية في البيئة الداخلية أساسية بصورة كبيرة خاصة في العصر الحالي عصر السبق التكنولوجي مفتاح البقاء والهيمنة لذا على المؤسسات الاقتصادية ذات الكثافة المعرفية (التكنولوجية) ان تعمل على بناء رأس مال علاقتي يساهم في تعزيز سبقها التكنولوجي أو على الأقل مواكبته.

مثال عن ذلك أن تبرم اتفاقيات تعاون مع المنظمات المتعلمة أو مراجعة مخابر البحث والتطوير أو عن طري الدخول في برامج بحث وتطوير مع مؤسسات منافسة ومثالا عن ذلك أن معظم شركات الهاتف النقال تعتمد على رأس مالها العلاقتي مع المؤسسات المتنافسة وتبادل التكنولوجيا والابتكارات (مثلا الخاص الشاحن الخاص بالهواتف الذكية يتطابق مع جميع المنتجات المؤسسات المنافسة وكذا التطبيقات متشاركة فيما بينها) حيث تحولوا إلى التنافسية التشاركية وبقاء الشبكة عوض التنافسية الاقصائية.

**المبحث الثالث: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة التنافسية للمؤسسة:**

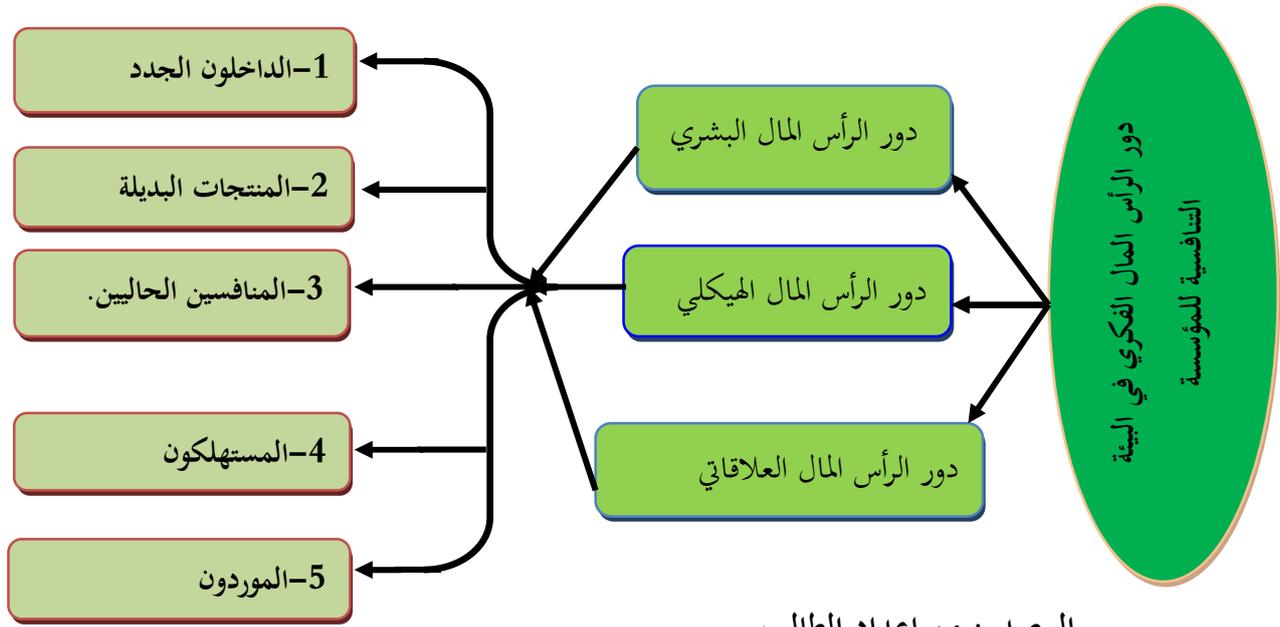
حيث سوف نقوم في هذا المبحث بتوضيح دور الرأس المال الفكري في التأثير في البيئة التنافسية والعمل على إيجاد الحلول الممكنة لمواجهة التهديدات القادمة منها وتفاديها واستغلال الفرص التي تكون متاحة فيها والعمل على استغلالها أحسن استغلال وكيفية تأثيره في مكونات هذه البيئة وفق نموذج بورتر (porter) ولتباين هذا التأثير قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

**المطلب الأول:** دور الرأس المال البشري في تنمية البيئة التنافسية: حيث ان الرأس مال البشري من خلال القدرات والمهارات والخبرات والرصيد المعرفي وفكري الذي يتمتع به يساهم في تحليل وفهم وإيجاد الحلول الخاصة بالبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثاني** دور الرأس المال الهيكلية في تنمية البيئة التنافسية: حيث ان الموجودات الفكرية من بيانات ومعلومات وبرمجيات التي تمثل الرأس المال الهيكلية تعمل على تحليل ومتابعة وفهم البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الثالث:** دور الرأس المال العلائقي في تنمية البيئة التنافسية: أن العلاقات التي تنشئها المؤسسة الاقتصادية مع مختلف الأطراف التي ترتبط بها يمكن استخدامها في إيجاد المعلومات أو الحلول حول أي تهديد أو خطر قد يواجه المؤسسة الاقتصادية أو يكون أمامها.

والشكل رقم(16) تأثير الرأس المال الفكري في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الأول: تأثير الرأس المال البشري في البيئة التنافسية للمؤسسة:

تعتبر البيئة التنافسية أهم بيئة تحرص عليها المؤسسة وتقوم بمتابعتها لان كل قراراتها ترتبط اشد ارتباطا بمستجدات هذه البيئة التي تزداد سرعة في وتيرة التغيير والتعقيد خاصة في المجالات المبنية على المعرفة والمؤسسة الرائدة اليوم هي تلك المؤسسة التي تمتلك رأس مال بشري مؤهل يساعدها في إيجاد الحلول والإبداع والثاني في عناصر البيئة التنافسية على النحو التالي:

الفرع الأول: دور الرأس المال البشري في التأثير على القوة التفاوضية للعملاء: (المشتركون)

حيث ان تمتع الرأس المال البشري للمؤسسة بكفاءة وخبرة ورصيد معرفي كبير من شأنه ان يقدم أجمع الحلول أمام القوة التفاوضية للعملاء واختلاف سلوكياتهم وقراراتهم الشرائية حيث من شأنه ان يقوم بالتالي:

- خبرة الموظفين ورصيدهم المعلوماتي يمنهم أن يؤدي إلى فهم طلبات المستهلك
- إيجاد الحلول لتنوع طلبات المشتري وتوجهاتهم الشرائية.
- يساهم الرأس المال البشري بفضل المهارات والخبرات التي يمتلكها في تحسين طرق التوزيع وتسريعها وفق إرادة المشتريين.
- تمتع العاملين بالمؤسسة بقوة إقناع ومظهر لائق يحفز المشتريين على الشراء.
- يعمل الرأس المال البشري على إيجاد حلول للمشاكل التي تقف دون الوصول إلى قرار الشراء للزبائن (مثل الزبون صعب المراس).
- ديناميكية الموارد البشرية وقابليتها للتغير والتكيف مع المستجدات يعمل على مسايرتها لطلبات الزبائن والتكيف معها.
- يساهم الرأس المال البشري في إمكانية التكامل الأمامي والخلفي للصناعة ويزيد من نسبة الأرباح للمؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع الثاني: دور الرأس المال البشري في التأثير على القوة التفاوضية للموردين:

- يعتبر الموردون من أهم العناصر المكونة للبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث أن امتلاك المؤسسة لمفاوضين متمكنين ومحترفين يمتازون بكفاءة وفعالية عاليتين من شأنه أن يؤثر على القوة التفاوضية للموردين من خلال<sup>1</sup>:
- البحث مدى توفر بدائل منتجات الموردين وسبل الوصول إليها واختار الأحسن منها والأقل تكلفة.
- محاولة دراسة تكاليف تغيير الموردين وهل يقلل من تكاليف الإنتاج أو يزيد منها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- دراسة إمكانية التكامل نحو الخلف وهل يؤدي إلى تقليص التكاليف أو زيادتها.
- فهم نسبة مساهمة الموردين في المردودية المؤسسة الاقتصادية وتحليله بشكل يتم من خلاله اتخاذ القرار سواء بإبقاء نفس الموردين أو تغييرهم أو القيام بالتكامل الخلفي.

#### الفرع الثالث: دور الرأس المال البشري في التأثير على المنتجات البديلة:

- تعتبر المنتجات البديلة منتجات شبه منافسة لمنتجات المؤسسة لذا فإن أي تغير في أسعارها فإنه يؤثر مباشرة في أسعار منتجات المؤسسة والرأس المال البشري من شأنه توفير الحلول الممكنة في ظل هذه المتغيرات التي تحدث على النحو التالي:

<sup>1</sup> -نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر سنة 1998 ص 71-72 (بتصرف).

- في حالة ارتفاع أسعار المنتجات البديلة فإن العنصر البشري داخل المؤسسة من شأنه أن يجد إستراتيجية لهذه الوضعية، أما عن طريق تكثيف مجهوداته التسويقية من جل إقناع المشتريين بمزايا منتجات المؤسسة وإمكانية إحلالها مكان هذه السلع البديلة، أو أنه يرفع من أسعار منتجات المؤسسة من خلال إيجاد المبررات لذلك دون المساس بالحصة السوقية للمؤسسة وهذا يعتمد على مدى كفاءته وخبرته في إيجاد الحلول العملية.

أو في حالة انخفاض أسعار هذه المنتجات البديلة فيقع الدور على الرأس المال البشري أيضا في إيجاد الحلول أما عن طريق تخفيض التكاليف من خلال زيادة إنتاجيته أو من خلال إيجاد الاستراتيجيات العملية لتبيان الفرق ما بين المنتجات إقناع المشتري بها.

إيجاد الحلول التقنية والنوعية لزيادة تباين الاختلاف ما بين منتجات المؤسسة والمنتجات البديلة من خلال البحث والتطوير وتحسين منتجات المؤسسة وكذا إعطاءها ميزة تنافسية. أو تحليل المنتجات البديلة وتركيبها لأجل فهم

#### الفرع الرابع: دور الرأس المال البشري في التأثير على المنافسين الحاليين:

إن الرأس المال البشري هو مفتاح الحلول في ظل أي تغير بالنسبة للمنافسين الحاليين وأي إستراتيجية يتبعونها هو المسؤول عن وضع الإستراتيجية المنافسة لها.

المعلومات المتراكمة في ذهن الرأس المال البشري عن المنافسين الحاليين تستعمل سلاح مضاد لأي تغيير في استراتيجيتهم.

مهارة وخبرة وكفاءة الرأس المال البشري لمؤسسة من شأنه ان يساعد المؤسسة في مرونتها تجاه منافسيها الحاليين. يعمل الرأس المال البشري على تحليل وفهم استراتيجيات المنافسين الحاليين.

#### الفرع الخامس: دور الرأس المال البشري في التأثير على الداخلون الجدد:

إن امتلاك المؤسسة لخلية اليقظة إستراتيجية فعال ملمة بالسوق وماسحة له تضم موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة وفاعلية من شأنه أن تقدم للمؤسسة معلومات وبيانات حول الداخلين الجدد للسوق تخص نوعية منتجاتهم أسعارهم الأسواق التي يستهدفونها، مما يعطي الفرصة للمؤسسة من أجل تحديد الإستراتيجية الملائمة لمواجهة هؤلاء الداخلون الجدد والتحضير الجيد لتفادي أي تأثيرات غير متوقع لاختلالات السوق التي سوف يحدثونها مستقبلا.

#### المطلب الثاني: تأثير الرأس المال الهيكلي في البيئة التنافسية للمؤسسة:

إن الرأس المال الهيكلي عدة تأثيرات في تنافسية المؤسسة الاقتصادية كونه الرأس المال الذي تتحكم فيه بشكل تام ومطلق لأنه هو الذي يبقى داخل المؤسسة حتى بعد مغادرة العاملين وكون الرأس المال العلاقي تتحكم فيه شيء

صعب كونه يشمل عدة أطراف من غير المؤسسة الاقتصادية وسوف نحاول تحديد بعض وليس كل التأثيرات للرأس المال الهيكلي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية وفق التالي:

#### الفرع الأول: دور الرأس المال الهيكلي في التأثير على القوة التفاوضية للعملاء (المشترين):

حيث أن الرأس المال الهيكلي من خلال مكوناته المختلفة من شأنه التأثير في قرار الشراء للزبائن ودفعهم إلى التعامل مع المؤسسة ويمكن ذلك من خلال التالي:

- إن العلامات التجارية المعروفة من شأنها أن تؤثر بشكل كبير في قرار الشراء للزبائن حيث أنها تعتبر علامة الولاء لمنتجات المؤسسة من سلع وخدمات.

- اكتساب براءات اختراع متعددة بالنسبة للمؤسسة يدفع المشترين إلى الاقتناع بالقوة الابتكار للمؤسسة والثقة في منتجاتها.

\_\_ تعمل قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة على متابعة تطور الشراء بالنسبة للزبائن ومنه اتخاذ استراتيجيات ملائمة التي تعمل على تلبية جميع الطلبات.

- أن قواعد البيانات التي تمتلكها المؤسسة تساعدها على تخزين الطلبات والعمل على توفيرها في المكان والزمان المحدد.

- تسهل قواعد البيانات إنشاء شبكات توزيع متكاملة وفعالة تعمل على زيادة الطلبات وتلبيتها.

- تميز المؤسسة بتصاميم مميزة عن باقي المؤسسات يزيد من مستوى الشراء للزبائن والولاء للمؤسسة.

- عند امتلاك المؤسسة لأسرار تجارية خاصة بها فإنه ينعكس على منتجاتها المتميزة والتي من شأنها الزيادة في طلبات المشترين.

- كم ان التراخيص والامتيازات التي تمتلكها المؤسسة يؤثر بالإيجاب في قرار المشترين وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات الخاصة بالمؤسسة.

#### الفرع الثاني: دور الرأس المال الهيكلي في التأثير على القوة التفاوضية للموردين:

يعتبر الموردين من أهم العناصر المكونة للبيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، حيث نجميع المعلومات والبيانات الخاصة بهم ومتابعة أنشطتهم ومنتجاتهم يتم عبر إنشاء أو اكتساب قواعد بيانات لمتابعتهم، أو من خلال شبكات اتصال لمراقبة توجهاتهم وعروضهم.

كما ان وظيفة البحث والتطوير تعمل على تقديم الحلول والاستراتيجيات المثلى والفعالة للتعامل مع الموردين وقراراتهم التي يتخذونها.

الفرع الثالث: دور الرأس المال الهيكلي في التأثير على المنتجات البديلة:

إن امتلاك المؤسسة لأنماط وفنون إنتاجية مرنة من شأنه أن يواجه تغير أسعار وأنماط إنتاج المنتجات البديلة على النحو التالي:

-ارتفاع أسعار المنتجات البديلة وزيادة الطلب على منتجات المؤسسة فهيكّل الإنتاج المرن الذي تمتلكه المؤسسة كفيل بان يعمل على استغلال اقرص من أجل زيادة الإنتاج للتلبية الطلب الزائد في هذه الحالة.

-أما في حالة انخفاض أسعار هذه المنتجات وانخفاض الطلب لدى المؤسسة فان الرأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة سوف يعمل على الإبقاء على حصة السوقية للمؤسسة من خلال العلامات التجارية التي تضمن ولاء المشترين أو الزبائن

-او من خلال زيادة تميز المنتجات عن طريق ابتكار تصاميم جديدة من شأنها رفع الطلب اقبال المشترين على منتجات المؤسسة.

-أو من خلال إيجاد سبل للإقناع المشترين بأفضلية المنتجات عن طريق إقامة اعلانات أو الترويج... الخ.

الفرع الرابع: دور الرأس المال الهيكلي في التأثير على المنافسين الحاليين:

في التأثير على المنافسين الحاليين:

يؤثر الرأس المال الفكري للمنظمة على أداء المنافسين الحاليين من خلال الآتي:

- أن قواعد البيانات وشبكات المعلومات التي تمتلكها المؤسسة من شأنها المساعدة في قراءة استراتيجيات المنافسين الحاليين وتعمل على إيجاد الحلول الممكنة بواسطتها.

- العلامة التجارية المتميزة التي تمتلكها المؤسسة تعتبر حاجزا أمام منافسيها إذا كانت لها سمعة جيدة وصورة ذهنية لدى المشترين.

- أن التصاميم المميزة والتي من غير الممكن تقليدا أيضا تعتبر حاجزا منيعا أمام منافسيها

-الأسرار التجارية التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية الغير ممكن الوصول إليها من شأنها أن تعقد أي إستراتيجية هجومية من طرف المنافسين الحاليين.

الفرع الخامس: دور الرأس المال الهيكلي في التأثير على الداخلون الجدد:

يمكن لوظيفة البحث والتطوير أن توفر الحلول الفعالة لاحتتمالات دخول منافسين جدد إلى السوق عن طريق من خلال قواعد بيانات لتجميع المعلومات بهم ومختلف البرامج والتطبيقات لتحليل توجهاتهم في السوق والعمل على إيجاد الحلول لمختلف التطورات.

كما أن لخلية اليقظة الإستراتيجية دور هام ومحوري في توفير المعلومات والبيانات حول تطورات الداخلين الجدد للسوق وتوفير المعلومات اللازمة حول منتجاتهم وأسعارها ونوعيتها والأسواق التي تستهدفها... الخ.

### المطلب الثالث: تأثير الرأس المال العلاقتي في البيئة التنافسية للمؤسسة:

إن الرأس المال العلاقتي للمؤسسة الاقتصادية يلعب دور جد مهم في تنافسيتها خاصة في العصر الحالي عصر اقتصاد المعرفة والاستثمار في اللاملموسات، حيث تعتبر علاقات المؤسسة جد مهمة في بناء تنافسيتها كون ان المفاهيم الجديدة خاصة التنفسية المبنية على المشاركة وبقاء الشبكة والتي تعتمد أساسا على علاقات المؤسسات فيما بينها من أجل بقاءها كشبكة تدير السوق مثلا التحالفات الإستراتيجية والتي "تعني إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الاستراتيجي يدفع إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك المؤسسات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"<sup>1</sup>، وكذلك تعتبر علاقات المؤسسة الاقتصادية بعملائها صمام أمانها ومفتاح ديمومتها. وعليه سوف نقوم بتوضيح بعض وليس كل تأثيرات الرأس المال العلاقتي في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

#### الفرع الأول: دور الرأس المال العلاقتي في التأثير على القوة التفاوضية للعملاء (المشترين):

يعتبر الرأس المال العلاقتي الذي تمتلكه المؤسسة مفتاحا ناجحا في التأثير على قرارات المشترين بالإيجاب، حيث يؤثر فيها بالشكل التالي:

إن العلاقات التي تكتسبها المؤسسة مع مشتربيها من خلال الثقة التي تبنيها معهم (توفير منتجات بالموصفات المرغوب فيها، خدمات ما بعد البيع... الخ) من شأنها زيادة مستوى ولاء العملاء للمؤسسة الاقتصادية. كذلك مساهمة المؤسسة في التظاهرات الخيرية والتضامنية من شأنه أن يبني صورة ذهنية جيدة لها في نظر زبائنها والذي من شأنه زيادة الاقبال على منتجاتها (مثلا مساهمة شركة كوكا كولا في الحملات التضامنية في شهر رمضان يزيد من مستوى مبيعاتها).

العلاقات الجيدة للمؤسسة بالحكومة أيضا من شأنه يسهل العمليات التسويقية خاصة في يخص التمويلات الحكومية المتبادلة.

<sup>1</sup>- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر 1999، ص14، 107

**الفرع الثاني: دور الرأس المال العلاقتي في التأثير على القوة التفاوضية للموردين:**

يعتبر الموردون من أهم مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية حيث هم المسؤولون عن توفير المواد الأساسية والأولية لتأدية المؤسسة الاقتصادية لمختلف أنشطتها. لذا على المؤسسة الرائدة اليوم في عصر اقتصاد المعرفة ان تبني علاقات جيدة مع مورديها هدفها ضمان استمرارية التمويل بالمواد الأساسية وترتبط درجة العلاقات بدرجة أهمية المورد والمادة التي يوفرها.

**الفرع الثالث: دور الرأس المال العلاقتي في التأثير على المنتجات البديلة:**

تعتبر المنتجات البديلة منافسة بشكل غير مباشر لمنتجات المؤسسة الاقتصادية وهي مرتبطة بسعر منتج المؤسسة من جهة في حالة ارتفاعه ومن جهة أخرى ممكن أن تعرف انخفاض في أسعارها مما يؤدي إلى توجه المستهلكين للطلب عليها وبالتالي ينخفض الطلب على منتجات المؤسسة الاقتصادية ويتأثر نشاطها ككل. لذا على المؤسسة ان تعمل على تمتين علاقاتها مع زبائنها لأجل كسب ولائهم وبناء علاقات رسمية وغير رسمية مع مورديها قصد ضمان استقرار أسعار المواد الأولية وكذا نسج علاقات مع المنافسين لأجل المصلحة لكل المنتجين وكذا محاولة ربط علاقات مع منتجين المنتجات البديلة قصد ضمان استقرار الأسواق لمصلحة الجميع.

**الفرع الرابع: دور الرأس المال العلاقتي في التأثير على المنافسين الحاليين:**

لقد تطور مفهوم التنافسية وأبعادها في مجال الأعمال المعاصرة في اقتصاد المعرفة، لا يتم إنشاء المعرفة فقط داخل المؤسسة ولكن يمكن أيضاً الحصول عليها خارجياً من المؤسسات الأخرى. لذلك في الآونة الأخيرة، الاهتمام المتزايد تم الدفع لهم لكيفية تعلم المؤسسات من شركائها ومنافسيها وتطوير كفاءات جديدة من خلال الإستراتيجية.

التحالفات وإنشاء علاقات لاكتساب قدرات جديدة<sup>1</sup>. حيث ان المؤسسات المعاصرة غيرت مفهوم التنافسية من تنافسية اقصائية للأخر إلى تنافسية تشاركية بالمعرفة مع المنافسين لان احتكار المعرفة بالنسبة للمؤسسة سوف يخفض وتيرة التقدم التكنولوجي والمعرفي ومثالا عن ذلك ان شاحنات الهواتف الذكية متشابهة أو ان التطبيقات قابلة للتشبيث على أي هاتف مما يفسر ان المؤسسات الهواتف النقالة تعمل على تشارك المعرفة والتكنولوجيا فيما بينها.

<sup>1</sup> Jae N. Lee, The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success, Information & Management 38, Elsevier Science, Amsterdam Netharland2001, p 324.

الفرع الخامس: دور الرأس المال العلاقتي في التأثير على الداخلون الجدد:

يلاقي الداخلون الجدد لأي قطاع اعمال عدة عوائق لدخوله وقد عرفها **BAIN** "بانها تلك الأفضلية التي يتمتع بها البائعون الفعليون في صناعة ما على البائعين المحتمل دخولهم، وتنعكس تلك الأفضلية في مدى قيام البائعين الفعليين برفع اسعارهم فوق مستويات التنافسية بدون مهاجمة المؤسسات الجديدة لدخول الصناعة،<sup>1</sup> اما **demsetz**"1982" فانه يرى أن كل التعريفات توضح عوائق الدخول الموجودة بين المؤسسات الراغبة في الدخول والمؤسسات الموجودة في السوق، إلا أنها لا توضح القيود القانونية التي يعتبرها هي "عوائق الدخول الفعالة والدائمة."<sup>2</sup>

ومن ضمن هذه القيود القانونية يمكن ذكر الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسات لإعاقة دخول منافسين جدد أو عن طريق الاتفاقيات المبرمة مع الدولة محل النشاط كصناعة السيارات في الجزائر.

<sup>1</sup>-عمر محمد حمادي، الاحتكار والمنافسة الغير المشروعة، دار النهضة العربية، مصر 2009 ص59

<sup>2</sup> - (Karine Chapelle, **Economie Industrielle**, Librairie Vuibert, France, 2008 P164

**المبحث الرابع: تأثير الرأس المال الفكري في البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة:**

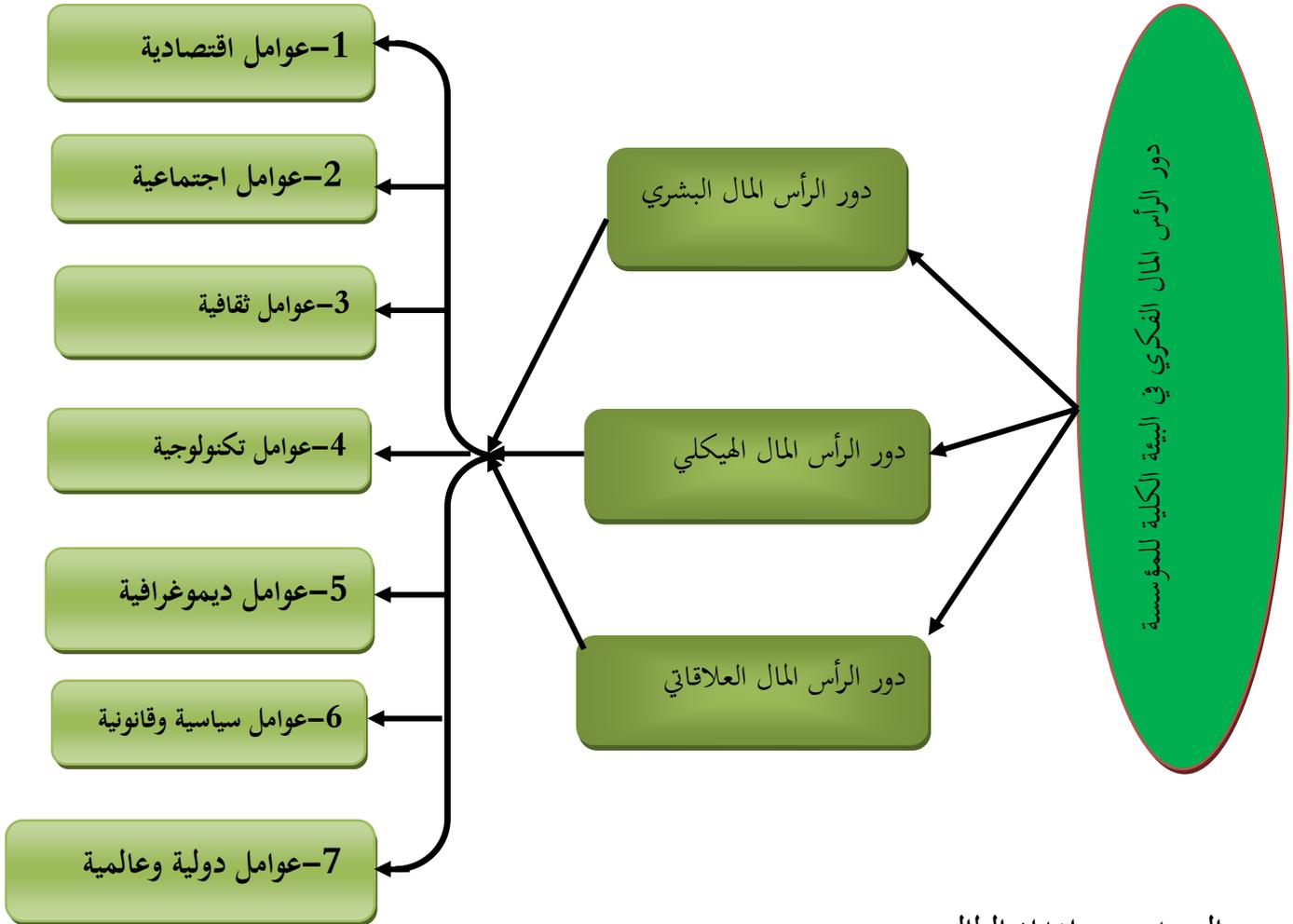
في هذا المبحث سوف نقوم بتوضيح أثر الرأس المال الفكري في البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية ورغم أنها لا تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسة إلا أنه لا بد من تحليلها لان لها آثار تمس أداء المؤسسات والمجتمع ككل وكافة الأعوان الاقتصاديين لذا توجب تحليلها وفهم كيفية تأثير الرأس المال الفكري في البيئة مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية. ومثل تحليل دور الرأس المال الفكري للبيئة الداخلية والتنافسية سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

**المطلب الأول:** دور الرأس المال البشري في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية حيث نوضح كيفية تأثير الرأس المال البشري في جميع مكونات البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية وفهم هذا الدور الذي يلعبه الرأس المال البشري لأجل التعامل مع التغييرات الحاصلة في هذه البيئة.

**المطلب الثاني:** دور الرأس المال الهيكلي في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية. دور الرأس المال الهيكلي في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية حيث نوضح كيفية تأثير الرأس المال الهيكلي في جميع مكونات البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية وفهم هذا الدور الذي يلعبه الرأس المال الهيكلي لأجل التعامل مع التغييرات الحاصلة في هذه البيئة الخارجية.

**المطلب الثالث:** دور الرأس المال العلاقي في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية. دور الرأس المال العلاقي في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية حيث نوضح كيفية تأثير الرأس المال العلاقي في جميع مكونات البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية وفهم هذا الدور الذي يلعبه الرأس المال العلاقي لأجل التعامل مع التغييرات الحاصلة في هذه البيئة

الشكل رقم (17): تأثير الراس المال الفكري في البيئة العامة(الكلية) للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب.

**المطلب الأول: دور الرأس المال البشري في البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:**

يعتبر الرأس المال البشري الرأس المال الحامل لبقية الرؤوس المال المكونة للرأس المال الفكري وهو المسؤول عن نجاعتها وفعاليتها وهو سلاحها الذي تعتمد عليه في مواجهة تغيرات بيئتها الخارجية، ورهان المؤسسات الاقتصادية اليوم يتمحور أساسا حول الرأس مالها البشري الذي يساهم في إيجاد الحلول للتهديدات وكذا اغتنام الفرص السانحة أمام مؤسسته وولائه لها أمام المغريات التي تقدمها المؤسسات المنافسة له، وفي هذا المطلب سوف نوضح أهم تأثيرات الرأس المال البشري في البيئة الخارجية ومكوناتها الرئيسية على النحو التالي:

**الفرع الأول: دور الرأس المال البشري في العوامل الاقتصادية:**

إن امتلاك المؤسسة الاقتصادية لرأس المال البشري متخصص وخبير في الاقتصاد فان هذا يساهم بشكل كبير في فهمها للمتغيرات الاقتصادية والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة للتكيف معها سواء بتفادي التهديدات (المنخفض معدل النمو، تبني الحكومات سياسة انكماشية، تضخم.... الخ) من خلال اتخاذ استراتيجيات دفاعية أو من خلال اغتنام الفرص (ارتفاع القدرة الشرائية، زيادة الطلب، تبني الحكومات لسياسات توسعية.... الخ) واتخاذ استراتيجيات هجومية.

**الفرع الثاني: دور الرأس المال البشري في العوامل الاجتماعية:**

امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري مؤهل ومختص في تحليل العوامل الاجتماعية قادر على إيجاد سبل اندماج المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه من خلال اندماج العاملين في المؤسسة في المجتمع الذي تنشط المؤسسة حيث أن المستوى التعليمي للمجتمع والتمثيل النسوي فيه وترابط المجتمع ما بينه يعمل على تحديد الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة الاقتصادية.

**الفرع الثالث: دور الرأس المال البشري في العوامل الثقافية:**

على المؤسسة ان تفهم وتندمج في ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه والمساهمة في مختلف انشطته القافية وحتى الدينية حتى تبني صورة ذهنية إيجابية لدى مكونات المجتمع، والرأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية له دور كبير في فهم مكونات ثقافة المجتمع والعمل على الاندماج فيها. (مثلا مساهمة مؤسسة كوكا كولا الأمريكية في مائدة رمضان وموائد الإفطار في المجتمع الجزائري المتضامن في هذه الفترة الدينية).

**الفرع الرابع: دور الرأس المال البشري في العوامل التكنولوجية:**

إن المؤسسة الاقتصادية الناجحة اليوم هي تلك التي تلم بمجالها من الناحية التكنولوجية وتفاعل وظيفة البحث والتطوير لأجل هذا الغرض والتي لا تتم إلا باكتسابها لخبراء وباحثين قادرين على القيام بها.

إن امتلاك المؤسسة الاقتصادية لرأس مال بشري متعلم قادر على مواكبة أحر التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عمله يسهل على المؤسسة عملية مواكبة التطورات في العوامل التكنولوجية.

#### الفرع الخامس: دور الرأس المال البشري في العوامل الديموغرافية:

اكتساب المؤسسة الاقتصادية لمتخصصين في متابعة العوامل الديموغرافية في المجتمع وتحليلها لأعدادهم وجنسهم ومعدل نموهم وتوزيعهم من أجل ضبط استراتيجيته المؤسسة الاقتصادية وفق التحليلات التي يوفرها المتخصصين العاملين بها. والعمل على اختيار الإستراتيجية الملائمة للتوزيع الديمغرافي للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية

#### الفرع السادس: دور الرأس المال البشري في العوامل السياسية والقانونية:

تولي المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة لتطور الوضع السياسي والقانوني في الدولة التي تعمل بها حيث يؤثر بشكل مباشر على نشاطها. لذا على المؤسسة ان توظف أو تتعاقد مع مستشارين قانونيين من أجل فهم القوانين وتوضيح الوضع السياسي للمجتمع الذي تنشط فيه. وفهم تأثيراتهم المتشعبة على نشاط المؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع السابع: دور الرأس المال البشري في العوامل الدولية والعالمية:

يعرف الاقتصاد العالمي اليوم انفتاحا كبيرا لدرجة ان العولمة الاقتصادية أصبحت حتمية على كافة المؤسسات الاقتصادية وفرضت عليها تنافسية أكثر حدة وشراسة كونها تضم المؤسسات العالمية ذات خبرة وكفاءة عالمية. والرأس المال البشري اليوم عليه ان يكون واعيا بهذه المنافسة الجديدة ويعمل على تحضير نفسه ليكون في مستوى العالمية في الكفاءة والفعالية ولا يتم ذلك الا بالتدريب والتعليم والتكوين المستمر لمسايرة ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم.

#### المطلب الثاني: دور الرأس المال الهيكلي في البيئة العامة (الكلية) الخارجية للمؤسسة الاقتصادية:

تراهن المؤسسات الاقتصادية الرائدة اليوم على رصيدها من المعارف وقواعد البيانات والمعلومات ومختلف مكونات رأس مالها الهيكلي من أجل التكيف مع المتغيرات التي تطرأ في بيئتها الخارجية العامة (الكلية) ومواجهة التهديدات واغتنام الفرص المتاحة على النحو التالي:

#### الفرع الأول: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الاقتصادية:

يعتبر تحليل المؤشرات الاقتصادية من أولويات المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبح لزاما عليها أن تفهم أسباب التغيرات الحاصلة في مختلف المؤشرات الاقتصادية لتحديد استراتيجيتها الملائمة لهذه التغيرات ولضمان نجاح هذه

الإستراتيجية فان المؤسسة تعتمد على رأس مالها الهيكلي المتمثل في قواعد بياناتها، البرمجيات المساعدة على التحليل، الخبرات المتراكمة لديها والموثقة... الخ). لتحليل العوامل الاقتصادية وتغيراتها لأجل مسيرتها.

#### الفرع الثاني: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الاجتماعية:

تعتبر العوامل الاجتماعية قاعدة لبناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية لذا يجب عليها توفير المعلومات والمعطيات اللازمة (قواعد بيانات، معلومات، برمجيات خاصة بتحليل هذه العوامل، خبرات موثقة، مخرجات البحث والتطوير... الخ)) لمتابعتها والتي تتم عن طريق بناء رأس مال هيكلي مساعد على تفسير هذه العوامل وتحليلها والتنبؤ بها والعمل التكيف مع هذه العوامل الاجتماعية.

#### الفرع الثالث: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الثقافية:

تتم المؤسسة الاقتصادية بالعوامل الثقافية حيث أنه لا بد لها ان تتكيف مع ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه لذا لا بد لها ان تبني رأس مال هيكلي (قواعد بيانات، معلومات، برمجيات خاصة بتحليل هذه العوامل، خبرات موثقة، مخرجات البحث والتطوير... الخ) حتى تفهم مكونات ثقافة المجتمع وتبني استراتيجية تتوافق مع هذه الثقافة لأجل بناء صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع ولا تتعارض مع ثقافته.

#### الفرع الرابع: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل التكنولوجية:

يعتبر التقدم التكنولوجي أخطر تهديد يهدد وجود أي مؤسسة اقتصادية، حيث ان التحكم في التكنولوجيا مفتاح نجاح وبقاء المؤسسات المعاصرة ومنه يتوجب على المؤسسة الاقتصادية ان تبني رأس مال هيكلي يعتمد أساسا على السبق التكنولوجي أو على اقل تقدير مساندة التطور التكنولوجي لدى المؤسسات المنافسة ويعتبر البحث والتطوير مفتاح النجاح للمؤسسة الاقتصادية كي تتحكم في العوامل التكنولوجية.

#### الفرع الخامس: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الديموغرافية:

إن فهم العوامل الديموغرافية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية أمر بالغ الأهمية لرسم الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة وتحديد أهدافها المستقبلية لذا يتوجب عليها ان تبني رأس مال هيكلي (قواعد بيانات، معلومات، برمجيات خاصة بتحليل هذه العوامل، خبرات موثقة، مخرجات البحث والتطوير... الخ) لأجل الوصول إلى جميع الفئات الجنسية والعمرية للمجتمع والوصول أيضا إلى كافة أفراد المجتمع حسب التوزيع الديموغرافي.

#### الفرع السادس: دور الرأس المال الهيكلي في السياسية والقانونية:

ان امتلاك المؤسسة الاقتصادية لرأس مال هيكلي (قواعد بيانات، معلومات، برمجيات خاصة بتحليل هذه العوامل، خبرات موثقة، مخرجات البحث والتطوير... الخ) يساعد على فهم البيئة السياسية والقانونية للمجتمع

الذي تنشط فيه، فالاستقرار السياسي يعتبر مؤشر هام لاستمرارية نشاط المؤسسة وتطوره، كما ان وضوح القوانين وفهمها بصورة صحيحة يساعد المؤسسة الاقتصادية على رسم استراتيجية واضحة المعالم تلتزم بها المؤسسة بواجباتها تجاه المجتمع ومعرفة حقوقها فيه.

### الفرع السابع: دور الرأس المال الهيكلي في العوامل الدولية والعالمية:

أي مجتمع هو مرتبط بصورة مباشرة بالعوامل الدولية والعالمية فالعوامل الدولية تتمثل أساسا في الاتفاقيات الدولية التي توقعها الدولة التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية مع الدول المختلفة، اما العالمية فهي تلك الالتزامات والحقوق التي تفرضها المؤسسات العالمية (البنك العالمي للإنشاء والتعمير (BM)، صندوق النقد الدولي (FMI)، المنظمة العالمية للتجارة (OMC)، منظمة الصحة العالمية (OMS)، منظمة اليونسكو (UNESCO)، المنظمة العالمية لحقوق الانسان... الخ) فعلى المؤسسة الاقتصادية بناء رأس مال هيكلي (قواعد بيانات، معلومات، برمجيات خاصة بتحليل هذه العوامل، خبرات موثقة، مخرجات البحث والتطوير... الخ) قادر على فهم هذه الالتزامات والحقوق التي تتقيد بها الدولة التي تنشط فيها والعمل على إيجاد استراتيجية ملائمة تعطي لهذه العوامل الدولية والعالمية أهمية في تنفيذها.

### المطلب الثالث: دور الرأس المال العلاقتي في البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية:

يؤثر الرأس المال العلاقتي للمؤسسة الاقتصادية بشكل كبير على بيئتها الخارجية العامة (الكلية) ويمكن للعلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف جماهيرها ان تساهم في اندماجها في هذه البيئة التي تزيد تعقيدا يوم بعد يوم كون ان مجال الاعمال اليوم أصبح يعتمد على علاقات المؤسسة ومدى ارتباطها ببيئتها العامة. واصبحت وتيرة التغيرات في هذه البيئة جد متسارعة نظرا للانفتاح الاقتصادي وتداول المنافسة جراء العولمة الاقتصادية حيث سوف نوجز دور الرأس المال العلاقتي في مختلف هذه العناصر المكونة للبيئة العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

### الفرع الأول: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الاقتصادية:

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بشكل كبير بالعوامل الاقتصادية التي تحيط بها والتي يمكن ان تؤثر فيها بل يجب عليها أن تتأقلم معها حيث انخفاض الطلب وتناقص النمو الاقتصادي والتضخم و... الخ أو العكس من ذلك هي عوامل لا تتحكم بها المؤسسة الاقتصادية ولكن يجب عليها ان تكون على قدر من التأهب والحذر من أجل مواجهتها أو الاستفادة منها ( في حالة ارتفاع الطلب والنمو الاقتصادي أو الإنعاش الاقتصادي... الخ). و يعبر رأس مالها العلاقتي سواء مع عمالها أو عملائها أو مورديها أو منافسيها أو الحكومة أو أصحاب المصلحة على

العموم صمام امان أو مفتاح النجاح في نجاح استراتيجيتها التي تتخذها لمواجهة أو التكيف مع هذه المتغيرات الاقتصادية.

#### الفرع الثاني: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الاجتماعية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية على أنها ذلك " الإلزام المستمر من قبل المؤسسة الاقتصادية بالتصرف بأخلاق، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والعمل على تحسين نوعية الحياة لعمالها وعائلاتهم وكذا المجتمع المحلي والمجتمع الدولي ككل".<sup>1</sup> وتعتبر مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع جد مهمة كونها تعمل على تعزيز رأس مالها العلاقتي تجاه المجتمع الذي تنشط فيه من خلال فهمها لمكونات المجتمع والعمل على إقامة علاقات جيدة مع مختلف فاعلياته. مثل المساهمة في توظيف نسبة معينة من ذوي الاحتياجات الخاصة وترقية دور المرأة في المجتمع من خلال التوظيف

او من خلال المساهمة في الأنشطة والبرامج الموجهة خاصة للطبقات الاجتماعية الهشة بصفة مستقلة، أو المساهمة في تمويل البرامج الحكومية ذات الطابع الاجتماعي.

#### الفرع الثالث: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الثقافية:

تتزايد مسؤوليات المؤسسات الاقتصادية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه ولا بد عليها ان تبني صورة ذهنية جيدة لدى جماهيرها ومن بين اليات بناء الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال المساهمة في النشاطات الثقافية الخاصة بالمجتمع الذي تنشط فيه (رعاية المهرجانات الثقافية المتنوعة، تنظيم ملتقيات ثقافية... الخ) أو من خلال تكييف منتجاتها وخدماتها وفق ثقافة المجتمع الذي تنشط فيه.

#### الفرع الرابع: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل التكنولوجية:

تعتبر التكنولوجيا مفتاح نجاح المؤسسة الاقتصادية واهم عامل في تنافسيتها لذا لا بد لها ان تواكب التطورات الحاصلة في تكنولوجيا مجال نشاطها، وان كان البحث والتطوير هو المسؤول عن هذه المهمة الا أنه في بعض الأحيان نظرا لتكلفته المرتفعة والنسبة المرتفعة للمخاطرة فيه فانه يمكن للمؤسسة ان تتحصل عليه من البيئة الخارجية سواء من مخابر البحث والتطوير أو من خلال شراءه من المنافسين أو من خلال إقامة تحالفات استراتيجية لهدف الحصول على تكنولوجيا معينة.

<sup>1</sup>-world business for sustainable development (W.B.C.S.D) meeting changing expectations corporate soial responsibility , 1999 p 03

لذا فالمؤسسة لا بد عليها ان تقيم علاقات رسمية من أجل الحصول على تكنولوجيا معينة والذي يكون عن طريق: شراء براءات اختراع أو تراخيص تصنيع، مخرجات بحث وتطوير، إقامة مشاريع بحث وتطوير مشتركة، إقامة تحالفات استراتيجية مع المنافسين أو المؤسسات العالمية... الخ.

#### الفرع الخامس: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الديموغرافية:

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالعوامل الديموغرافية الخاصة بالبيئة التي تنشط فيها حيث انها تقوم ببناء استراتيجياتها المتنوعة بناء على التغييرات الحاصلة في العوامل الديموغرافية الحاصلة في بيئتها الكلية، لذا يتوجب عليها ان توفر المعطيات والبيانات المتعلقة بهذه التغييرات الحاصلة من خلال ما يتم نشره من معطيات وان تعذر ذلك فهي تلجئ إلى بناء علاقات مع الجهات المعنية بهذه الاحصائيات قصد توفيرها في أي لحظة تحتاجها المؤسسة الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه المصادر المفوضة بنشرها تكون بصفة دورية.

لذا يساهم الرأس المال العلاقتي في توفير المعلومات الخاصة بالعوامل الديموغرافية للبيئة الكلية للمؤسسة الاقتصادية.

#### الفرع السادس: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل السياسية والقانونية:

هناك جدلية قائمة حول علاقة الاقتصاد بالسياسة والقانون هو من يربطهم بعلاقات رسمية ولكن هناك ارتباط بين الاقتصاد والسياسة وهي علاقات غير رسمية، فمن المحددات الأساسية لرسم استراتيجية أي مؤسسة اقتصادية هي السياسة الاقتصادية للدولة والتي هي جزء من السياسة العامة للدولة.

لذا على المؤسسة ان تكون لديها نظرة ودراية بالسياسة العامة والسياسة الاقتصادية سواء عن طريق المتابعة والتحليل والبحث أو عن طريق علاقات استشارية مع أهل الاختصاص.

ومن جهة أخرى لا يمكن فهم السياسة العامة للدولة دون أن تكون للمؤسسة معرفة ودراية بالقوانين التنظيمية التي تعكس هذه السياسة لذا يتوجب عليها ان ترتبط بعلاقات مع المتخصصين في القانون سواء عن طريق توظيف مستشارين قانونيين أو اللجوء إلى المؤسسات الاستشارية القانونية.

#### الفرع السابع: دور الرأس المال العلاقتي في العوامل الدولية والعالمية:

يشهد العالم اليوم انفتاحا اقتصاديا كبيرا وتنامي مظاهر العولمة الاقتصادية وإمكانية دخول الشركات العملاقة للأسواق الناشئة لذا يتوجب على المؤسسات ان تولي أهمية كبيرة لهذه المسألة وان تبني رأس مالها الفكري خاصة منه العلاقتي لأجل إيجاد الحلول للتصدي لهذا الانفتاح الاقتصادي لضمان بقاءها وديمومتها واستمرارها في النشاط.

حيث أن من الحلول التي تكون أمام المؤسسات لمواجهة التغيرات الحاصلة في العوامل العالمية والدولية هي تعزيز رأس مالها العلائقي عن طريق إقامة تحالفات الإستراتيجية مع الشركات العالمية الرائدة في مجال عملها. وقد عرف **Faulkner** التحالفات الإستراتيجية على أنها نوع من العلاقات المشتركة بين المؤسسات، أين يقوم الشركاء باستثمارات كبيرة لتطوير علاقات قوية طويلة الأجل والتوجه المشترك<sup>1</sup>. كما تعني أيضا التحالفات الإستراتيجية الشراكة بين العديد من المؤسسات المتنافسة أو يحتمل أنه ستكون متنافسة، والذين يختارون مشروع أو نشاط محدد أو تنسيق الكفاءات والموارد الأساسية<sup>2</sup>. لذا تطوير العلاقات مع المؤسسات سواء منافسة لأجل تحقيق أهداف مشتركة أو لأجل مواجهة إخطار مشتركة في البيئة العالمية والدولية. وقد تشمل هذه العلاقات مع مستشارين ومختصين في مجال نشاط المؤسسة الاقتصادية. مثلا التحالفات الإستراتيجية لمجمع صيدال مع المخابر العالمية لإنتاج لقاحات **COVID-19**<sup>3</sup> أو منه يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية من خلال تنمية رأس مالها الفكري خاصة منه العلائقي فهي تعمل على مواجهة أو الاندماج مع العوامل العالمية والدولية التي تعرف تغيرات متسارعة ومتشعبة التي تفرضها التغيرات الحاصلة في العلاقات الدولية والمستجدات العالمية الراهنة.

<sup>1</sup> Margarita Isoraite, **Importance Of Strategic Alliances In Company Activity** , Intelektine Ekonomika, Mykolas Romeris University vol No 1(5) , spain, 2009, p40.

<sup>2</sup> Détrie J.P et autres : **Politique Générale de l'entreprise**, 4 eme éd, éd Dunod ,Paris France, 2004, p 334.

<sup>3</sup> [www.groupsaidal.com](http://www.groupsaidal.com)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التعرض اليه في هذا الفصل يمكننا ان نستخلص التالي:

تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية الهادفة للربح بمختلف أنواعها وتصنيفاتها يؤثر فيها رأس مالها الفكري بدرجة كبيرة حيث ان هذا التأثير يكون في مختلف البيئات التي تتكون منها أو تحيط بالمؤسسة الاقتصادية.

وفي المبحث الثاني قمنا بدراسة تأثير الرأس المال الفكري من خلال الرؤوس الأموال الثلاثة المكونة له: رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقاتي، في كل من البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المكونة لها من هيكل تنظيمي وثقافة المؤسسة وعوامل تسويقية ونتاجية وبشرية وإدارية وكذا مالية وتكنولوجية.

كما قمنا في المبحث الثالث بدراسة تأثير الرأس المال الفكري من خلال رؤوس أمواله الثلاثة المكونة له (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي والرأس المال العلاقاتي) في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وقد ارتأينا ان نموذج بورتر للتنافسية يوضح لنا كيفية تأثير هذه الرؤوس الأموال الثلاثة في العناصر المكونة لهذا النموذج وهي المنافسين القدامى والمنافسين الجدد المستهلكون والموردون والمنتجات البديلة من خلال تحديد اهم التأثيرات وليس كلها كونها جد متشعبة ومعقدة.

وفي المبحث الرابع تم دراسة تأثير الرأس المال الفكري كذلك من خلال رؤوس أمواله الثلاثة البشري والهيكلية وكذا العلاقاتي في المكونات الأساسية للبيئة العامة (الكلية) وهي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والديموغرافية والسياسية والقانونية وكذا الدولية والعالمية.

وبكل هذا حاولنا القاء نظرة على كيفية تأثير والأدوار الرئيسية للرأس المال الفكري في تنمية المؤسسة الاقتصادية من خلال تنمية العناصر الأساسية المكونة لمختلف البيئات التي تنتمي اليها المؤسسة الاقتصادية.

## الفصل الرابع

دراسة حالة مجمع  
صيدال S Vidal

## تمهيد

في هذا الفصل سوف نقوم بدراسة دور الرأس المال الفكري في تنمية مجمع صيدال Saidal من خلال تأثيره على نشاط المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية التنافسية وكذا الخارجية العامة (الكلية).

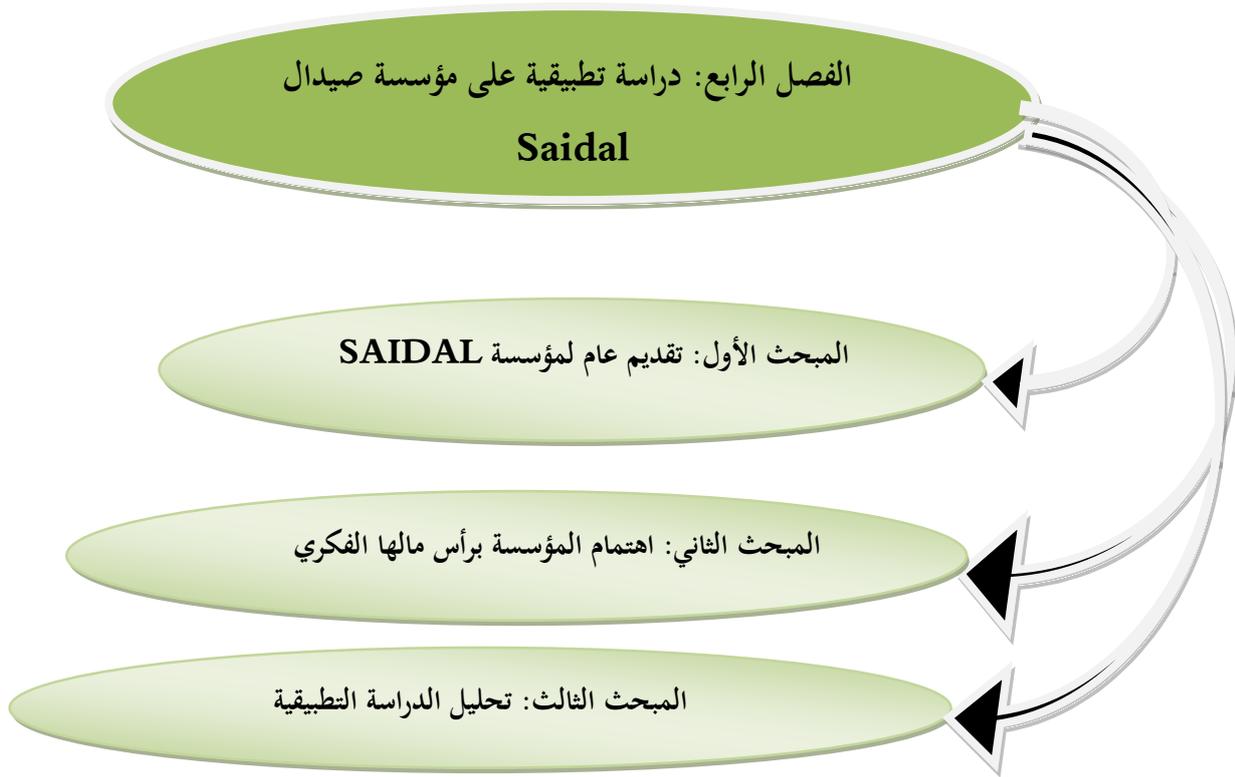
حيث تم اختيارنا لهذا المجمع صيدال Saidal كونه ينتمي إلى قطاع يعتمد أساسا على الرأس المال الفكري ويعتبر هو المحرك الأساسي لقطاع الصناعة الدوائية في الجزائر والتي أصبحت من الصناعات الإستراتيجية والتنافسية فيها على اعلي مستوى خاصة في ظل المستجدات الأخيرة وتفشي الأزمات الصحية (كورونا) مؤخرا لدليل على أهمية قطاع الصناعة الدوائية ويجب إعطائه حقه من الدراسة وتحليل، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث محاور أساسية على النحو التالي:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمجمع صيدال Saidal: حيث قمنا بإعطاء لمحة تاريخية للمؤسسة دراسة هيكلها التنظيمي وكذا أهم الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة.

**المبحث الثاني:** دراسة مدى اهتمام مجمع صيدال Saidal برأس مالها الفكري وتطويره وتنميته من خلال متابعة رأس مالها البشري ورأس مالها الهيكلي ورأس مالها العلاقاقي.

**المبحث الثالث:** تحليل الدراسة التطبيقية المنجزة في مجمع صيدال Saidal من خلال تقديم اداة الدراسة وعينة الدراسة واختبار الفرضيات واهم النتائج المتوصل اليها.

الشكل رقم (18): تقسيمات الفصل الرابع:



المصدر: من إعداد الطالب

## المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال Saidal:

تعتبر مجمع صيدال Saidal من المؤسسات الرائدة في إنتاج الأدوية الجنسية في الجزائر وأهمها، حيث يقع على عاتقها توفير الأدوية للسوق المحلي، ورسم إستراتيجية تنافسية مع المخابر العالمية ومؤسسة صناعة الأدوية المحلية والأجنبية التي تعرف تطور ملحوظ في السوق الجزائرية.

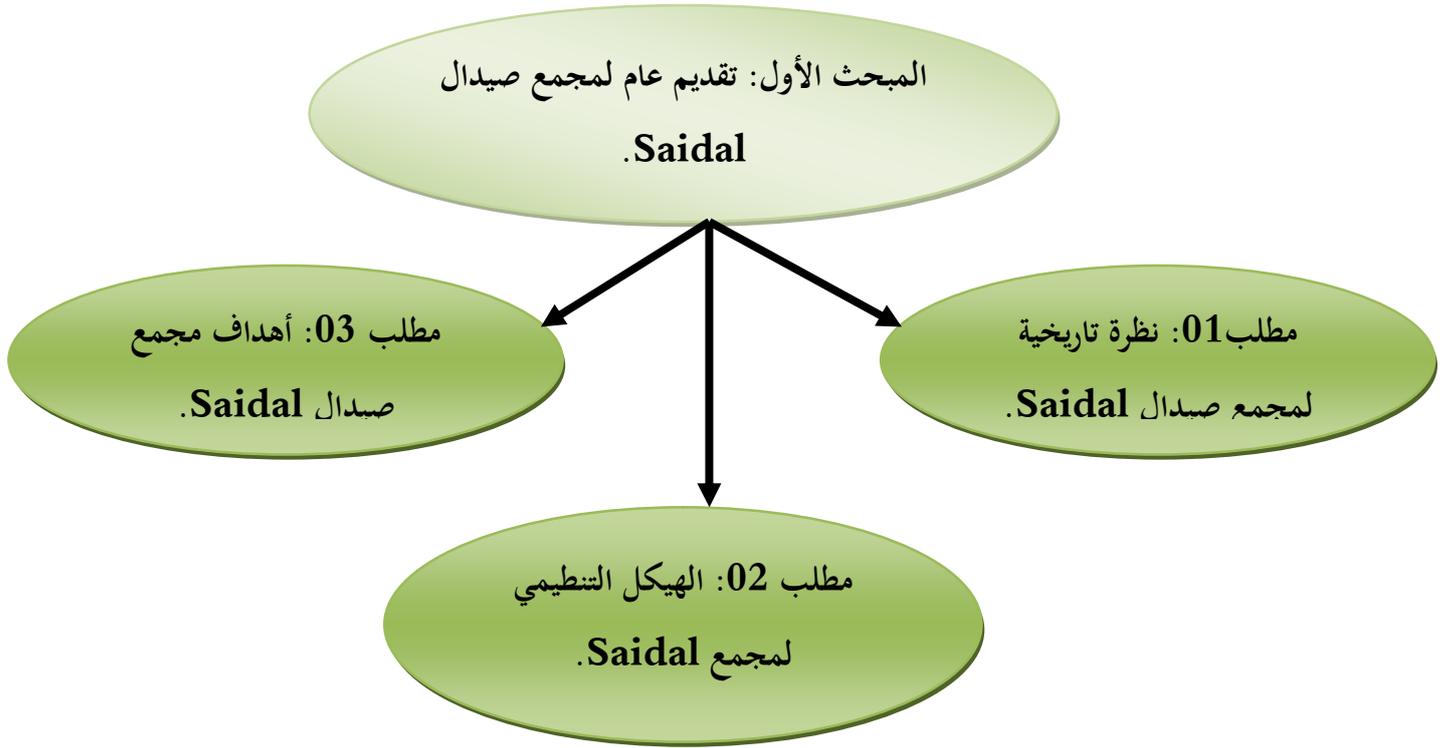
لذا سوف نتطرق إلى كل ها على النحو التالي:

المطلب الأول: نظرة تاريخية لمجمع صيدال Saidal. حيث نوضح اهم المراحل التي مرت بها المؤسسة واهم التغييرات الجوهرية التي عرفتها لحد اليوم.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مجمع صيدال Saidal حيث نحدد في هذا المطلب اهم الأهداف التي تعمل صيدال على الوصول اليها وتحقيقها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Saidal حيث نوضح الهيكل التنظيمي للمجمع واهم المديرات والوحدات والمصانع التي يتكون منها المجمع واهم الوظائف وتوزيعاتها في الهيكل التنظيمي. والشكل التالي يوضح لنا هذا التفصيل:

الشكل رقم (19): تقسيمات المبحث الأول للفصل الرابع:



المصدر: من إعداد الطالب.

#### المطلب الأول: نظرة تاريخية لمجمع صيدال SAIDAL:

يعتبر مجمع صيدال **Saidal** مؤسسة رائدة في إنتاج الأدوية الجنسية على المستوى الوطني، وهي تعتبر أول مؤسسة يتم تسعيرها في بورصة الجزائر وقد مرت بعدة مراحل منذ إنشائها نلخصها في التالي<sup>1</sup>:

- في سنة 1963 تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية **PCA** على أنقاض بعض المستودعات التي تركها المستعمر بعد الاستقلال وكانت تتمثل فقط في بعض المخازن للتخزين الخاصة بالأدوية.

- في سنة 1969 تم إعطاء المجال لاحتكار استيراد الأدوية الخاصة بالاستعمال البشري وتسويقها إلى الصيدلية المركزية الجزائرية **PCA** وتم ذلك بأمر رئاسي وفي إطار هذا الأمر تم تأسيس وحدة الإنتاج الحراش سنة 1971.

<sup>1</sup> الإصدارات الدورية لمجمع صيدال SAIDAL على الموقع 2020/01/22 تم الاطلاع بتاريخ [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

- سنة 1982 تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية PCA إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP وذلك بناء على المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في افريل 1982 وتصبح تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعة الكيميائية والبتروكيميائية تحت تسمية مجمع صيدال **Saidal**.
- سنة 1989 أصبحت صيدال Saidal مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا تبعا لقانون استقلالية المؤسسات العمومية، كما تم إعطاءها حق احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وتم تأسيس قانون أساسي جديد خاص بها (شركة ذات أسهم) لكن بقيت خاضعة وتابعة للصندوق الوطني لمساهمات الدولة.
- في سنة 1993 ادت التغييرات التي حصلت في القانون الأساسي الخاص بصيدال المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني **Saidal**، بمشاركة صيدال **Saidal** في العمليات الصناعية والتجارية التي يكون هدفها اجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع جديدة تابعة لها، وتم خلال نفس السنة الإصلاح المالي لصيدال **Saidal** حيث تم تحمل الخسائر والعجز الذي كانت تعاني منه صيدال **Saidal** في إطار الإصلاح المالي المطبق آنذاك على المؤسسات العمومية.
- في سنة 1997 تم تحويل كل رأس المال مجمع صيدال إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياء، حيث توجهت صيدال **Saidal** إلى إنتاج المضادات الحيوية في مصنع المدية كما عرفت تطورا كبيرا لفعاليتها في عدة مجالات جديدة حيث سجلت زيادة في نسبة نموها قدرت ب 16% وارتفعت قيمة مبيعاتها ب 23% مقارنة بمبيعات سنة 1996.
- في سنة 1998 بعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، أصبحت مجمع صيدال **Saidal** عبارة عن شركة ذات أسهم لإنتاج المنتجات الصيدلانية، وفي 02 فيفري 1998 تم تسميتها بالمجمع الصناعي صيدال **Saidal** تحت سجل توثيق رقم (085/97) والمسجل بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم (B00282) وتم رفع رأس المال الشركة إلى 2.5 مليار دينار جزائري. وفي السنة نفسها تم ترشيح المجمع لدخول بورصة الجزائر بنسبة 20% من رأسمالها، حيث بعد دراسة لجنة التنظيم ومراقبة العمليات البورصة COSOB ملف مجمع صيدال يستوفي الشروط المطلوبة تم منحها بتاريخ 24 ديسمبر 1998 تأشيرة دخول البورصة تحت رقم 98/04 وتم عرض 2000000 سهم للتداول بقيمة 250 دج للسهم الواحد.

- في سنة 2002: تم افتتاح وحدة إنتاجية في باتنة تابعة لفرع **Biotic** حيث تقوم بتصنيع التحاميل (Supposition).
- سنة 2003: تحصلت مجمع صيدال **Saidal** على شهادة الايزو **ISO** حيث فازت بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي تم تنظيمه من طرف وزارة الصحة.
- سنة 2005: تم إنشاء وحدة لإنتاج الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع **FARMA** حيث تم تدشينه من طرف رئيس الجمهورية بتاريخ 16 افريل 2005.
- سنة 2006 تم اختيار صيدال **Saidal** مع 54 مؤسسة أخرى لأجل خصوصتها وفتح رأس مالها للتداول.
- سنة 2009 رفع مجمع صيدال **Saidal** من حصته في رأس مال شركة سوميدال إلى حدود 59% لتستحوذ على أغلبية أسهمها.
- سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأس مال شركة ايبيرال وارتفعت حصتها في شركة تافكو إلى 44.51%.
- سنة 2011 زيادة حصتها في شركة ايبيرال إلى حوالي 60%.
- سنة 2014 تم دمج الفروع انثيبوتيكال، فارمال، بيوتيك.
- المطلب الثاني: مهام والأهداف مجمع صيدال Saidal:**
- حيث سنوضح اهم الأهداف التي يسعى إليها مجمع صيدال **Saidal** والمهام المنوطة اليه في مجال صناعة الادوية وفق الاستراتيجية الوطنية للصحة العمومية.
- الفرع الأول: مهام مجمع صيدال Saidal:**
- إن المهمة الأساسية لمجمع صيدال SAIDAL تكمن في إنتاج مجموعة واسعة وثرية ومتنوعة من الأدوية الجنسية ذات جودة عالية وتنافسية، والمساهمة في توفير الأدوية في السوق الوطني والعالمي متبنيه سياسة أسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمجتمع ومن المهام الفرعية التي تقوم بها مجمع صيدال نذر التالي<sup>1</sup>:
- تعمل مجمع صيدال **Saidal** على انتاج ادوية جنسية ذات جودة عالية تتماشى والمعايير الدولية.
- إنتاج المواد الأولية المختلفة التي تدخل في الإنتاج الصيدلاني

- تصدير واستيراد المواد الصيدلانية والمستلزمات الخاصة بها سواء مواد أولية أو نصف مصنعة أو التامة الصنع.
- القيام بعملية بحث والتطوير في المجال الصيدلاني وصناعة المستحضرات الدوائية.
- تسويق المنتجات الصيدلانية في الأسواق الوطنية والدولية.
- القيام بالاستثمارات المالية وتسيير المحفظة المالية للمجمع.
- مراقبة جميع الفروع والعمل على التنسيق فيما بينها.
- تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمجمع سواء إنتاجية البحث والتطوير والتسويق... الخ.

### الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال Saidal:

- يسعى مجمع صيدال Saidal إلى تحقيق ستة أهداف إستراتيجية:
- تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنسية.
- تحسين مردوديته لضمان ديمومتها والوفاء بالتزاماتها اتجاه المساهمين.
- ضمان استقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية.
- تطوير الشراكة مع الشركات العالمية قصد اكتساب التكنولوجيا الجديدة وتوسيع تشكيلة منتجاته.
- مواكبة السياسة الوطنية لصناعة الادوية والمشاركة في تقليص فاتورة الاستيراد وضبط السوق.
- خلق ثقافة للمؤسسة مشتركة بين العاملين.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال Saidal:

لأجل مواكبة التطورات ومن أجل التقسيم الحسن للمهام والأدوار في مجمع صيدال Saidal قام المجمع بتحديث هيكله التنظيمي بصورة تجعل فاعلية المديرين والفروع تسيير بشكل سلس وديناميكي أكثر مما كانت عليه والشكل التالي يوضح لنا هذا الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال Saidal:

يمتاز مجمع صيدال Saidal بهيكل تنظيمي موسع وشامل واستساق بين مكوناته.

الشكل رقم(20): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال Saidal



## الفرع الثاني: مديريات مجمع صيدال S Vidal:

- 1 الرئيس المدير العام: يمثل السلطة العليا في المجمع ويأتي في أعلى هرم للمؤسسة ومن مهامه القيادة وتسيير المجمع وتحديد الاستراتيجية وتنفيذها وتمثيل المجمع داخليا وخارجيا.
- 2 الأمين العام: وهو المسؤول الثاني عن تسيير المجمع، ويتولى مسؤولية التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- 3 مديرية التدقيق الداخلي: تكمن مهمتها الأساسية في مراقبة التسيير والمراجعة الداخلية لحسابات المجمع وكذا عمليات التحليل المالي
- 4 مديرية إدارة البرامج: تهتم بإعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع الجديدة، وتأهيل الوحدات الإنتاجية
- 6 مديرية ضمان الجودة: تهتم بمراقبة تطابق المواد الأصلية مع المواد المنتجة في مجمع صيدال كما تعمل على تحسين الجودة والنوعية في المنتجات ونشاطات صناعة الأدوية
- 7 مديرية الشؤون الصيدلانية: تربط بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تقوم بمهمة الاعلام الطبي بفضل فريق مختص في التسويق الطبي كما تعمل على مراقبة مدى تطابق ما تم إنجازه مع ملفات الدواء الصيدلانية
- 8 مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي من خلال تطوير نظم التسيير بالمجتمع واعداد خطط الإعلام ودراسة حاجات الوحدات الانتاجية وضمان التنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها
- 9 مديرية التطوير الصناعي والشراكة: تقوم بترقية الشراكة مع المخابر العالمية الأخرى والسهر لتطوير أساليب الإنتاج كما تقوم بتحديد مشاريع التحالفات الاستراتيجية من أجل تعزيز مكانة المجمع في الأسواق العالمية
- 10- مديرية المالية والمحاسبة: تتمحور مهامها الأساسية في تسيير الأوضاع المالية وكذا الميزانية والعمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل بالإضافة إلى متابعة الأوراق المالية عبر الأسواق الثانوية "البورصات"
- 11- مديرية المشتريات: تهتم بتوفير مستلزمات العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى توفير احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للإجراءات المعتمدة
- 12 مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية وتقديرات ميزانية مجمع صيدال وكذا تسيير وصيانة العتاد والممتلكات العامة للمجتمع
- 11 مديرية الاعلام والاتصال: تهتم بتطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال لكل نشاطات المجمع واعداد النشرات الداخلية التي تهتم بنشاطات المجمع كما تقوم بالاهتمام بجملة من المجالات واصدارها منها:
 

- info S Vidal: حيث ان هذه المجلة تقدم دميع المعلومات والمستجدات الحاصلة في المجمع.

-Saidal santé: وهي مجلة خاصة بالصحة واهم التشكيلات والمنتجات التي يطرحها المجمع بغية التعريف بها والاشهار.

-Saidal echo: هي عبارة عن صدى المستهلكين و راءاهم و انتقاداتهم لمنتجات المجمع.

-Rapport annuel administration: و هو تقرير مالي و محاسبي تفصيلي يصدر سنويا عم مجمع صيدال Saidal.

-وكذا انشاء الموقع الالكتروني [www.Saidal Group.dz](http://www.Saidal Group.dz)

12مديرية الاستراتيجية والتنظيم: تهتم بإعداد الدراسات المرتبطة بأهداف المجمع ومراقبة مدى تنفيذها بالإضافة إلى وضع استراتيجيات تستند على التحالفات واستحداث وحدات إنتاجية وذلك بهدف تأمين دخول المجمع الى الأسواق المحلية والدولية.

13 مديرية الشؤون القانونية: تهتم بالقضايا القانونية الخاصة بالمجمع وهيكله بالإضافة إلى اعداد النصوص التنظيمية والقانونية التي تساهم في تنفيذ برامج العمل ودراسة عقود الشراكة المختلفة التي تتعلق بالمجمع.

14مديرية التكوين: تهتم بإعداد ووضع وتنفيذ البرامج التكوينية الخاصة بالأفراد العاملين والمخصصة لتنمية معارفهم وتحسين مستوياتهم.

15مديرية الموارد البشرية: تهتم بتسيير الموارد البشرية وهي بمثابة همزة وصل بين إدارة المجمع والافراد العاملين من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى وهي وتهتم كذلك باستقطاب الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب كما تقوم بالإشراف على:

-الأجور: تهتم بدفع أجور العمال وكل المنح وتعويضات الخاصة بهم.

-الشؤون الاجتماعية: تهتم بكل ما يخص العمال والضمان الاجتماعي واعداد ملفات الحالة الاجتماعية الخاصة بهم وذلك بهدف تقديم التعويضات

-طب العمل: تهتم بتشخيص حالة العمال اثناء وقوع حوادث في العمل أو الامراض الشخصية وبالتالي تعمل على تكوين ملفات طبية خاصة بهم

16-مديرية التسويق والمبيعات: تعمل على دراسة الأسواق قصد إيجاد تحسينات جديدة على منتجات المجمع وكذا اعداد مخططات تسويقية بهدف التعريف بمنتجات المجمع وتطوير صورته وحصته السوقية من خلال سياسات ترويجية

**17 مديرية العمليات:** تقوم بالتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية والمصانع الإنتاجية للمجمع ولها علاقة مع مديرية المشتريات والتسويق والمبيعات باعتبارها المكلفة بعمليات الإنتاج والتوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية للمجمع

### الفرع الثاني: مصانع مجمع صيدال Saidal:

تمتلك صيدال 06 مصانع تقع في الجزائر، المدينة، قسنطينة وعنابة للإنتاج بقدرة إنتاج إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنويا

#### 1-مصنع المدينة:

متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البيبي سيلينية وغير البيبي سيلينية. يتوفر على وحدتين خاصتين (بالتركب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية وكذا مبنين: أحدهما مخصص للمنتجات البيبي سيلينية، والآخر للمنتجات غير البيبي سيلينية.

#### 2-مصنع الدار البيضاء:

يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال (شراب، محلول، مرهم وأقراص). وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال

#### 3-مصنع جسر قسنطينة:

يضم قسمين منفصلين: واحد لصناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص)، والآخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات). يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة كما تفوق طاقة انتاجه 20 مليون وحدة

#### 4-مصنع الحراش:

دشن هذا المصنع بمارس سنة 1971 حيث تبلغ طاقة انتاجه هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع كما يحتوي على أربع ورشات هي:

-ورشة الاشربة

-ورشة المحاليل

-ورشة الأقراص والملبسات

-ورشة المراهم

**5-مصنع قسنطينة:**

يقع في قسنطينة، في المنطقة الشرقية للبلد، يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع

**6-مصنع الأنسولين بقسنطينة**

متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من ثلاثة أنواع (السرّيع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات) وهو مجهز بعتاد صناعي متطور وكذا العمال المؤهلين وتصل قدرته الإنتاجية إلى 3.5 مليون وحدة بيع

**7-مصنع عنابة:**

متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة والحافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع

**8-مصنع شرشال:** يقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال على مساحة 3120متر مربع ويتكون هذا المصنع من أربع ورشات انتاج هي:

- ورشة الاشرية

- ورشة الأقراص والكبسولات والاكياس

- ورشة المحاليل المكثفة

**9-مصنع باتنة:** يختص هذا المصنع بإنتاج التحاميل، وهو خاص بإنتاج صنف من الادوية، وعلى العموم فان فرع

بيوتيك ينتج اشكالا وانوع مختلفة من الادوية منها: الحقن والمحاليل المكثفة، المسحوقات، القنينات الزجاجية

والاقراص المعلبة

**الفرع الرابع: مراكز توزيع مجمع صيدال SAIDAL**

بتوفرها على الوسائل اللوجستية القوية والإمكانات البشرية الشابة، الحيوية والمتخصصة، فإن هذه المراكز تضمن توزيع منتجات صيدال عبر كافة أنحاء التراب الوطني.

**1-مركز التوزيع - وسط**

تأسس عام 1996، كان أول مركز توزيع للمجمع. كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة. مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها، من إنشاء مركزين للتوزيع أحدها بباتنة والآخر بوهران.

## 2-مركز توزيع -شرق

تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.

## 3-مركز التوزيع -غرب

تأسس عام 2000 من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

## الفرع الخامس: فروع مجمع صيدال SAIDAL

### 1-سوميدال:

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) وفينا ليب (4.55%).

تتضمن وحدة الانتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

### 2- اييرال:

هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام / الخاص بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر، المتخصصة في المواد الغذائية (20%).

تكمن المهام الرئيسية ل اييرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

يهدف المشروع الصناعي اييرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنسية (حقن وأشكال جافة)
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

### 3-فرع انتيبوتيكال:

### 4-فرع فارمال:

### 5-فرع بيوتيك:

المبحث الثاني: اهتمام مجمع صيدال برأس ماله الفكري:

يعتبر مجمع صيدال Saidal من المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد بالأساس على الرأس المال الفكري والكتافة المعرفية في نشاطها، لذا فهي تسعى على حسب إمكانياتها المتاحة أن تهتم برأس مالها الفكري من خلال اهتمامها برأس مالها البشري ورأس مالها الهيكلي وكذا رأس مالها العلاقتي، ويمكن توضيح جزء وليس كل العناصر التي تعكس مدى حرصها على تنميته وتعزيزه وبناءه في العناصر التالية:

المطلب الأول: اهتمام مجمع صيدال برأس مالها البشري:

تهتم مجمع صيدال Saida بشكل كبير برأس مالها البشري وذلك كونه مؤسسة تعتمد على عمالها خاصة منهم أصحاب الكفاءات وخبرات والمتخصصين في مجال الصناعة الدوائية لمواكبة التقدم المتسارع في مجال الصناعة الصيدلانية، خاصة في الفترة الأخيرة أين ظهر جليا أن الأمن الصحي تحول في ظل هذه الجائحة كورونا covid-19 إلى امن استراتيجي تعمل كل الدول على الوصول إليه لذا فهي تهتم برأس مالها البشري لأجل ضمان استمراريتها وديمومتها.

الفرع الأول: تحليل الموارد البشرية في مجمع صيدال Saida:

يعمل مجمع صيدال Saida على تطوير موارده البشرية بصورة دائمة حيث يقوم على تحين موارده البشرية سواء من حيث الكم أو النوع وذلك بما يخدم استراتيجيته العامة التي يتبعها وفق مستجدات السوق والمتطلبات الحالية الصحية في البلاد خاصة والعالمية عامة.

1- تطور عدد العاملين في مجمع صيدال Saida 1996-2020:

ينتهج مجمع صيدال استراتيجية موارد بشرية تعتمد أساس على احتياجات المؤسسة أولا وكذا ترشيد النفقات والتوظيف حسب الاحتياجات، واستبعاد العمالة الزائدة.

الشكل رقم (21): تطور عدد العاملين مجمع صيدال Saidal:



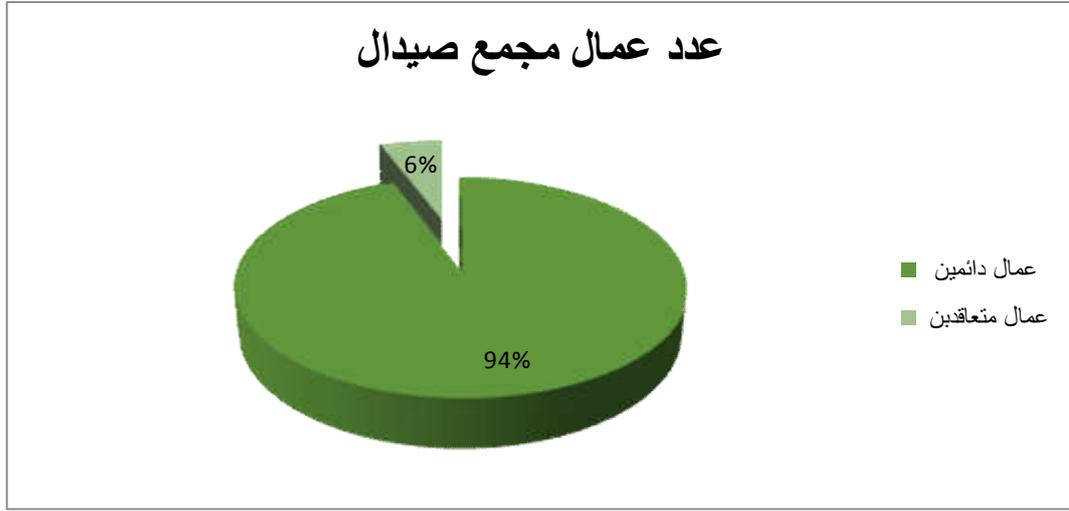
المصدر: تقارير صيدال Sidal : Rappports de gestion

حيث نلاحظ من خلال الشكل أن عدد العمال في المجمع يتزايد في الفترة 2005-2009 ولكن ابتداء من فترة 2010 بدأ المجمع في تخفيض عدد العاملين بما يتوافق واحتياجاته من العمالة وكذا متطلبات الإستراتيجية العامة التي يتبناها.

2- تحليل اليد العاملة في صيدال Sidal 2020:

تعتمد صيدال استراتيجية الحوكمة في مواردها البشرية حيث يتناقص عدد عمالها سنة بعد سنة وهذا كونها تنتهج سياسة ترشيد النفقات، وفي تاريخ: 2020 /12/31 بلغ عدد عمالها كالتالي:

الشكل رقم (22): عمال مجمع صيدال Saidal:



المصدر: تقارير صيدال Saidal Rappports de gestion 2020 :

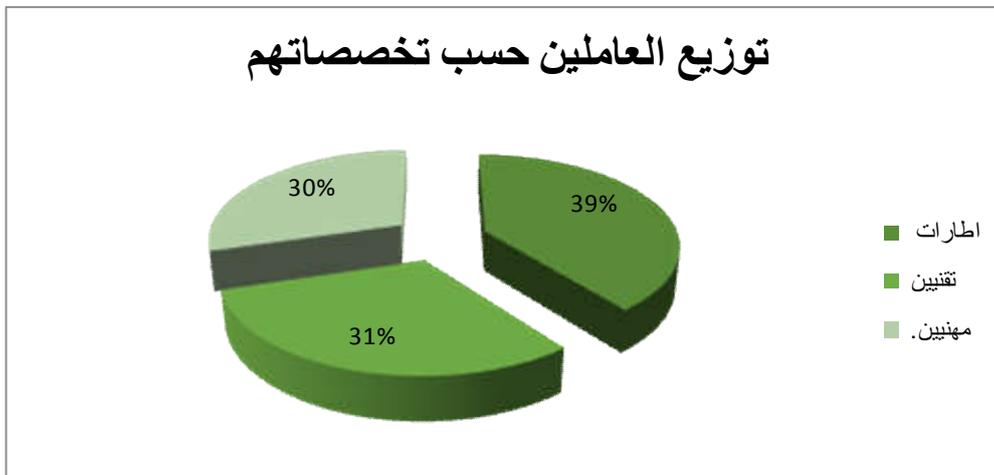
حيث بلغ عدد العاملين الدائمين بتاريخ 31/12/2020 3093 عامل منهم 2918 عامل دائم و175 عامل متعاقد(مؤقت).

وعرفت فترة جائحة كورونا covid-19 قرار بتوجيه 50% من العاملين إلى عطلة إلزامية.

3-توزيع الموارد البشرية في مجمع صيدال 2020 حسب التخصص:

حيث أن توزيع الموارد البشرية حسب تخصصاتهم لسنة 2020 كان كالتالي:

الشكل رقم (23): تقسيم العاملين في مجمع صيدال Saidal :



المصدر: تقارير صيدال Saidal Rappports de gestion 2020 :

حيث نلاحظ أن: الإطارات العاملة في مجمع صيدال تتوزع كالتالي: 1218 إطار أي ما يمثل 39%، و954 تقني أي ما يمثل 31%، و915 مهني أي ما يمثل 30%.

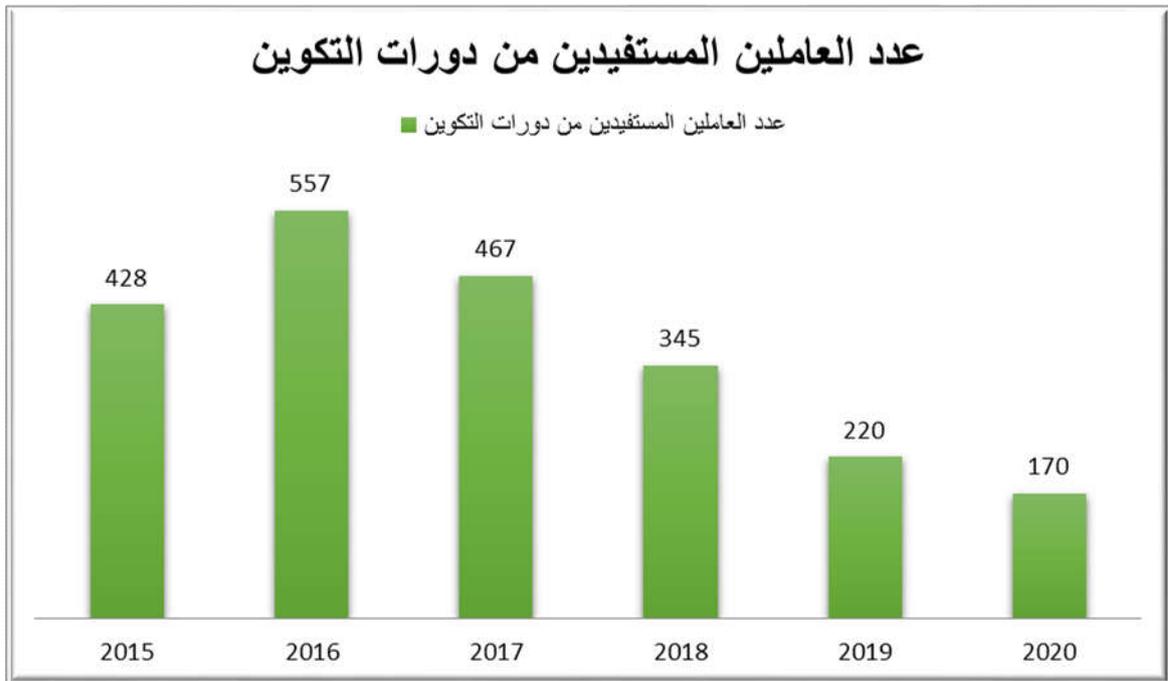
### الفرع ثاني: التكوين في مجمع صيدال Saidal:

وكمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية وطنيا يعمل مجمع صيدال دوما لتكوين عماله بصورة تجعل منهم قادرين على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال أعماله عالميا، خاصة في الوقت الحالي أين أصبحت الصناعة الصيدلانية من أهم الصناعات جراء انتشار الحروب البوائية واحتكارها من طرف المخابر العالمية.

### 1- تطور عدد العمال المتكويين في مجمع صيدال 2015-2020:

إدراكا منه بدور التكوين في مجال نشاطه يعمل مجمع صيدال Saidal دائما على الرفع من القدرات والخبرات الخاصة بعماله وذلك من خلال استراتيجية تهدف إلى تكوين العاملين بصورة شاملة لكل الفئات.

الشكل رقم (24): تطور عدد العمال في مجمع صيدال Saidal المستفيدين من التكوين:



### المصدر: تقارير صيدال Rapports de gestion Saidal :

حيث نلاحظ أن عدد العمال المتكويين في تناقص وذلك لإتباع استراتيجية ترشيد النفقات من جهة، ومن جهة ثانية انخفاضه بشكل كبير سنتي 2019-2020 وذلك بسبب جائحة كورونا Covid-19 وتوقف الجزئي لنشاط المجمع.

الجدول رقم(06): أنماط التكوين الخاص بعمال مجمع صيدال Saidal:

يعتمد مجمع صيدال على عدة أنواع وأنماط خاصين بالتكوين بما يتماشى واحتياجاته واستراتيجيته المتبنية لذا نجد اختلاف التكوينات وكذا أماكن التكوين والشكل التالي يوضح لنا هذا:

الرقم	تخصص التكوين	تكلفة التكوين	عدد المتكويين
01	تقنيات صيدلية /إدارة/مراقبة/تأمين/تدقيق الجودة	////	01
02	تعبئة وتصنيع صيدلاني / إدارة المرافق	////	02
03	التسويق والتوزيع ودراسة معلومات السوق	755	40
04	تكنولوجيا المعلومات والاتصال/يقظة استراتيجية/ذكاء اقتصادي	145	01
05	الصيانة بمختلف تخصصاتها	2035	68
06	إدارة الموارد البشرية	109	02
07	إدارة مالية ومحاسبة	1671	56
	المجموع	4695	170

الوحدة: ألف دينار جزائري.

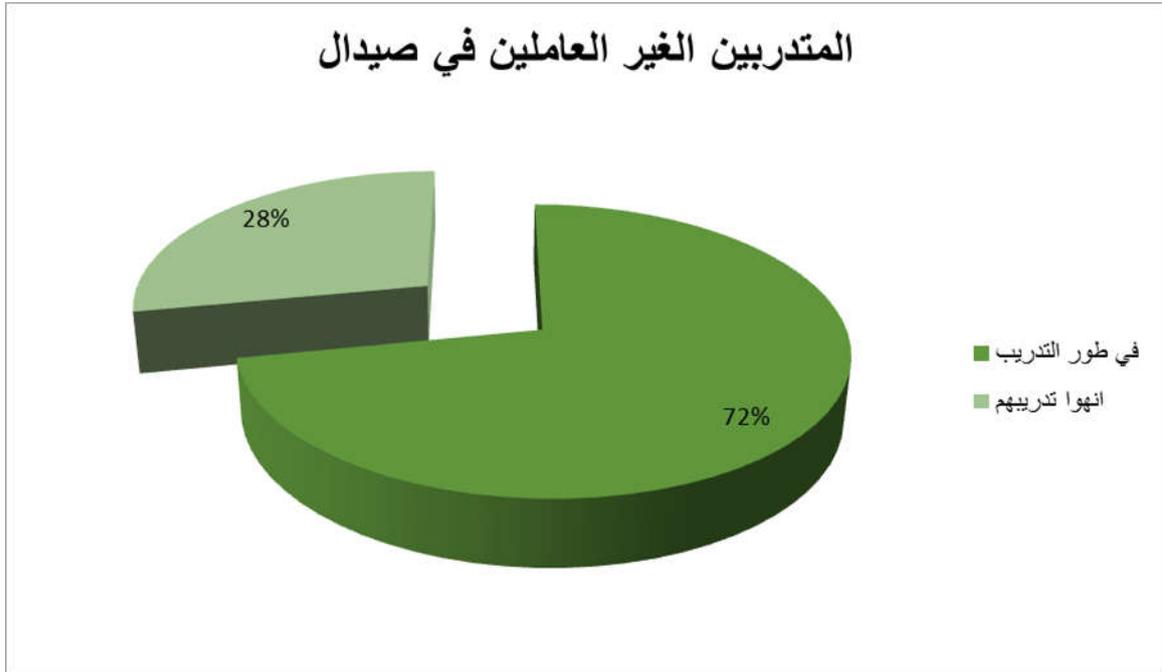
### المصدر: تقارير صيدال Saidal : Rapports de gestion

حيث نلاحظ أن التخصصات الأكثر توجها هي الصيانة بمختلف التخصصات التي تشملها وكذلك الإدارة المالية والمحاسبية كون مجمع صيدال يدخل ضمن المؤسسات التي تتشكل منها بورصة الجزائر، كما أن التسويق ودراسة معلومات السوق تأخذ حيز معتبر من التكوين. كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعتبرون من التخصصات الحديثة التي يتوجب على مجمع صيدال Saidal أن يعطيها حيز من الاهتمام.

### 3-التدريب لغير العاملين في مجمع صيدال Saidal:

بالإضافة إلى تكوين العاملين به يعمل مجمع صيدال على تدريب الغير عاملين به مثل المتربصين الموجهين من طرف الجامعات والمدارس المختلفة والموزعين... الخ.

الشكل رقم (25): التدريب لغير العاملين: في مجمع صيدال Saidal لسنة 2020



المصدر: تقارير صيدال Sidal : Rappports de gestion 2020

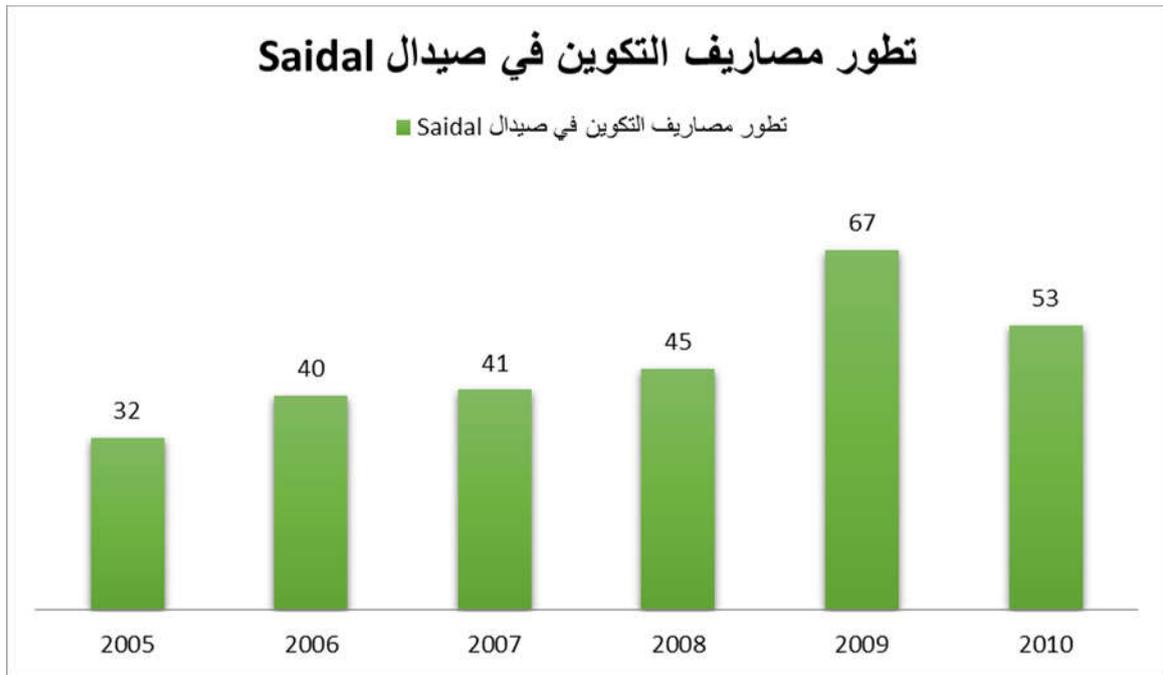
يقوم مجمع صيدال Sidal بتدريب واستقبال المتدربين الغير العاملين بها مثلا (طلبة الجامعة، المسوقين، والموزعين الخارجيين، وكلاءها، .... الخ).

وقد بلغ مجموع المتدربين والمتدربين حتى 2020/12/31 في مجمع صيدال Sidal 240 متدرب منهم 170 مازالوا في مرحلة التدريب و70 انها تدرّبهم لسنة 2020.

الفرع الثالث: تطور مصاريف تكوين الموارد البشرية:

تتطور مصاريف مجمع صيدال Sidal بتطور عدد العاملين بها والجدول التالي يوضح لنا هذا:

الشكل رقم (26): مصاريف تكوين الموارد البشرية في مجمع صيدال Saidal



الوحدة:  $10^6$  (مليون) دج

المصدر: تقارير صيدال Sidal : **Rapports de gestion 2020**

حيث يوضح لنا هذا الجدول ذلك بتبنيها سياسة أجور تتماشى وسوق العمل أولا حفاظا على رأس مالها البشري من التسرب وكذا من اجل تعزيز دافعيته للإنتاج وزيادة أداءه.

حيث انه يتماشى وتطور عدد العمال الموضحين سابقا.

المطلب الثاني: اهتمام مجمع صيدال Sidal برأس مالها الهيكلي:

يهتم مجمع صيدال Sidal دائما بتطوير رأس ماله الهيكلي وتجديده بما يتواءم ومجال نشاطها خاصة أنها

مؤسسة تختص في الصناعة الصيدلانية والتي تعتبر من الصناعات الكثيفة المعرفة والتكنولوجيات الدقيقة، ومع

انتشار جائحة كورونا covid-19 وتعاضم دور الصناعة الصيدلانية في العالم زاد الرهان على هذه المؤسسة

الوطنية لأجل ضمان الأمن الصحي والدوائي في الجزائر.

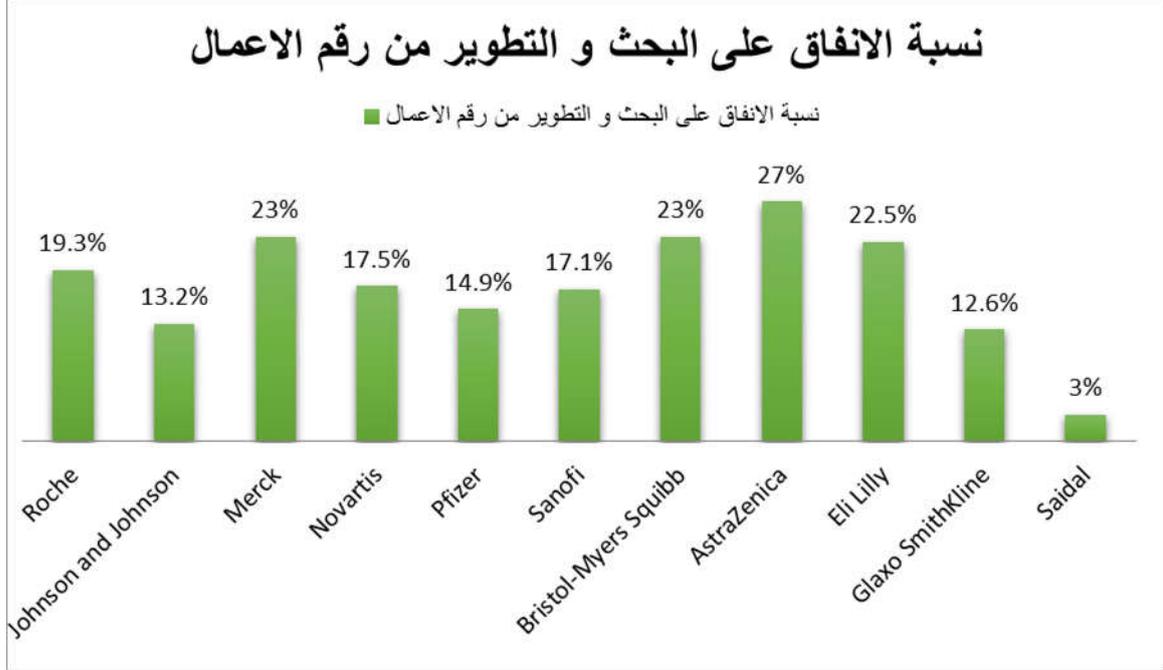
ومن اجل إلقاء الضوء على بناء الرأس المال الهيكلي في صيدال سنتطرق فقط إلى واقع البحث والتطوير في

الشركات العالمية ومقارنته بالإنفاق على البحث والتطوير في مجمع صيدال Sidal.

الفرع الأول: نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من رقم الأعمال لشركات عالمية:

تقوم الشركات العالمية بالإنفاق على البحث والتطوير بنسبة كبيرة من رقم أعمالها:

الشكل رقم (27): نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من رقم الأعمال لشركات عالمية لسنة 2020:



الوحدة: النسبة المئوية من رقم الأعمال.

المصدر: [www.pharmaconsult-tn.com](http://www.pharmaconsult-tn.com)

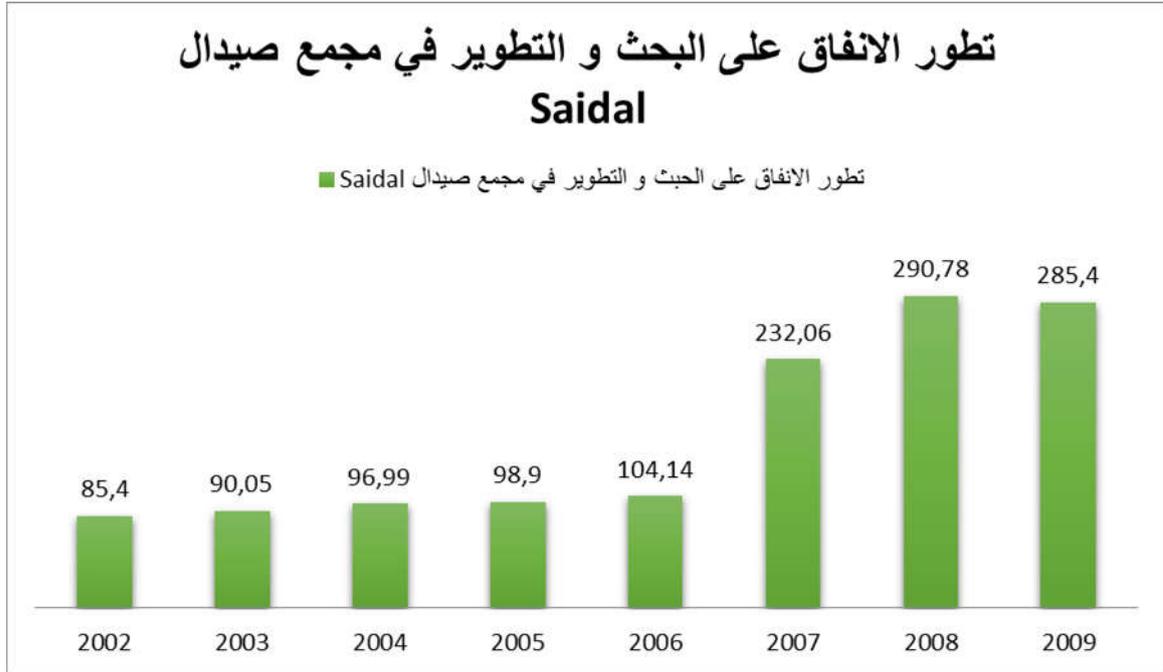
نلاحظ أن مجمع صيدال S Vidal تنفق ما مقداره 3% من رقم أعمالها والذي يبقى بعيد كل البعد عن الشركات العالمية الرائدة في مجال صناعة الأدوية كون نسبة إنفاقها صغيرة من جهة ومن جهة أخرى رقم أعمالها هامشي بالنسبة لأرقام أعمالهم الهائل.

لذا نجد أن مجمع صيدال S Vidal تعتمد أساساً على التراخيص الصناعية من المخابر العالمية بدل البحث والتطوير كون تكلفتها مرتفعة وكذلك نسبة النجاح منخفضة بالإضافة إلى نقص اليد العاملة المتخصصة ونقص التكنولوجيا المستعملة.

الفرع الثاني: البحث والتطوير في مجمع صيدال S Vidal:

حيث يعتبر البحث والتطوير هو عصب بناء الرأس المال الفكري لأي مؤسسة ذات كثافة معرفية، ومجمع صيدال S Vidal يعمل دائماً على زيادة الاهتمام بمجال البحث والتطوير للنهوض به والاستغناء عن التبعية للمخابر

العالمية، ونعلم أن كلفة البحث والتطوير كبيرة ونسبة نجاحه ضئيلة ولكن على مجمع صيدال Saidal أن يواكب التطورات الحاصلة في مجال صناعة الأدوية والشكل التالي يوضح لنا تطور الإنفاق على البحث والتطوير: الشكل رقم (28): تطور البحث والتطوير في مجمع صيدال Saidal:



الوحدة:  $10^6$  (مليون) دج.

المصدر: تقارير صيدال Saidal : **Rapports de gestion 2020**.

نلاحظ من الشكل السابق أن مستوى الإنفاق على البحث والتطوير في مجمع صيدال Saidal يعرف تطوراً ملحوظاً سنة بعد أخرى وهذا مؤشر إيجابي على انتعاج المجمع لاستراتيجية تعتمد على التخلص شيئاً فشيئاً في الاعتماد على المخابر العالمية لأجل توفير الرأس المال الهيكلي خاصة منه مخرجات البحث والتطوير التي تدخل في نشاطها، ولكن تبقى نسبة إنفاقها على البحث والتطوير ضئيلة مقارنة مع نسبة الإنفاق التي تخصصها المخابر العالمية التي تحتكر سوق صناعة الأدوية.

المطلب الثالث: اهتمام مجمع صيدال Saidal برأس مالها العلاقتي:

يعمل مجمع صيدال Saidal على تعزيز رأس ماله العلاقتي شان أي مؤسسة اقتصادية ناشطة في مجال يرتكز على الرأس المال الفكري ومخرجات البحث والتطوير والكثافة المعرفية في نشاطها وتقدم منتجات تمتاز بحساسيتها ولا بد من توافر الجودة فيها ومجال الخطأ في تصنيعها غير مسموح كون صحة الإنسان معتمدة على مدى جودة

منتجاتها ومطابقتها للمعايير العالمية للتصنيع، فإننا أردنا أن نركز على جانبين من اهتمام مجمع صيدال Saidal برأس مالها العلاقائي.

الفرع الأول: التحالفات الإستراتيجية:

تعتبر التحالفات الإستراتيجية جد مهمة لمجمع صيدال Saidal كونها مؤسسة جديدة نسبيا في مجال صناعة الأدوية مقارنة بالمخابر العالمية وكونها تفتقر إلى الإمكانيات خاصة منها التكنولوجيات الدقيقة نظرا لاحتكارها من طرف هذه المخابر وكذا احتكار الصناعة الصيدلانية. لذا يهدف مجمع صيدال Saidal وفي هذا الإطار يعقد مجمع صيدال تحالفات متكاملة ومختلطة والتي لخصت أهمها وليس كلها في الجدول التالي: <sup>1</sup>

الجدول رقم (09): أهم التحالفات الإستراتيجية لمجمع صيدال Saidal

الرقم	أطراف التحالف	السنة	مضمون التحالفات
01	صيدال- "فايزر" usa Saidal-Pfizer	أكتوبر 1997	يقوم هذا التحالف على صناعة أربع منتجات على مستوى فرع فارمال، وقد افتتحت الورشة الخاصة بالمشروع في 6 سبتمبر 1998 على أن يتخصص في إنتاج الأنواع الجافة ببطاقة إنتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة بيع مع توفير 110 منصب شغل
02	صيدال- "دار الدواء"	ديسمبر 1997	تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني دار الدواء وتضمن فرض إنتاج ستة أنواع من الأدوية
03	صيدال "رام فارما" Saidal - Rhône	ديسمبر 1997	تم إمضاء العقد بين مجمع صيدال والمخبر الأردني رام فارما بهدف إنتاج ثلاث منتجات بفرع فارما وحدة الدار البيضاء
04	صيدال- "نوفونورديسك" Novo Nordisk- Saidal	ديسمبر 1997	تم التحالف بين مجمع صيدال والمخبر الدانيماركي نوفونورديسك على مستوى فرع انتيوتيكال بالمدينة وهذا لإنتاج نوع واحد من الأدوية والمتمثل في "دانيلاز danilase على شكل أقراص وشراب وانطلق الإنتاج على شكل شراب في نوفمبر 1998
05	صيدال- "حياة فارما"	1998	تضمن هذا العقد تصنيع منتجين من الدواء على مستوى فرع فارمال في وحدة الدار البيضاء
06	صيدال- "صولوفارم"	2004	تم إمضاء العقد بفرع المدينة حيث تم إنتاج 8782131 وحدة بيع سنة 2006 من الدواء بينما تم إنتاج

<sup>1</sup> محمد أمين بن عزة، التحالفات الإستراتيجية كإلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة صناعة الأدوية بالجزائر: مشاكل وتحديات وإبراز دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهتها - أطروحة دكتوراه - جامعة تلمسان - 2008، ص 324

12526396 وحدة بيع سنة 2007			
تهدف هذا الشراكة لإنتاج الأنسولين مع إدراج أسهم صيدال في بورصة كوينهاغن	2012	صيدال-نوفونورديسك	07
تعتبر هذا التحالف لإنتاج لقاح المضاد لفيروس كورونا covid-19 وتعتبر كأول بلد إفريقي وعربي منتج لهذا اللقاح والذي يعتبر فقرة نوعية للمجمع في إنتاج هذا اللقاح الجديد الذي يعتبر من اللقاحات الإستراتيجية في مجال الصناعة الصيدلانية.	2021/09/29	صيدال-سينوفاك Saidal-sinovac	08

### المصدر: تقارير صيدال 2000-2020 : Rappports de gestion

نلاحظ من خلال ها الجدول أن مجمع صيدال Sidal يقوم بتحالفات استراتيجية متنوعة من حيث الحلفاء وتوزيعها الجغرافي تهدف إلى تنويع مصادر الرأس المال الفكري من شتى مصادره خاصة من الدول التي لها خبرة طويلة في مجال الصناعة.

### الفرع ثاني: العلاقات مع الزبائن:

تعتبر الصناعة الصيدلانية من الصناعات الدقيقة جدا حيث أنها موجهة لتداوي وأي خلل في عملية التصنيع قد يؤثر على حياة الإنسان، لذا فان مجمع صيدال Sidal يعمل على تطوير منتجاته ومراقبة جودتها بصورة مستمرة ويعمل دوما على مطابقتها للمعايير العالمية المعمول به حتى يمكنه بناء علاقات مع زبائنه أساسها الثقة المتبادلة.

### الجدول رقم (08): شهادات الجودة المتحصل عليها من طرف صيدال Sidal:

السنة	الشهادة	المقر	النشاط
2000	ISO9001	مجمع صيدال Saidal	تشكيل وتطوير وتسويق الأدوية الجنسية والمحاليل المكثفة معبأة في أكياس بالإضافة إلى مواد خاصة فعالة ومواد صيدلانية للحقن على شكل مساحيق وسوائل، مراهم جلدية موجهة لطب العيون
2001	ISO9001	مركز البحث والتطوير CRD	-تقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنسية -تقديم خدمات في مجال التحاليل الفيزيوكيميائية، صيدلة، سموم وصيدلة تقنية
2001	ISO 9002	فرع	-إنتاج وتسويق مجمع صيدال لمواد فعالة ومواد

صيدلانية للحقن على أشكال مساحيق وسوائل، مراهم جلدية ومراهم موجهة لطب العيون أشربة ومساحيق مستحلبة	Antibiotic		
إنتاج وتسويق المحاليل المكثفة معبأة في أكياس	فرع Biotic	ISO 9002	2001

### المصدر: Saidal Rapports de gestion 2000-2020

حيث تعتبر هذه الشهادات الخاصة بجودة منتجاتها ومطابقتها للمعايير العالمية الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO عبارة عن آلية لتعزيز رأس مال علاقتي وبناء روابط الثقة بينها وبين مستهلكيها حيث تعتبر كدليل على أن منتجات مجمع صيدال Saidal سليمة ومطابقة للمعايير العالمية للصناعة الصيدلانية.

### الفرع الثالث: اهم اتفاقيات الشراكة لمجمع صيدال Saidal

لقد أبرمت صيدال عدة شراكات مع مخابر دولية كبرى وتكتسي هذه الشراكات عدة اشكال تقوم بنقل التكنولوجيا والمعرفة والثقة والتكامل بين الشركاء والتي تهدف أساسا إلى تعزيز رأس مالها العلاقتي وتمثل تلك الشراكات في:

- صيدال فايزر(امريكية): انعقدت هذه الشراكة سنة 1997 من خلال انشاء فايزر صيدال للصناعة وهي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 30% ومخبر فايزر بنسبة 70% والتي يتواجد مصنعها في المنطقة الصناعية واد السمار (الجزائر) ودخلت الانتاج سنة 2003

- صيدال صانوفي(فرنسية): عقدت هذه الشراكة في عام 1996 وتم انشاء ويني ثروب فارما صيدال وهي شركة مختلطة دخلت قيد الانتاج سنة 2001 بالمنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر، والهدف من هذه الشراكة اعداد وتصنيع وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والموجهة إلى الاستخدام البشري

- صيدال-أكديما-سبيماكو-جي بي ام (الهيئة العربية-السعودية-الاردن): تم عقد هذه الشراكة في سنة 1996 و تم خلاله انشاء شركة الدواء العربية الطاسيلي (تافكو) وهي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 44%، 51 ومخبر أكديما بنسبة 28%، 98 وسبيماكو بنسبة 21%، 97 و جي بي ام بنسبة 4%، 54 وقد تم انجاز واستلام مصنع تافكو المتواجد في منطقة الرغاية بالجزائر في عام 2015 لتصنيع وتسويق واستيراد المنتجات الصيدلانية المتخصصة في الاشكال الصلبة

- صيدال-شركة شمال افريقيا القابضة(الكويتية): عقدت هذه الشراكة ب سنة 2012 من خلال انشاء صيدال شمال افريقيا القابضة للصناعة وهي شركة مختلطة بين صيدال بنسبة 49% وشركة شمال افريقيا القابضة بنسبة

49% والصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 2% وذلك لإنشاء وحدة متخصصة في إنتاج الأدوية المضادة للسرطان

- صيدال-نوفونورديسك(دغماركية): انعقدت هذه الشراكة سنة 2012 لإنتاج كل أشكال الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك في قسنطينة وتشمل هذه الشراكة على جزأين:

1- تطوير مرافق إنتاج الأنسولين التقليدي بمصنع صيدال بقسنطينة من خلال إنشاء نظام عالي الجودة (نظام إدارة الجودة) وفق السياسة التصنيعية المعمول بها في أوروبا

2- إنتاج مجموعة كاملة من الأنسولين نوفونورديسك من خلال إنشاء مصنع جديد في مدينة قسنطينة

- صيدال-جولفار (الإماراتية): هي شراكة لازالت في طور الانجاز حيث يتم من خلالها دمج جولفار في رأسمال ابييرال (فرع صيدال) الذي يمتلك وحدة إنتاج منجزة جزئيا.

نستنتج من الشراكات السابقة ان اغلبها مناولة تخصص فنجد ان شراكة صيدال مع سانوفي وفايزر يقومان بتقديم المواد الأولية وطرق الإنتاج لمجمع صيدال المنفذ ليقوم هذا الاخير بالإنتاج، اما بالنسبة لشراكة صيدال مع شركة شمال افريقيا القابضة ونوفوديسك فتقوم بصناعة الأدوية المضادة للسرطان ونوفوديسك التي لديها الخبرة والتكنولوجيا اللازمة لإنتاج الأنسولين وتوعدان مؤسستان منفذتان في حين يعتبر مجمع صيدال هو المؤسسة الامرة لأنه يمتلك ادوات المرونة الاستراتيجية من خلال انشائه لنظام معلومات متطور يسهل استجابته لتغيرات ظر العمل وبوجود مركز للبحث والتطوير بالمجمع فانه يفتح له المجال لابتكار ادوية جديدة والتكيف مع تطورات صناعة الدواء

## المبحث الثالث: تحليل الدراسة الميدانية:

في هذا المبحث سوف نقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مجمع صيدال SAIDAL والتي قمنا باستخدام أداة لتحليل المتمثلة في استبانة موجهة لعمال مجمع صيدال<sup>1</sup> SAIDAL.

وقسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

## المطلب الأول: تقديم أداة الدراسة:

حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى:

## الفرع الاول: تقسيم الدراسة:

تقديم أداة الدراسة: لقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

## القسم الأول: البيانات الشخصية للعينة المختيرة:

تم تخصيصه لبعض البيانات الخاصة بالعمليين والتي شملت:

1-الجنس.

2-السن.

3-المؤهل العلمي.

4-قسم التوظيف.

5-سنوات الخدمة.

## القسم الثاني: دور الرأس المال الفكري في تنمية مجمع صيدال SAIDAL :

لقد قمنا بإنجاز استبانة من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة ويتكون من 69 فقرة موزعة على أربع محاور هي:

**محور 01:** خصص لتبيان مدى اهتمام مؤسسة برأس مالها الفكري من خلال اهتمامها برؤوس أموالها الثلاثة

المكونة له كالرأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتي ويتكون من 15 فقرة.

**المحور 02:** تم تخصيصه لدراسة أثر الرأس المال الفكري في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتأثير كل من الرأس المال

البشري الهيكلية والعلاقاتي في المكونات الأساسية للبيئة الداخلية ويتكون من 18 فقرة.

**المحور 03:** تم تخصيصه لدراسة أثر الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة، وتأثير كل من الرأس المال البشري الهيكلي والعلاقاتي في البيئة الخارجية التنافسية وفق نموذج بوتر لقوى التنافس ويتكون من 18 فقرة.

**المحور 04:** تم تخصيصه لدراسة أثر الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة، وتأثير كل من الرأس المال البشري الهيكلي والعلاقاتي في المكونات الأساسية للبيئة الخارجية. ويتكون من 18 فقرة.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

نظرا للظروف الوبائية التي عرفها العالم كافة والجزائر خاصة، ونظرا للبروتوكولات المعمول بها في مجمع صيدال SAIDAL، وبعد استقبالنا من طرف يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في مجمع صيدال، تم بصعوبة الاستقبال من طرف مديرية الاتصال في المجمع، والتي كشف عن استحالة توزيع استبانات ورقية على العاملين في المجمع لذا قمنا بتوزيع استبانة الكترونية والتي تم توزيعها من طرف مديرية الاتصال على باقي المديريات والعاملين في حساباتهم المختلفة. وعليه تم استرجاع (134) استبانة الكترونية مقبولة كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول رقم (09): الاستبيانات الموزعة والمستوردة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
استبانة الكترونية	134	134

المصدر: من اعداد الباحث

الفرع الثالث: منهجية وأداة الدراسة:

استخدم المنهج التحليلي في البحث الميداني حيث أخذنا عينة من عمال مجمع صيدال المجاوبين في الاستبانة الالكترونية، وتم استطلاع آراءهم من خلال استبيان، وهو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة وذلك بهدف الحصول على البيانات اللازمة من خلال الإجابة على أسئلته. حيث قمنا بتصميمها بما يخدم الدراسة وبالشكل الذي يمكننا من الحصول على بيانات حول المشكلة قيد الدراسة.

وبناء على المراجعات الأدبية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وبعد الدراسة الميدانية وجد الباحث ضرورة التطرق إلى هذا الموضوع باللجوء إلى تصميم استبيان لجمع المعلومات المناسبة عن أفراد العينة حول رأس المال الفكري ودوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية، لذلك تم الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات السابقة المرتبطة برأس المال الفكري ودوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية في مجمع صيدال Saidal، وعلى أساس ذلك خصص الطالب استبانة على محورين رئيسيين:

القسم الاول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب وتشمل كل من:

1-الجنس.

2-السن.

3-المؤهل العلمي.

4-قسم التوظيف.

5-سنوات الخدمة.

القسم الثاني: يتعلق بواقع رأس المال الفكري بمجمع صيدال، ويتكون من 69 فقرة موزعة على أربع محاور:

1-مدى اهتمام مجمع صيدال Saidal برأس مالها الفكري ويتكون من 15 فقرة.

2-أثر رأس المال الفكري البيئة الداخلية لمجمع صيدال Saidal ويتكون من 18 فقرة.

3-أثر رأس المال الفكري في البيئة الخارجية التنافسية لمجمع صيدال Saidal ويتكون من 15 فقرة

4-أثر رأس المال الفكري في البيئة الخارجية التنافسية لمجمع صيدال Saidal ويتكون من 21 فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الحماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم 01:

الجدول رقم(10): درجات مقياس ليكرت الحماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

صدق فقرات الاستبيان:

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على فقرات الاستبيان بهدف التأكد من صدق فقرات الاستبيان الذي يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، بمعنى أن يكون الصدق شاملا لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح الفقرات ومفرداتها حتى تكون واضحة ومفهومة للمفردات العينة المبحوث عنها، بناء على ذلك قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة مستخدم في ذلك طريقة صدق المحكمين.

صدق المحكمين:

ويطلق عليه الصدق الظاهري وقد تم عرض الاستبيان بعد تصميمه بالاعتماد على مجموعة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين لتحكيمه من قبل ذوي الاختصاص ومدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من اجله، وقد جمع آرائهم حول ما إذا كانت الاستبانة تتوفر على جميع الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، وقد أخذت بأغلب آرائهم عند التصميم النهائي للاستبانة التي دلت على وجود اتفاق كبير في العديد من الملاحظات<sup>1</sup>.

ثبات فقرات الاستبيان:

الثبات يعني أن الإجابات ستكون واحدة تقريبا أو يكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، ويؤكد علماء الإدارة أن لو طبقت على عينة أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وبنفس الشروط سحب هذه العينة وفي نفس ظروف التطبيق عليها نحصل على نفس الإجابات وهذا ما يشجع البحث على أن هذه النتائج المتحصل عليها يمكن تعميمها على المجتمع ككل، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على عينة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ

<sup>1</sup>الملحق رقم 3.

## معامل " ألفا كرونباخ:

فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل "ألفا كرونباخ" ، الذي يعتبر مؤشرا إحصائيا دقيقا على مدى الاعتمادية، وقد بلغت قيمته 0.683، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في مالو تكرر القياس فيظل أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت. والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
69	0.683

المصدر: بناءً على مخرجات برنامج SPSS v21

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مرتفع إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي 0.683 أي ما نسبته 68% وهي نسبة عالية يمكن الوثوق بها لاستكمال نتائج الدراسة. سوف يتم التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات الاستبيان وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجة الموافقة، وبما أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما) وهو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4=5/4)، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تقسيم مقياس ليكارت وفق درجة الموافقة

الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
1	من 1 إلى 1.80	غير موافق تماما
2	من 1.81 إلى 2.61	غير موافق
3	من 2.62 إلى 3.41	محايد
4	من 3.42 إلى 4.21	موافق
5	من 4.22 إلى 5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: تحليل عينة الدراسة:

حيث سوف نقوم بتحليل عينة الدراسة من خلال دراسة توزيعاتها المختلفة حسب الجنس والعمر والتخصص والمؤهل العلمي و التخصص و سنوات الخبرة.

الفرع الاول: التوزيع حسب الجنس:

الجدول رقم (13): أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	71	53%
	أنثى	63	47%
المجموع		134	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج SPSS v21

ما نلاحظه من الجدول ان نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في 53 % أكبر من نسبة الإناث التي تقدر بـ 47 % وهذا راجع لكثرة فئة الذكور على مستوى المجمع هذا من جهة ومن جهة أخرى كون أن الرجل في الجزائر اكتسح ميدان الشغل في السنوات الأخيرة.

الفرع الثاني: التوزيع حسب السن:

الجدول رقم (14): أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
السن	(29-20) سنة	35	26.1%
	(39-30) سنة	49	36.6%
	(49-40) سنة	40	29.9%
	50 سنة فما فوق	10	7.5%
المجموع		134	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج SPSS v21

ما تم ملاحظته من خلال هذا الجدول ان نسبة 26.1% من افراد العينة يتراوح سنهم (من 29-20 سنة)، وما نسبته 36.6% يتراوح سنهم ما بين (من 39-30 سنة)، بينما الفئة التي يتراوح سنها من (49-40) سنة تقدر نسبتها 29.9% أما الأشخاص الذي يفوق سنهم 50 سنة تقدر نسبتهم ب 7.5% ويمكن القول بان السن في الفئة الثانية والثالثة يفوق وينسب اعلى من الفئة الأولى والرابعة، وهذا يدل على أن اغلب افراد العينة العاملين في هذا المركز يمثلون الفئة (من 30 إلى 49 سنة)، وهذا راجع ان هذا المجمع يضم الفئات التي تقترب من سن الرشد حيث تتصف قراراتها بالعقلانية بصورة جيدة، كما أن هذا السن يكون فيه العطاء والإنتاج بشكل أكبر للارتقاء بالمركز لمستوى تطلعات أفضل.

الفرع الثالث: التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (15): أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	29	21,6%
	ليسانس	31	23,1%
	مهندس	26	19,4%
	ماستر	21	15,7%
	دكتوراة	18	13,4%
	دبلوم اخر	09	9,67%
المجموع		134	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج SPSS v21

يتضح من خلال الجدول أن 21.6% من الموظفين لديهم مستوى ثانوي و 23.1% منهم لديه شهادة ليسانس و 19.4% يمثلون مهندسين، و 15.7% لديهم شهادة ماستر و 13.3% هم دكاترة.

الفرع الرابع: توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (16): أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	37	27.6%
	من (5-10) سنة	31	23.1%
	من (10-15) سنة	31	23.1%
	من (16-20) سنة	22	16.4%
	من (20-25) سنة	6	4.5%
	اكثر من 25 سنة	7	5.2%
المجموع		134	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج SPSS v21

نلاحظ من خلال الجدول أن ما نسبته 27.6% من افراد العينة تتراوح مدة تواجدهم في العمل لمدة اقل من 05 سنوات، وما يقدر بنسبة 23.1% من عينة الدراسة تتراوح مدة تواجدهم في العمل بين (05-10 سنوات) وبنسبة 23.1% تتراوح مدة تواجدهم في العمل من (10-15) سنوات وهي أكبر وهذا دليل على أن مجمع صيدال يعتمد بنسبة أكبر على الموارد البشرية التي تتراوح أعمارها من 10-15 سنة أما الموظفين الذين لديهم خبرة من (16-20 سنة) بلغت نسبتهم 16.2% والذين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة بلغت نسبتهم 5.2%.

الفرع الخامس: التوزيع حسب قسم التوظيف:

الجدول رقم (17): أفراد العينة حسب قسم التوظيف:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
قسم التوظيف	إدارة	34	25,4%
	إنتاج	27	20,1%
	تسويق	26	19,4%
	بحث وتطوير	13	9,7%
	أخرى	34	25,4%
المجموع		134	100%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على برنامج SPSS v21

تبين من خلال الجدول أن 25.4% من الموظفين يشتغلون في قسم الإدارة وهي كبر نسبة و 19.4% في قسم التسويق، اما قسم الإنتاج و 20.1% وفي قسم البحث والتطوير 9.7% من نسبة الموظفين واخيرا 25% في أقسام أخرى.

المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي وصدق وثبات أداة القياس:

حيث في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحديد صدق الاتساق الداخلي وصدق وثبات أداة القياس.

الفرع الاول: صدق الاتساق الداخلي:

حيث سوف نقوم بدراسة الاتساق الداخلي لكل محور من خلال معامل الارتباط بيرسون لفقرات كل محور عند مستوى الدلالة 0.000.

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	.606**	0.000
02	.605**	0.000
03	.677**	0.000
04	*.554**	0.000
05	.667**	0.000
06	.581**	0.000
07	.640**	0.000
08	.573**	0.000
09	.658**	0.000
10	.511**	0.000
11	.638**	0.000
12	.583**	0.000
13	.504**	0.000
14	.631**	0.000
15	.625**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج spss.

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في الجزء الأول موجبة تتراوح في حدها الأعلى 0.658 للعبارة رقم 09 من المحور الأول والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة مع التغيرات الطارئة وبين حدها الأدنى 0.504 للعبارة رقم 13 والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على نشر علاماتها التجارية من خلال الترويج لمنتجاتها، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، فنلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد المحور الأول.

## 2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	.606**	0.000
02	.594**	0.000
03	.638**	0.000
04	.621**	0.000
05	.603**	0.000
06	.551**	0.000
07	.578**	0.000
08	.625**	0.000
09	.667**	0.000
10	.491**	0.000
11	.646**	0.000

0.000	.647**	12
0.000	.622**	13
0.000	.618**	14
0.000	.570**	15
0.000	.594**	16
0.000	.625**	17
0.000	.587**	18

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في الجزء الأول موجبة تتراوح ما بين 0,49 و 0,69 كما نلاحظ أن كل العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، فنلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر لكل العبارات المكونة للبعد الثاني، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثاني.

3- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	.649**	0.000
02	.531**	0.000
03	.643**	0.000
04	.555**	0.000
05	.527**	0.000
06	.642**	0.000
07	.575**	0.000
08	.580**	0.000
09	.663**	0.000
10	.648**	0.000
11	.718**	0.000
12	.594**	0.000
13	.651**	0.000
14	.703**	0.000
15	.661**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في الجزء الأول موجبة تتراوح ما بين 0,55 و 0,71 كما نلاحظ أن كل العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، فنلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر لكل العبارات المكونة للبعد الثاني، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الثالث.

4-صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع:

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع:

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	,526**	0.000
02	,571**	0.000
03	,623**	0.000
04	,613**	0.000
05	,533**	0.000
06	,578**	0.000
07	,588**	0.000
08	,613**	0.000
09	,629**	0.000
10	,668**	0.000
11	,605**	0.000
12	,619**	0.000
13	,597**	0.000
14	,678**	0.000
15	,655**	0.000
16	,555**	0.000
17	,599**	0.000
18	,703**	0.000
19	,642**	0.000
20	,686**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج spss

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد في الجزء الأول موجبة تتراوح ما بين 0,53 و 0,70 كما نلاحظ أن كل العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، فنلاحظ أن مستوى الدلالة يساوي الصفر لكل العبارات المكونة للبعد الثاني، مما

يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع فقرات المحور الرابع

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس:

لإثبات صدق أداة القياس نقوم بحساب المعامل التالي **Alpha de Crombach**:

الجدول رقم (22): معامل الثبات **Alpha de Crombach**:

Alpha de Crombach	Nombre d'éléments
,960	73

المصدر: مخرجات spss

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات **alpha crombach** بالنسبة للعبارات المكونة للاستبيان يساوي 0.960 وهو أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 60% أي 0.6، مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات ويدل أيضا على وجود علاقة ارتباط واتساق بين عبارات الاستبيان وعليه فالاستبيان قابل للدراسة والتحليل.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ودراسة العلاقة:

حيث سوف نقوم باختبار الفرضيات الاربعة وكذلك دراسة العلاقة بين الراس المال الفكري والبيئات الثلاثة (داخلية، تنافسية، عامة).

#### الفرع الاول: اختبار الفرضيات:

سوف نقوم باختبار الفرضيات الأربعة على النحو التالي:

1-الفرضية الرئيسية الأولى: لدينا الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا تهتم المؤسسة محل الدراسة بالرأس المال الفكري.

$H_1$ : تهتم المؤسسة محل الدراسة بالرأس المال الفكري.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار **T** لإيجاد المتوسط الحسابي وبما أننا اعتمدنا في دراستنا

الجدول (23): اختبار **One-Sample T Test** للفرضية الرئيسية الأولى:

الرقم	المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الموافقة
1	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا.	4,1642	,67383	71,537	,000	موافق
2	تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة من اجل تدريب العاملين والرفع من قدراتهم.	4,0970	,68132	69,609	,000	موافق
3	تسعى مؤسستكم إلى بناء فرق عمل قائمة على الإدارة الذاتية	4,1642	,67383	71,537	,000	موافق
4	تسعى مؤسستكم على المحافظة على كفاءاتها خاصة تلك التي لها فعالية في الأداء	4,1119	,67901	70,100	,000	موافق
5	تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار	4,0821	,77604	60,891	,000	موافق
6	تبنى مؤسستكم ابتكارات واختراعات مخابر البحث والتطوير وتضعها موضع التنفيذ.	4,1567	,64720	74,347	,000	موافق
7	تسعى مؤسستكم الى جلب براءات اختراع وتراخيص التصنيع	4,0970	,69227	68,508	,000	موافق

					للاستفادة منها.
موافق	,000	69,213	,67149	4,0149	8 تعمل مؤسساتكم على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة.
موافق	,000	73,446	,65867	4,1791	9 تعمل مؤسساتكم على تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة مع التغيرات الطارئة.
موافق	,000	71,167	,65427	4,0224	10 تقوم مؤسساتكم بتطوير ثقافتها السائدة مستمدة ذلك من اراء عمالها واصحابها لمصلحة.
موافق	,000	64,827	,73026	4,0896	11 تقوم مؤسساتكم بمتابعة رغبات زبائنها ودراسة إمكانية توفيرها.
موافق	,000	68,951	,69534	4,1418	12 تأخذ مؤسساتكم في اعتباراتها مقترحات وشكاوى الزبائن والموردين وأصحاب المصالح عند اتخاذها قراراتها المهمة.
موافق	,000	71,458	,65765	4,0597	13 تعمل مؤسساتكم على نشر علاماتها التجارية من خلال الترويج لمنتجاتها.
موافق	,000	65,688	,72594	4,1194	14 تقيم مؤسساتكم تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى لأجل توسيع مجالات أعمالها.
موافق	,000	70,944	,67216	4,1194	15 تعمل مؤسساتكم على بناء صورة ذهنية جيدة لدى أصحابا لمصلحة (الحكومة، زبائن، مساهمين... الخ).
موافق	,000	70,651	,71041	4,1080	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التحليل:** من الجدول أعلاه نلاحظ مجموع المتوسط الحسابي لمحور اهتمام المؤسسة بالرأس المال الفكري يساوي 4.10 وهو ينتمي إلى مجال الموافق، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو 4,1791 للعبارة رقم 9 (تعمل مؤسساتكم على تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة مع التغيرات لطارئة) وهو دائما ينتمي إلى مجال موافق وأقل متوسط حسابي بلغ 4,0224 للعبارة رقم 10 (تقوم مؤسساتكم بتطوير ثقافتها السائدة مستمدة ذلك منا راء عمالها وأصحاب المصلحة) وهو ينتمي إلى مجال موافق. كما نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0 لكل عبارات المحور الأول وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فنستنتج أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على اهتمام المؤسسة بالرأس المال الفكري ودليل ذلك انتماء أجوبتهم إلى مجال الموافق ولكن بما أن مستوى الدلالة يساوي 0 فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  تهتم المؤسسة محل الدراسة بالرأس المال الفكري، ونرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ .

2-الفرضية الرئيسية الثانية: لدينا الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

$H_1$ : يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (24): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور

الثاني:

الرقم	المحور الثاني: البيئة الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الموافقة
1	تساهم خبرة وكفاءة العاملين في مؤسستكم على مرونة الهيكل التنظيمي وتحسين السير العام والالتزام بواجباتهم.	4,2313	,63618	76,993	,000	موافق
2	ساهم قواعد البيانات والأنظمة الإدارية والشبكات الالكترونية التي تحوزها مؤسستكم في مرونة الهيكل التنظيمي.	4,0672	,71711	65,653	,000	موافق
3	العلاقات الحسنة السائدة بين العاملين تعمل على السير الحسن للتعليمات والاورام بين مختلف المستويات الإدارية.	4,1418	,68445	70,049	,000	موافق
4	يساهم العاملون من خلال خبراتهم وثقافتهم وفلسفتهم للعمل في بناء ثقافة المنظمة.	4,0299	,64819	71,968	,000	موافق
5	الخبرات والأحداث السابقة الموثقة في قواعد بيانات مؤسستكم تساهم في إثراء ثقافتها.	4,0149	,75578	61,494	,000	موافق
6	تقوم مؤسستكم من خلال بناء علاقاتها مع المؤسسات الأخرى على إثراء ثقافتها.	4,1791	,65867	73,446	,000	موافق
7	تتوفر مؤسستكم على كفاءات في مجال التسويق.	4,0821	,69421	68,068	,000	موافق
8	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات وشبكات في مجال التسويق	4,0746	,66747	70,666	,000	موافق
9	تتوفر مؤسستكم على علاقات تسويقية مع زبائننا.	4,2015	,70209	69,273	,000	موافق بشدة
10	تتوفر مؤسستكم على خبراء وكفاءات تعمل على تطوير الوظيفة الإنتاجية.	4,1045	,68572	69,289	,000	موافق
11	تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا عالية تستخدم في الوظيفة الإنتاجية.	4,1045	,69659	68,207	,000	موافق
12	تستعمل مؤسستكم علاقاتها الاستراتيجية من اجل تطوير الوظيفة الإنتاجية	4,0896	,71989	65,760	,000	موافق
13	تعمل مؤسستكم على نقل الخبرات والتجارب بينا لموظفين	4,1940	,64280	75,528	,000	موافق

السابقين والجدد.					
14	لدى مؤسساتكم برامج تدريبية وقواعد بيانات تستخدم في رفع مستوى الموظفين.	4,0373	,70877	65,938	,000
15	تبنى مؤسساتكم من خلال شبكات علاقاتها آليات رفع مستوى العاملين من خلال التدريب والتعليم.	4,1866	,72721	66,642	,000
16	توظف مؤسساتكم مختصين في مجال المالية وعمليات البوصة.	4,1418	,68445	70,049	,000
17	تتوفر مؤسساتكم على شبكة خاصة بالعمليات في البورصة.	4,0746	,73194	64,441	,000
18	تتوفر مؤسساتكم على خطط تمويلية تعتمد على علاقاتها بالبنوك والممولين.	4,0224	,66566	69,949	,000
	المجموع	4.1099	,7123	71,988	,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ مجموع المتوسط الحسابي لمحور البيئة الداخلية للمؤسسة يساوي 4,1099 وهو ينتمي إلى مجال الموافق، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو 4,2313 للعبارة رقم 1 (تساهم خبرة وكفاءة العاملين في مؤسساتكم على مرونة الهيكل التنظيمي وتحسين السير العام والالتزام بواجباتهم)، وأقل متوسط حسابي بلغ 4,0224 للعبارة رقم 18 (تتوفر مؤسساتكم على خطط تمويلية تعتمد على علاقاتها بالبنوك والممولين) وهو ينتمي إلى مجال موافق، ولكن في المقابل نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0 لكل عبارات المحور الأول وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فنستنتج أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على تأثير الرأس المال الفكري على البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل كبير ودليل ذلك انتماء أجوبتهم إلى مجال الموافق. و نقبل الفرضية الثانية  $H_1$  يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لدينا الفرضيتين التاليتين:

$H_0$  : لا يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

$H_1$  يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور الثالث

الرقم	المحور الثالث: البيئة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الموافقة
1	تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا توجهات منافسيكم القدامى.	4,3060	,69615	71,601	,000	موافق بشدة
2	توفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تضم معلومات على منافسيكم القدامى.	4,0000	,72548	63,825	,000	موافق
3	تبنى مؤسساتكم علاقات جيدة وتشاركية مع منافسيها القدامى	4,0970	,70305	67,458	,000	موافق
4	توفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تفهم جيداً وجهات منافسيكم الجدد.	4,1194	,72594	65,688	,000	موافق
5	تتوفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تضم معلومات على منافسيكم الجدد.	4,0597	,75355	62,364	,000	موافق
6	تبنى مؤسساتكم علاقات جيدة وتشاركية مع منافسيها الجدد.	4,1119	,69000	68,984	,000	موافق
7	توفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تفهم جيداً توجهات المستهلكين.	4,1194	,74637	63,890	,000	موافق
8	تتوفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تضم معلومات حول المستهلكين.	4,1418	,66211	72,412	,000	موافق
9	لدى مؤسساتكم علاقات جيدة مع زبائننا.	4,1045	,67466	70,425	,000	موافق
10	تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تفهم جيداً تحول مورديها.	4,2164	,69760	69,966	,000	موافق بشدة
11	تتوفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تضم معلومات على مورديها.	4,1418	,73733	65,025	,000	موافق
12	لدى مؤسساتكم علاقات جيدة مع مورديها.	4,1567	,73428	65,530	,000	موافق
13	تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تتابع أسعار والتغيرات في المنتجات البديلة.	4,0299	,65969	70,713	,000	موافق
14	تتوفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تضم معلومات حول التغيرات في المنتجات البديلة.	4,1269	,71946	66,400	,000	موافق
15	لدى مؤسساتكم علاقات مبنية على التشاركية مع منتجين المنتجات البديلة.	4,1940	,65440	74,190	,000	موافق
	المجموع	4,128	,3605	70.56	,000	موافق
		4	1	0		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ مجموع المتوسط الحسابي لمحور البيئة التنافسية للمؤسسة يساوي 4,1284 وهو ينتمي إلى مجال الموافق، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو 4,3060 للعبارة رقم 1 (تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا توجهات منافسيكم القدامى) وهو ينتمي إلى مجال الموافق بشدة ، وأقل متوسط حسابي بلغ 4,0000 للعبارة رقم 2 (تتوفر لدى مؤسساتكم قواعد بيانات تظم معلومات على منافسيكم القدامى) وهو ينتمي إلى مجال موافق، ولكن في المقابل نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0 لكل عبارات المحور الأول وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فنستنتج أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على تأثير الرأس المال الفكري على البيئة التنافسية للمؤسسة بشكل كبير ودليل ذلك انتماء أجوبتهم إلى مجال الموافق. ومنه نقبل الفرضية الثانية  $H_1$  يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

4-الرئيسية الرابعة: لدينا الفرضيتين التاليتين: لدينا الفرضيتين التاليتين:

$H_0$ : لا يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية.

$H_1$ : يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (26): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة للمحور

الرابع

الرقم	المحور الرابع: البيئة الكلية (العامة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	اتجاه الموافقة
1	توفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية متابعة لكل المتغيرات الاقتصادية الحاصلة.	4,2313	,74505	65,742	,000	موافق بشدة
2	توفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات حول المتغيرات الاقتصادية الحاصلة.	4,0522	,69712	67,289	,000	موافق
3	تبنى مؤسساتكم علاقات مع كافة الاعوان الاقتصاديين الفاعلين	4,0448	,70301	66,602	,000	موافق
4	توفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة الشؤون الاجتماعية.	4,0299	,68211	68,390	,000	موافق
5	تبنى مؤسساتكم علاقات مع كافة مكونات المجتمع.	4,0448	,75459	62,049	,000	موافق
6	تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة الشؤون الثقافية.	4,1343	,75459	68,154	,000	موافق
7	تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الشأن	4,0970	,70221	64,576	,000	موافق

					الثقافي .	
موافق	,000	65,653	,73443	4,0672	تبني مؤسستكم علاقات مع المؤسسات الثقافية.	8
موافق	,000	64,108	,71711	4,1119	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية وخبراء مهمتها متابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة.	9
موافق	,000	65,495	,74249	4,0970	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات تستخدم في متابعة التطورات التكنولوجية.	10
موافق	,000	65,611	,72412	4,0448	تبني مؤسستكم علاقات مع المؤسسات الخالقة للتكنولوجيا لاجل مواكبة اهم التطورات.	11
موافق	,000	65,025	,71362	4,1418	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة المستجدات القانونية والسياسية.	12
موافق	,000	66,166	,73733	4,1343	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الجانب القانوني والسياسي.	13
موافق	,000	63,694	,72331	4,0970	تبني مؤسستكم علاقات مع المؤسسات القانونية والدوائر السياسية.	14
موافق	,000	68,068	,74460	4,0821	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة التطور الديموغرافي.	15
موافق	,000	64,356	,69421	4,0299	توفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات حول تطورات النمو الديموغرافي.	16
موافق	,000	61,888	,72486	4,0746	تبني مؤسستكم علاقات مع المؤسسات التي تتابع النمو الديموغرافي.	17
موافق	,000	70,666	,76214	4,0746	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة ودراسة المتغيرات العالمية.	18
موافق	,000	67,690	,66747	4,0224	توفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات تتابع المستجدات العالمية.	19
موافق	,000	70,297	,68788	4,0821	تبني مؤسستكم علاقات مع المؤسسات العالمية.	20
موافق	,000	,28868	,71296	1980,4	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ مجموع المتوسط الحسابي لمحور البيئة الكلية للمؤسسة يساوي 2,4198 وهو ينتمي إلى مجال غير الموافق، كما نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي هو 2,60 للعبارة رقم 11 (تبني مؤسستكم

علاقات مع المؤسسات الخالقة للتكنولوجيا لأجل مواكبة أهم التطورات ) وهو ينتمي إلى مجال محايد دائما ، وأقل متوسط حسابي بلغ 2,24 للعبارة رقم 13 (تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الجانب القانوني والسياسي) وهو ينتمي إلى مجال غير موافق، ولكن في المقابل نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0 لكل عبارات المحور الأول وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، فنستنتج أن أفراد العينة المستجوبة موافقون على تأثير الرأس المال الفكري على البيئة الكلية (العامة) للمؤسسة ودليل ذلك انتماء أحويتهم إلى مجال الموافق. ومنه نقبل الفرضية الثانية  $H_1$  يؤثر الرأس المال الفكري على البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثاني: اختبار العلاقة بين الرأس المال الفكري والبيئة (الداخلية التنافسية والكلية) للمؤسسة الاقتصادية:

نستخدم الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين الرأس المال الفكري والبيئة (الداخلية التنافسية والكلية)

للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة نسبة هذه العلاقة، فتظهر لنا النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين راس المال الفكري والبيئة (الداخلية التنافسية والكلية):

المتغير التابع y	المتغير المستقل	B0	B1	R2 معامل التحديد	T-Test	F-Test
رأسال مال الفكري	البيئة الداخلية	0.345	0.853	0,740	19,397	376,239
	البيئة التنافسية	0.400	0.832	0,883	21,611	467,019
	البيئة الكلية	2920,	8780,	7880,	22,162	491,133

المصدر: من اعداد الباحث بناءا عل مخرجات SPSS

### 1-تحليل العلاقة بين راس المال الفكري والبيئة الداخلية:

الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت 0,860 ، كما بلغ معامل التحديد R 0,740 مما يعني أن 74% من التغيير في البيئة الداخلية يعود إلى التغيير في الرأس المال الفكري للمؤسسة، وقيمة F بلغت 376,239 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي 0 وهو أقل من مستوى الدلالة

المعتمد 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري والبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة يساوي 0,05 كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الرأس المال الفكري والبيئة الداخلية للمؤسسة وهي كالتالي:

$$\text{البيئة الداخلية} = 0.345 + 0.853 \text{ رأس المال الفكري}$$

ومنه يمكن القول ان للراس المال الفكري علاقة قوية بالبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

### 2- التحليل العلاقة بين راس المال الفكري والبيئة التنافسية:

الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت **0,883**، كما بلغ معامل التحديد **R** **0,780** مما يعني أن **78%** من التغيير في البيئة التنافسية يعود إلى التغيير في الرأس المال الفكري للمؤسسة، وقيمة **F** بلغت **467,019** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي **0** وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد **0.05** فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري والبيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة يساوي 0,05 كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الرأس المال الفكري والبيئة التنافسية للمؤسسة وهي كالتالي:

$$\text{البيئة التنافسية} = 0.400 + 0.832 \text{ رأس المال الفكري}$$

ومنه يمكن القول ان للراس المال الفكري علاقة قوية بالبيئة الخارجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

### 3- التحليل العلاقة بين راس المال الفكري والبيئة الكلية:

الجدول أعلاه تبين أن قيمة معامل الارتباط الثنائي كانت **0,888**، كما بلغ معامل التحديد **R** **0,788** مما يعني أن **78%** من التغيير في البيئة الكلية يعود إلى التغيير في الرأس المال الفكري للمؤسسة، وقيمة **F** بلغت **491,133** وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن مستوى الدلالة يساوي **0** وهو أقل من مستوى

الدلالة المعتمد 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرأس المال الفكري والبيئة الكلية (العامة) للمؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة يساوي 0,05 كما يشير الجدول الأخير إلى معادلة الانحدار الخطي بين الرأس المال الفكري والبيئة الكلية (العامة) للمؤسسة وهي كالتالي:

$$\text{البيئة الكلية} = 0,292 + 0,878 \text{ رأس المال الفكري}$$

ومنه يمكن القول أن للرأس المال الفكري علاقة قوية بالبيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة الاقتصادية.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكننا القول أن مجمع صيدال Sidal مؤسسة اقتصادية عمومية تتخصص في إنتاج وتوزيع الأدوية الجنيسة في الجزائر مرت بعدة مراحل منذ الاستقلال لتصبح حاليا رائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة بالجزائر وهي تعمل دائما على الرفع من مستوى قدراتها الإنتاجية وذلك من خلال اهتمامها براس مالها الفكري (البشري والهيكلية والعلاقاتية) والذي يؤثر في اداءها وتنميتها بشكل كبير خاصة في تأثيراته في بيئاتها الداخلية والخارجية التنافسية وكذا الخارجية العامة (الكلية).

وتبقى كمؤسسة اقتصادية من العالم الثالث تحاول ان تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية لصناعة الأدوية وان تضمن الأمن الدوائي في الجزائر من خلال تبني إستراتيجية تعمل على إحلال هذه الصناعة الهامة.

خاتمة

## الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا هذه استخلصنا انه على المؤسسات المعاصرة أن تغير من مفاهيمها التقليدية وتركيزها على رأس مالها المادي والمالي وأن تتبنى استراتيجية جديدة مفادها توجيه اهتماماتها نحو موجوداتها الغير مادية وهي رأس مالها الفكري لأنه مفتاح النجاح المعاصر والمستقبلي لمجال أعمالها في هذا الاقتصاد المبني على المعرفة والأصول الغير ملموسة الذي تتسارع فيه وتيرة الاختراعات والابتكارات بصفة غير معهودة.

وقد بدا يتضح جليا أن المنافسة والتنافسية المستقبلية بين المؤسسات الاقتصادية سوف تكون أكثر حدة على الرأس المال الفكري بمختلف الرؤوس الأموال المكونة له وهي الرأس المال البشري والرأس المال الهيكلي والرأس المال العلاقي.

بحيث يتمثل الرأس المال البشري في تلك القدرات و الخبرات و المهارات و المواقف التعاونية و التشاركية بينهم و روح الانتماء و القدرات على الابتكار و إيجاد الحلول التي يتمتع بها عمال المؤسسة الاقتصادية و التي تعتبر حقا مفتاح نجاحها و بقاءها، حيث على المؤسسة أن تقوم باستقطاب أحسن الكفاءات الموجودة في سوق العمال و اصطياد العقول النادرة المتخرجة حديثا و العمل على ضمها إلى فرق عملها ، كما أن عليها القيام بالتدريب و التكوين المستمرين لعمالها بما يتواءم و المستجدات التي تطرأ في مجال أعمالها و تعمل على استبقاء عمالها خاصة منهم الين يتميزون بالفعالية في الأداء و الندرة في سوق العمل.

كما أن الرأس المال الهيكلي الذي يتمثل أساسا بتلك المعارف و الموجودات الغير مادية و البرمجيات... الخ التي تتواجد في المؤسسة الاقتصادية و التي تحوزها بصفة مستقلة دون غيرها من المؤسسات المنافسة و الذي يعتبر أساس وجودها و مفتاح نجاحها، و لابد على المؤسسات الاقتصادية العمل على دائما على تجديده و ترقيته ليوكب التحولات التي تطرأ يوميا عليه من خلال تفعيل وظيفة البحث و التطوير و تخصيص نسبة معتبرة من رقم أعمالها للبحث و التطوير وتسجيل مخرجاته في مكاتب حفظ حقوق الملكية الفكرية و الصناعية المختلفة أو من خلال اقتناء تراخيص الصناعية بصورة قانونية و في بعض الحالات يمكن للمؤسسة الاستفادة من الثغرات القانونية من اجل الحصول على الرأس المال الهيكلي الصعب المنال من خلال التقليد و المحاكاة أو من خلال التحسس الصناعي أو الذكاء الاقتصادي.

أيضا الرأس المال العلاقي من المكونات الهامة للرأس المال الفكري والتي يتجلى في العلاقات الرسمية والغير الرسمية التي تربط المؤسسة الاقتصادية مع جمهورها عموما (عمالها، منافسيها، مورديها، زبائنها، مساهميها، الحكومة، المنظمات الغير حكومية الاجتماعية والبيئية... الخ) حيث عليها تعزيز رأس مالها العلاقي من خلال ربط علاقاتها

الإيجابية مع أصحاب المصالح المختلفة وكذلك عليها تبني المسؤولية الاجتماعية بغية تحسين صورتها الذهنية أو بإقامة تحالفات استراتيجية على الصعيد المحلي أو الخارجي.

وحاولنا في هذه الدراسة أن نبين مختلف الأدوار التي يلعبها الرأس المال الفكري في مختلف البيئات التي تنتمي إليها المؤسسة الاقتصادية، حيث قمنا بتوضيح دور الرأس المال الفكري من خلال الرؤوس الأموال الثلاثة المكونة له ( البشري و الهيكلي و العلاقي) سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية و تأثيره في مختلف العناصر المكونة لها كالهيكل التنظيمي و ثقافتها و العوامل الإنتاجية والبشرية و التسويقية و الإدارية و المالية و التكنولوجية، أو في بيئتها الخارجية التنافسية و تأثيره في القوى المكونة لها كالمنافسين القدامى و الجدد و الموردين و المستهلكين ( الزبائن) و المنتجات البديلة، و أخيرا في البيئة الخارجية العامة ( الكلية) و تأثيراته في العوامل المكونة لها من اقتصادية و اجتماعية و ديموغرافية و ثقافية و قانونية و سياسية و دولية و العالمية.

ومن خلال هذه الدراسة التي تم إسقاطها على مجمع صيدال الذي يعتبر من المؤسسات الوطنية الاقتصادية والتي تنتمي إلى قطاع أعمال يتميز بالكثافة المعرفية وتعتمد على الرأس المال الفكري والموجودات الغير ملموسة بصفة كبيرة، وتعتبر هذه المؤسسة الاقتصادية الوطنية عماد قطاع إنتاج الأدوية الجنيصة في الجزائر خاصة في ظل الأزمة الوبائية التي عرفها العالم، أين ازداد الاهتمام بهذا القطاع الذي تحول إلى نوع من القطاعات السيادية التي تضمن الأمن الصحي لأي دولة.

والملاحظ من خلال هذه الدراسة أن مجمع صيدال يعمل على بناء رأس ماله الفكري ولكن بصورة متناقلة نوعا ما مقارنة مع الشركات العالمية المسيطرة على سوق الأدوية العالمية، حيث لا يخصص نسبة إنفاق معتبرة من رقم أعماله على تكوين العاملين به خاصة منهم المتخصصين وكذلك الإنفاق على البحث والتطوير الذي يعتبر عصبها القطاع الحساس والاكتفاء بشراء تراخيص التصنيع أو الشراكة مع مخابر عالمية دون العمل على ترقية رأس مالها الفكري خاصة منه الهيكلي.

وفي الخير يمكن القول ان الرأس المال الفكري أصبح من أساسيات إدارة الأعمال والتحكم فيه وبناءه وتعزيز الاستثمار فيه وبه أصبح أمر لا بد منه للمؤسسات المعاصرة إن هي أرادت البقاء في النشاط في بيئة أعمال تعرف تغييرات مستمرة ومتسارعة وأي تأخير في المواكبة يؤدي إلى زوالها وخروجها من المنافسة.

ومؤسساتنا الاقتصادية الوطنية مازالت لحد الآن تعتبر مستهلكة للرأس المال الفكري وليست منتجة له لذا يتوجب عليها المساهمة في خلق الرأس المال الفكري سواء البشري منه أو الهيكلي أو العلاقي، هذا من جهة ومن جهة

أخرى يتوجب تفعيل القوانين الحامية للملكيات الفكرية والصناعية كونها هي المحرك والدافع لاستمرار البحث والتطوير وآلية التثمين لها، خاصة في اقتصاد المعرفة.

من جهة أخرى أمام التقدم العلمي الحديث لا بد علينا بناء قاعدة وطنية لأجل تثمين وتحديد الملكيات الفكرية والصناعية والأصناف النباتية والحيوانية التي نحوزها لان معظم الدول أصبحت تبحث على الحقوق الملكية الفكرية لأجل تعزيز مؤسساتها الاقتصادية العامة والخاصة منها.

### نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالي:

-المجمع محل الدراسة صيدال **Saidal** تهم برأس مالها الفكري بشكل نسبي حيث أنها مازالت لم تصل إلى المستوى المطلوب خاصة فيما يخص رأس مالها البشري الذي لا ينال حظه من التدريب والتعليم ولا توجد عدالة في توزيع دورات التكوين والتدريب التي يقوم بها المجمع كما ان وظيف البحث والتطوير التي تعتبر عصب انتاج الرأس المال الفكري في المؤسسة مازالت بعدة نوعا ما مقارنة بالمؤسسات العالمية المنافسة وعدم تخصيص نسبة معتبرة من الإنفاق عليها.

-يؤثر الرأس المال البشري في البيئة الداخلية الذي يعتبر المحرك الأساسي لكافة العناصر المكونة لها وفعاليتها وديناميكيته المرتفعة ما هي الا ارتفاع الأداء والفعالية للعناصر المكونة للبيئة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

-يؤثر الرأس المال الهيكلي في البيئة الداخلية حيث انه يعتبر أساس الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في بيعتها الداخلية ويعتبر المحرك الرئيسي الذي توم عليه كل عناصر البيئة الداخلية في المؤسسة محل الدراسة صيدال

### Saidal

-يؤثر الرأس المال العلاقائي في البيئة الداخلية الذي يعتبر الرابط الأساسي بين العاملين ومجموعات العمل والدافع لزيادة روح العمل الجماعي والتعاون ما بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

-يؤثر الرأس المال البشري في البيئة التنافسية بشكل كبير حيث من خلاله يتم متابعة جميع عناصر البيئة الخارجية التنافسية وقوى التنافس حسب نموج بورتر في المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

-يؤثر الرأس المال الهيكلي في البيئة التنافسية حيث يتم من خلاله توفير كل المعلومات والبيانات حول عناصر البيئة الخارجية التنافسية ومنه يتم استخلاص دعائم القرارات (معلومات، بيانات، حلول تقنية وكيفية... الخ) ومنه اتخاذ

القرارات الواجب اتخاذها في المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

-يؤثر الرأس المال العلاقتي في البيئة الخارجية التنافسية من خلال ربط المؤسسة بعلاقات مع عناصر البيئة الخارجية التنافسية والعناصر لمكونة لها المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

-يؤثر الرأس المال البشري بشكل كبير في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة من خلال تفاعل العاملين وتجاوبهم مع المستجدات الحاصلة بمختلف العناصر المكونة لهذه البيئة في المؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

يؤثر الرأس المال الهيكلي بشكل كبير في البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة حيث يوفر المعلومات والبيانات وكذا الحلول التقنية والتنوعية لاجل اتخاذ القرارات التي تتماشى وهذه المستجدات في محل الدراسة صيدال **Saidal**.

يؤثر الرأس المال العلاقتي بشكل كبير في البيئة الخارجية المؤسسة حيث تعتبر علاقاتها التي تبنيها مع مكونات البيئة الخارجية العامة (الكلية) للمؤسسة محل الدراسة صيدال **Saidal**.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا صياغة التوصيات الآتية وعرضها على المؤسسة محل الدراسة صيدال SAIDAL قصد إدراجها في استراتيجياتها المستقبلية:

-على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر لرأس مالها الفكري عن طريق تنمية الرأس المال ابشري وتوظيف أحسن الكفاءات المتوفرة في سوق العمل.

-على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر لرأس مالها الفكري عن طريق تنمية الرأس المال البشري وذلك بتحقيق العدالة في التعليم والتدريب ما بين العاملين.

-على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر لرأس مالها الفكري عن طريق تنمية الرأس المال ابشري وذلك بالعمل على المحافظة عليه خاصة العقول النادرة منها بإدراج سلم أجور يتماشى والعروض المقدمة من قبل المؤسسات المنافسة وقطع الطريق عليها لاستنزاف الرأس المال البشري خاصة المؤهل منه.

-على المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة أن تهتم برأس مالها الهيكلي من خلال تعزيز التكنولوجيات المستخدمة لديها

-على المؤسسة محل الدراسة أن تعزز رأس مالها الهيكلي بقواعد بيانات وتأمينها من المخاطر التي تحوم حولها وكونها هي المحرك الأساسي لها.

- على المؤسسة أن تنشط وظيفة البحث والتطوير وإنشاء المزيد من المخابر الخاصة بها وان تعمل على اقتناء مخرجات البحث والتطوير من البيئة الخارجية والاستفادة منها في تعزيز رأس مالها الهيكلي.
- على المؤسسة أن تزيد من براءات الاختراع للأدوية التي تعمل على تصنيعها وتبني إستراتيجية توسعية فيما يخص تنوع وتشكيلتها من المنتجات الدوائية.
- زيادة من علاقاتها بالشركات المنافسة قصد إبرام صفقات تعاون وبالتالي تنمية رأس مالها العلاقي والتوجه نحو تبني تنافسية تشاركية.
- تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية كخطوة نحو تنمية الرأس المال العلاقي الخاص بها من خلال إحلال مبادئ المسؤولية الاجتماعية سواء في البيئة الداخلية أو التنافسية أو الخارجية للمؤسسة.
- تعميم العدالة بين العاملين في المؤسسة سواء في الأجور أو في الترتيبات الممنوحة ودورات التدريب والتكوين أو في الحق في ممارسة النقابة في المؤسسة
- تركيز الاهتمام على سوق العمل ومراجعة مؤسسات التعليمية قصد الظفر بالعقول النادرة وتبني سياسة توظيفية أساسها الكفاءة والفاعلية.

#### آفاق الدراسة:

- من خلال قيامنا بهذه الدراسة وتوسعنا في موضوعها تبادر الى ذهننا مواضيع ذات صلة بالموضوع ارتئينا ان نقدمها كآفاق لدراساتنا المستقبلية نذكر منها:
- تفعيل القوانين الخاصة بالملكية الفكرية كآلية لاندماج الاقتصاد الجزائري في اقتصاد المعرفة.
- حماية الراس المال الفكري الوطني من العولة الاقتصادية في ظل تنامي الاقتصاد المبني على المعرفة.
- الاقتصاد الرقمي الوطني وطرق حمايته وحماية البيانات (الامن السيبراني).
- التكامل بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية لإنتاج الراس المال الفكري وتفعيل مخابر البحث والتطوير المشتركة.

قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم عبد الرحمن رجب، التوجه الإسلامي للخدمة الاجتماعية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي الزمالك، القاهرة 1997.
2. إبراهيم علي صالح الحسني، التدريب التعاوني وأثره في رفع كفاءة العمل، مركز ديونو لتعليم التفكير، 2011.
3. إبراهيم محمد شهاب فادية، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
4. احمد محمود الزنقلى، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر 2000.
5. احمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. اديب خلف الملكاوي، ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان 2021.
7. اندره كونت سبو نفييل، هل الرأسمالية أخلاقية، دار الساقى للنشر، بيروت 2005.
8. إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2019.
9. ثابت عبد الرضايف إدريس وآخرون: الإدارة الاستراتيجية، مناجح وبماذج تطبيقية، الدار ابعامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
10. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار الوائل للنشر عمان، الأردن.
11. جرادات عبد الناصر، مقدمة في العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
12. جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي، الإدارة الاستراتيجية " مدخل تطبيقي شبين الكوم " مطابع جامعة المنوفية مصر، 2003.
13. جوليان دينت، قنوات التوزيع فهمها وادارتها في السوق، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2020.
14. حاتم بن صلاح ابو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك - القاهرة مصر 2012.
15. الحريري محمد سرور، ثقافة العلاقة الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
16. حريم حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، عمان، 2010.
17. حسيب إلياس حديد، الملكية الفكرية في عالم اليوم، دار الكتب العلمية، جامعة الموصل العراق.
18. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية دار حامد للنشر والتوزيع ط01 عمان الأردن 2013.
19. حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر 2018.
20. خالد قاشي، ورمزي بودرجه التسويق والمسؤولية الاجتماعية وتوزيع والنشر عمان، الأردن ط 2017.
21. الداود منذر، دليلك لإنشاء مصنع: خطوة بخطوة لدراسة وتأسيس وإدارة مؤسسة صناعية مؤسسات صناعية صغيرة، 2020.
22. دخيل بن عبد الله الدخيل الله، المهارات الاجتماعية: تعليم وتدريب المهارات الاجتماعية والقيم، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

23. قاسم احمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي. دار المنهل للنشر، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014.
24. راسم محمد الجمال، خريت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
25. رضا السيد: الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق ط 01 الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة مصر 2007.
26. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر عمان، الأردن 2006.
27. سعد الدين عشموي، الإدارة الصناعية، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1981.
28. سعد العنزي ادارة الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال دار اليازوري، ط01، عمان الأردن 2009.
29. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
30. سعد علي العنزي، وجواد محسن راضي التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال ط01 دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن سنة 2011 ص 10.
31. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2020.
32. سعدون حمود الجثير، طيف التسويق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن 2019.
33. سعدي فاطمة، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة، eKutub Ltd ، الطبعة الأولى، 2019.
34. سلطان الطيار، تطبيق ستة سيجما الانحراف والجودة في العمليات الإنتاجية، ekutub ltd لندن، 2019.
35. السماك محمد أزهر، جغرافية الصناعة بمنظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2012.
36. سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
37. السيد نصر الدين، الابتكار وادارته، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2011.
38. شعيب محمد عبد المنعم، إدارة المستشفيات، منظور تطبيقي، الإدارة المعاصرة، نظم المعلومات، نظم الاقتصاديات، الصحة، نظم الإدارة الموقفية، دار النشر للجامعات، الجزء التاسع، 2014.
39. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
40. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النبيل العربية ط1 ، القاهرة، مصر 1999 .
41. عبد الرحمن الجاموس. إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية. ط1، دار وائل للنشر، سوريا، 2013م.
42. عبد الغفار حنفي وعبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم وادارة الاعمال الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر 2003
43. عبد الله أبو زعيزع، مقدمة في الارشاد المهني، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2010.
44. عبد الله العامري، روح المبادرة والابتكار كدعائم للاقتصاد القائم على المعرفة، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، سعودية 2013.

45. عثمان الكيلاني وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، الأردن، عمان 2005.
46. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر 2002.
47. علي السلمي، الإدارة في عصر العولمة والمعرفة، سما للنشر والتوزيع القاهرة مصر 2009.
48. علي الزغيبي، مروان بدر السمعيات، إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، الأردن 2020.
49. علي السالمي، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار المعارف 1972، مصر 2008.
50. علي عباس وآخرون، وظائف منظمات الاعمال\_ دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2001.
51. علي عباس، إدارة الاعمال الدولية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2009.
52. عمر أحمد الممشري المرجع في علم المكتبات والمعلومات عمان دار الشروق 1997.
53. عمر أحمد همشري. إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013م /1434هـ.
54. عمر محمد حمادي، الاحتكار والمنافسة الغير المشروعة، دار النهضة العربية، مصر 2009.
55. العنزي سعد علي، صالح احمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
56. غانم فنجان موسى/محمد عيد حسين إدارة المشتريات دار اليازوري العلمية للنشر، 2008.
57. فرحات غول، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، سنة 200.
58. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، سلسلة إصدارات الدكتور فريد النجار، مصر 1999.
59. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2000.
60. فليب كوتلر، تعريب علي إبراهيم سرور، إدارة التسويق، دار المريخ للنشر، السعودية، 1989.
- الفيل محمد رشيد، البحث والتطوير والابتكار العلمي في الوطن العربي في مواجهة التحدي التكنولوجي، دار المجدلاوي عمان الأردن، 2000.
61. الكبيسي عامر الخضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر سنة 2004.
62. ماجد عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع(2012).
63. مايكل ارمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة الملك بن عبد العزيز، السعودية 2014.
64. محمد بوبوش، التكامل الاقتصادي المغاربي والتكتلات الاقليمية الراهنة، دار الخليج للنشر والتوزيع السعودية 2018.
65. محمد عبد الحسين الطائي، الحفاجي نعمة عباس نظم المعلومات الاستراتيجية دار الثقافة، عمان الأردن سنة 2009.
66. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الاسراء الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
67. محمد مصطفى، مدخل إلى فلسفة التكنولوجيا، مكتبة جزيرة الورد، 2006.
68. مصطفى محمد كمال، معجم مصطلحات الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2013.
69. المغربي محمد الفاتح محمود البشير، إدارة المعرفة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، مصر، 2019، ص:

70. منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الاردن 2018.
71. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
72. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
73. ناهد إسماعيل، عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، مرجع سبق ذكره.
74. نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر سنة 1998.
75. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
76. هاني محمد سعيد رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة. ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008.
77. هشام الغريبي، إدارة البقاء - مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط01 سنة 1998.
78. هيثم محمد الرغبي، الادارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون رقم للطبعة، عمان، الأردن، 2000.
79. وليد الحيايلى، دور واثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي 2016.
80. يوسف محمد حافظ الحماتي، التسويق في عالم الضيافة، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر.

#### ثانيا أطروحات الدكتوراه

1. إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاتها في مجال التسويق، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2002.
2. دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص تسيير جامعة أبي بكر بالقابذ تلمسان الجزائر، 2014-2015.
3. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
4. عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016/2015.
5. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

#### ثالثا رسائل الماجستير:

1. رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. نيل شهادة ماجستير. الجامعة الإسلامية - عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، تخصص إدارة أعمال غزة فلسطين، 1432هـ / 2011م.

2. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة شركات، الجامعة الدولية البريطانية السعودية، 2010، ص 33.

### رابعا مذكرات الماجستير:

1. دبة شيما، دور رأس المال الفكري في

تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية. مذكرة ماستر. جامعة قصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة 2012/2013.

### خامسا المجالات العلمية:

1. بكاري سعد الله، مجلة المعيار، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت، العدد الثامن عشر، 18 جوان 2017، ص 369.

2. بن زين اسمهان، دولا الحرب الاقتصادية في حماية الامن الاقتصادي، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة الطاهر مولاي بشار، الجزائر العدد 03 ديسمبر 2019 ص 426.

3. بوفاس شريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة، اليات بناءه وطرق قياسه دراسة حالة "جامعة سوق اهراس" مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة عباس لغزور، خنشلة، ديسمبر 2017.

4. خذر محمد تطور مفهوم الدفاع الاقتصادي إلى قانون للذكاء الاقتصادي وذكاء قانوني ' مجلة صوت القانون جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، عدد افريل 2016.

5. رزق محمود عبد الفتاح إبراهيم، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 2007.

6. سعد العنزي محاولة جادة لتأطير أصحاب المصالح في دراسة إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13 العدد 48، جامعة بغداد العراق، سنة 2007.

7. صدوقي غريس واخرون، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية حالة المجمع الصناعي صيدال، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي جامعة المسيلة، الجزائر العدد 02 2017.

8. عبد العزيز شرابي، ظاهرة التقليد: المخاطر وطرق المكافحة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة 02، الجزائر العدد 2008/05 ص 225.

9. عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأخذ متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة شلف الجزائر العدد 17.

10. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر العدد 09، مارس 2006، ص: 43

11. قاسم احمد، غسان فيصل، حمت فليح دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية عدد 12، العراق 2008.

12. لمروس مريم. أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية. جامعة الحلفة الجزائر المجلد الثاني/العدد الثامن. سبتمبر 2019.
13. ناهد إسماعيل، عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي رأس المال الفكري وأثره على أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010.
14. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد (22)، يوليو 2011.

### سادسا الملتقيات:

1. حمزة رملي، إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفضيل ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية الجزائرية بتاريخ: 2012/02/2021.
2. رزيق كمال، بو زعرور عمار، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي حول: الاقتصاد الجديد في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البلدة، 22 21 ماي 2000، البلدة، الجزائر، 2000.
3. سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المحور الثاني، أيام 18 و 19 افريل 2012.
4. محمد قويدري، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في
5. نصر الدين بن مسعود، محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المنظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر 1415 فيفري 2012.
6. يوسف سعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة سعد دحلب - البلدة يوم 0809 مارس 2005.

### ثامنا النشريات والدوريات

- التراخيص والشهادات المعتمدة في المنشأة، الجريدة الرسمية العدد 43 مكرر 2011 مصر.  
وزارة التخطيط الأردنية، البحث والتطوير وأهميته للاقتصاد الأردني، فريق الوطني للتنافسية عمان الأردن.

### المراجع باللغة الأجنبية

1. (Karine Chapelle· **Economie Industrielle· Librairie Vuibert· France, 2008 .**
2. Alain BLOCH· **L'Intelligence économique, 2ème éd, Economics, Paris, 1999.**
3. Brooking· A.· **Intellectual Capital: Care Assets for the Third Millennium Enterprise· Thomson Business Press· London ·United Kingdom· 1996.**
4. Chiucchi exploring the benefits of measuring intellectual capital. The aimag case stud. **Human systemmanagement**27.2008.

5. Détrie J.P et autres : Politique Générale de l'entreprise, 4 eme éd, éd Dunod ,Paris France, 2004.
6. François Brouard ; **pertinence d'outil diagnostique des pratiques de veille stratégique pour aider les PME** ; 6ème congrès international francophone sur la PME .2002 Montréal L –CANADA P01.
7. **G. PUJOLLELES RESEAUX: EYROLLES 2000:**
8. Gay Massé **intelligence économie** un guide pour une économie intelligence
9. Jae N. Lee, The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success, Information & Management 38, Elsevier Science, Amsterdam Netharland2001.
10. Jean longatte, jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris 2004.
11. jeme et souhie.**le développement durable perçu les entreprises**. Colloque à l'université paris 1 panthéon Sorbonne paris, France .2003.
12. Jonathan L. Calof & William Skinner, **La veille Concurrentielle: Le meilleur des mondes pour les gestionnaires**, Optimum, La revue de gestion du secteur public, vol 28, no2.
13. JouyenJosas, politique générale de l'entreprise ; Strategor ; 4ème Edition, Dunod ; France 2004 .
14. Kamel Rouibeh, "**Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles**" , Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre MendesFrance, le 8 Juin 1998.
15. Lynda Bourne, stakeholder **relationship management**, a maturity model for organizational implementation, Gower Publishing London England 2009.
16. MaarbdGray and A Neely. **Why do firms measure their intellectual capital**§ **journal of intellectual capital**.2003
17. Margarita Isoraite, Importance Of Strategic Alliances In Company Activity , Intelektine Ekonomika, Mykolas Romeris University vol No 1(5) , spain, 2009.
18. Martre .H. « **Intelligence économique et stratégie des entreprises** . Commissariat général du plan, La Documentation Français, Paris, France, 1994.
19. Meritum Project, Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles, January 2002. Available Online.
20. Rudolph Durand guide **de management stratégique** ; dunod ; paris 2003.
21. Skyrme D.measuring **the valutof knowledge. Metrics for the knowledge based business intelligence**.london.1997.
22. Skyrme, D. J., And Amidon, D. M., Creating The Knowledge Based Business Intelligence, In: Martin, K., (Eds), Knowledge Management, Best Practice In Europe, Springer, N. Y., 2001.
23. Starovic, D., and Marr, B., Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital, Chartard Institute of Management Accounts (Cima), 2003, Available Online: <http://www.cimaglobal.com>.
24. umby.jacky. Strategic planning in further education. The business of values. Educational management ET administration. Voi.27.no1.199.
25. world business for sustainable development (W.B.C.S.D) meeting changing expectations corporate soial responsibility , 1999 .

1. [Ar.m/wikibooks.org](http://Ar.m/wikibooks.org)
2. [Hexacit.com](http://Hexacit.com)
3. <http://abdelnassergraphic.blogspot.com/2019/06/blogpost.html>
4. <https://www.wipo.int/aboutip/ar/>
5. Lathy, D. H., Intellectual Capital And Its Measurement, 1995. Available Online:  
<http://www.3.busosaka.cu.ac.ip/apira98/archives/htmls>.
6. [www.almadina.com](http://www.almadina.com)
7. [www.argaam.com](http://www.argaam.com)
8. [www.for9a.com](http://www.for9a.com)
9. [www.gorich.net](http://www.gorich.net)
10. [www.groupSaidal.com](http://www.groupSaidal.com)
11. [www.meem apps.com](http://www.meemapps.com)
12. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)
13. [www.wipo.int](http://www.wipo.int)
14. [www.Saidalgroup.dz](http://www.Saidalgroup.dz)

الملاحق

## الملحق 01: الهيئة المحكمة للاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	ا.د/ تشوار خير الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان
02	ا.د/ دراجي عيسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيسمسيلت
03	ا.د/ شيبى عبد الرحيم	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي مغنية
04	د/ لجلط ابراهيم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
05	د/ مير احمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة
06	د/ لعقاب جيلالي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
07	د/ كروش نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تيسمسيلت
08	د/ لعقاب كمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الجزائر 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تاريخ الاستبيان: ./././.

تخصص: تحليل اقتصادي

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه تحت عنوان " رأس المال الفكري ودوره في تنمية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال Soidal » تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في تنمية أداء مؤسسة صيدال Soidal.  
نرجو منكم التعاون بالإجابة على الأسئلة مع العلم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.  
من إعداد الطالب : بكارى سعد الله .

وشكرا مسبقا لتعاونكم في هذا المسعى العلمي

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية عامة:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مجمع **Saidal**، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

#### الجنس:

1- ذكر  2- أنثى

#### السن:

1- (20-29) سنة  2- (30-39) سنة   
3- (40-49) سنة  4- 50 سنة فما فوق

#### المؤهل العلمي:

1- مستوى ثانوي  2- ليسانس  3- مهندس   
4- ماستر  5- دكتوراة  6- دبلوم آخر

#### مدة التوظيف:

1- أقل من 5 سنوات  2- من (5-10) سنوات  3- من (10-15) سنوات   
4- من (16-20) سنة  5- أكثر من 20 سنة

#### قسم التوظيف:

1- إدارة  2- إنتاج  3- تسويق   
4- بحث وتطوير  5- أخرى

#### الجزء الثاني:

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع رأس المال الفكري بمؤسستكم، وضع مدى موافقتك أو عدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات، حسب واقعها الفعلي في مؤسستكم، وذلك بوضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
	مدى اهتمام مجمع صيدال برأس مالها الفكري.					
01	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية والقدرات الإبداعية وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية العليا.					

					02	تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة من أجل تدريب العاملين والرفع من قدراتهم
					03	تسعى مؤسستكم إلى بناء فرق عمل قائمة على الإدارة الذاتية
					04	تسعى مؤسستكم على المحافظة على كفاءتها خاصة تلك التي لها فعالية في الاداء
					05	تسعى مؤسستكم على تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار
					06	تبنى مؤسستكم ابتكارات واختراعات مخابر البحث والتطوير وتضعها موضع التنفيذ
					07	تسعى مؤسستكم إلى جلب براءات اختراع وتراخيص التصنيع للاستفادة منها
					08	تعمل مؤسستكم على تطوير وتحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بصفة مستمرة
					09	تعمل مؤسستكم على تطوير الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر مرونة مع التغيرات الطارئة.
					10	تقوم مؤسستكم بتطوير ثقافتها السائدة مستمدة ذلك من اراء عمالها واصحاب المصلحة
					11	تقوم مؤسستكم بمتابعة رغبات زبائنها ودراسة إمكانية توفيرها
					12	تأخذ مؤسستكم في اعتباراتها مقترحات وشكاوى الزبائن والموردين وأصحاب المصالح عند اتخاذها قراراتها المهمة
					13	تعمل مؤسستكم على نشر علاماتها التجارية من خلال الترويج لمنتجاتها
					14	تقيم مؤسستكم تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى لأجل توسيع مجالات أعمالها.
					15	تعمل مؤسستكم على بناء صورة ذهنية جيدة لدى أصحاب المصلحة (الحكومة، زبائن، مساهمين... الخ).
<b>أثر رأس المال الفكري على البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية</b>						
					16	تساهم خبرة وكفاءة العاملين في مؤسستكم على مرونة الهيكل التنظيمي وتحسين السير العام والالتزام بواجباتهم
					17	تساهم قواعد البيانات والانظمة الادارية والشبكات الالكترونية التي تحوزها مؤسستكم في مرونة الهيكل التنظيمي
					18	العلاقات الحسنة السائدة بين العاملين تعمل على السير الحسن للتعليمات والواامر بين مختلف المستويات الادارية
					19	يساهم العاملون من خلال خبراتهم وثقافتهم وفلسفتهم للعمل في بناء ثقافة المنظمة
					20	الخبرات والأحداث السابقة الموثقة في قواعد بيانات مؤسستكم تساهم في اثراء ثقافتها
					---	تقوم مؤسستكم من خلال بناء علاقاتها مع المؤسسات الاخرى على اثراء ثقافتها
					21-	
					22	تتوفر مؤسستكم على كفاءات في مجال التسويق
					23	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات وشبكات في مجال التسويق
					24	تتوفر مؤسستكم على علاقات تسويقية مع زبائنها
					25	تتوفر مؤسستكم على خبراء وكفاءات تعمل على تطوير الوظيفة الانتاجية
					26	تتوفر مؤسستكم على تكنولوجيا عالية تستخدم في الوظيفة الانتاجية
					27	تستعمل مؤسستكم علاقاتها الاستراتيجية من أجل تطوير الوظيفة الانتاجية
					28	تعمل مؤسستكم على نقل الخبرات والتجارب بين الموظفين السابقين والجدد

					29	لدى مؤسستكم برامج تدريبية وقواعد بيانات تستخدم في رفع مستوى الموظفين
					30	تبنى مؤسستكم من خلال شبكات علاقاتها اليات رفع مستوى العاملين من خلال التدريب والتعليم
					31	توظف مؤسستكم مختصين في مجال المالية وعمليات البوصة
					32	تتوفر مؤسستكم على شبكة خاصة بالعمليات في البورصة
					33	تتوفر مؤسستكم على خطط تمويلية تعتمد على علاقاتها بالبنوك والممولين
<b>أثر رأس المال الفكري في البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية</b>						
					34	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا توجهات منافسيكم القدامى
					35	تتوفر لدى مؤسستكم قواعد بيانات تضم معلومات على منافسيكم القدامى
					36	تبنى مؤسستكم علاقات جيدة وتشاركية مع منافسيها القدامى
					37	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا توجهات منافسيكم الجدد
					38	تتوفر لدى مؤسستكم قواعد بيانات تضم معلومات على منافسيكم الجدد
					39	تبنى مؤسستكم علاقات جيدة وتشاركية مع منافسيها الجدد
					40	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا توجهات المستهلكين
					41	تتوفر لدى مؤسستكم قواعد بيانات تضم معلومات حول المستهلكين
					42	لدى مؤسستكم علاقات جيدة مع زبائنها
					43	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية تفهم جيدا حول مورديها
					44	تتوفر لدى مؤسستكم قواعد بيانات تضم معلومات على مورديها
					45	. لدى مؤسستكم علاقات جيدة مع مورديها
					46	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية تتابع اسعار والتغيرات في المنتجات البديلة
					47	تتوفر لدى مؤسستكم قواعد بيانات تضم معلومات حول التغيرات في المنتجات البديلة
					48	لدى مؤسستكم علاقات مبنية على التشاركية مع منتجين المنتجات البديلة
<b>أثر الرأس المال الفكري في البيئة الخارجية العامة (الكية) للمؤسسة الاقتصادية</b>						
					49	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية متابعة لكل المتغيرات الاقتصادية الحاصلة
					50	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات حول المتغيرات الاقتصادية الحاصلة
					51	تبنى مؤسستكم علاقات مع كافة الاعوان الاقتصاديين الفاعلين
					52	تتوفر مؤسستكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة الشؤون الاجتماعية
					53	تتوفر مؤسستكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الشؤون الاجتماعية
					54	تبنى مؤسستكم علاقات مع كافة مكونات المجتمع

					تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة الشؤون الثقافية	55
					تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الشأن الثقافي.	56
					تبنى مؤسساتكم علاقات مع المؤسسات الثقافية	57
					تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية وخبراء مهمتها متابعة التطورات التكنولوجية الحاصلة	58
					تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات تستخدم في متابعة التطورات التكنولوجية.	59
					تبنى مؤسساتكم علاقات مع المؤسسات الخالقة للتكنولوجيا لأجل مواكبة اهم التطورات	60
					تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة المستجدات القانونية والسياسية	61
					تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات حول الجانب القانوني والسياسي	62
					تبنى مؤسساتكم علاقات مع المؤسسات القانونية والدوائر السياسية	63
					تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة التطور الديموغرافي	64
					تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات حول تطورات النمو الديموغرافي.	65
					تبنى مؤسساتكم علاقات مع المؤسسات التي تتابع النمو الديموغرافي	66
					تتوفر مؤسساتكم على كفاءات بشرية مهمتها متابعة ودراسة المتغيرات العالمية	67
					تتوفر مؤسساتكم على قواعد بيانات ومعطيات تتابع المستجدات العالمية	68
					تبنى مؤسساتكم علاقات مع المؤسسات العالمية	69

"

وفي الأخير لكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم.

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	134	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	134	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	68

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00001	134	4,1642	,67383	,05821
VAR00002	134	4,0970	,68132	,05886
VAR00003	134	4,1642	,67383	,05821
VAR00004	134	4,1119	,67901	,05866
VAR00005	134	4,0821	,77604	,06704
VAR00006	134	4,1567	,64720	,05591
VAR00007	134	4,0970	,69227	,05980
VAR00008	134	4,0149	,67149	,05801
VAR00009	134	4,1791	,65867	,05690
VAR00010	134	4,0224	,65427	,05652
VAR00011	134	4,0896	,73026	,06308
VAR00012	134	4,1418	,69534	,06007
VAR00013	134	4,0597	,65765	,05681
VAR00014	134	4,1194	,72594	,06271
VAR00015	134	4,1194	,67216	,05807

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00001	71,537	133	,000	4,16418	4,0490	4,2793
VAR00002	69,609	133	,000	4,09701	3,9806	4,2134
VAR00003	71,537	133	,000	4,16418	4,0490	4,2793
VAR00004	70,100	133	,000	4,11194	3,9959	4,2280
VAR00005	60,891	133	,000	4,08209	3,9495	4,2147
VAR00006	74,347	133	,000	4,15672	4,0461	4,2673
VAR00007	68,508	133	,000	4,09701	3,9787	4,2153
VAR00008	69,213	133	,000	4,01493	3,9002	4,1297
VAR00009	73,446	133	,000	4,17910	4,0666	4,2917
VAR00010	71,167	133	,000	4,02239	3,9106	4,1342
VAR00011	64,827	133	,000	4,08955	3,9648	4,2143
VAR00012	68,951	133	,000	4,14179	4,0230	4,2606
VAR00013	71,458	133	,000	4,05970	3,9473	4,1721
VAR00014	65,688	133	,000	4,11940	3,9954	4,2434
VAR00015	70,944	133	,000	4,11940	4,0046	4,2343

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00016	134	4,2313	,63618	,05496
VAR00017	134	4,0672	,71711	,06195
VAR00018	134	4,1418	,68445	,05913
VAR00019	134	4,0299	,64819	,05600
VAR00020	134	4,0149	,75578	,06529
VAR00021	134	4,1791	,65867	,05690
VAR00022	134	4,0821	,69421	,05997
VAR00023	134	4,0746	,66747	,05766
VAR00024	134	4,2015	,70209	,06065
VAR00025	134	4,1045	,68572	,05924
VAR00026	134	4,1045	,69659	,06018
VAR00027	134	4,0896	,71989	,06219
VAR00028	134	4,1940	,64280	,05553
VAR00029	134	4,0373	,70877	,06123

VAR00030	134	4,1866	,72721	,06282
VAR00031	134	4,1418	,68445	,05913
VAR00032	134	4,0746	,73194	,06323
VAR00033	134	4,0224	,66566	,05750

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00016	76,993	133	,000	4,23134	4,1226	4,3400
VAR00017	65,653	133	,000	4,06716	3,9446	4,1897
VAR00018	70,049	133	,000	4,14179	4,0248	4,2587
VAR00019	71,968	133	,000	4,02985	3,9191	4,1406
VAR00020	61,494	133	,000	4,01493	3,8858	4,1441
VAR00021	73,446	133	,000	4,17910	4,0666	4,2917
VAR00022	68,068	133	,000	4,08209	3,9635	4,2007
VAR00023	70,666	133	,000	4,07463	3,9606	4,1887
VAR00024	69,273	133	,000	4,20149	4,0815	4,3215
VAR00025	69,289	133	,000	4,10448	3,9873	4,2216
VAR00026	68,207	133	,000	4,10448	3,9855	4,2235
VAR00027	65,760	133	,000	4,08955	3,9665	4,2126
VAR00028	75,528	133	,000	4,19403	4,0842	4,3039
VAR00029	65,938	133	,000	4,03731	3,9162	4,1584
VAR00030	66,642	133	,000	4,18657	4,0623	4,3108
VAR00031	70,049	133	,000	4,14179	4,0248	4,2587
VAR00032	64,441	133	,000	4,07463	3,9496	4,1997
VAR00033	69,949	133	,000	4,02239	3,9086	4,1361

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cv	134	4,1099	,34148	,02950

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
cv	139,320	133	,000	4,10987	4,0515	4,1682

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00034	134	4,3060	,69615	,06014
VAR00035	134	4,0000	,72548	,06267
VAR00036	134	4,0970	,70305	,06073
VAR00037	134	4,1194	,72594	,06271
VAR00038	134	4,0597	,75355	,06510
VAR00039	134	4,1119	,69000	,05961
VAR00040	134	4,1194	,74637	,06448
VAR00041	134	4,1418	,66211	,05720
VAR00042	134	4,1045	,67466	,05828
VAR00043	134	4,2164	,69760	,06026
VAR00044	134	4,1418	,73733	,06370
VAR00045	134	4,1567	,73428	,06343
VAR00046	134	4,0299	,65969	,05699
VAR00047	134	4,1269	,71946	,06215
VAR00048	134	4,1940	,65440	,05653

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00034	71,601	133	,000	4,30597	4,1870	4,4249
VAR00035	63,825	133	,000	4,00000	3,8760	4,1240
VAR00036	67,458	133	,000	4,09701	3,9769	4,2171
VAR00037	65,688	133	,000	4,11940	3,9954	4,2434
VAR00038	62,364	133	,000	4,05970	3,9309	4,1885
VAR00039	68,984	133	,000	4,11194	3,9940	4,2298
VAR00040	63,890	133	,000	4,11940	3,9919	4,2469
VAR00041	72,412	133	,000	4,14179	4,0287	4,2549
VAR00042	70,425	133	,000	4,10448	3,9892	4,2198
VAR00043	69,966	133	,000	4,21642	4,0972	4,3356
VAR00044	65,025	133	,000	4,14179	4,0158	4,2678
VAR00045	65,530	133	,000	4,15672	4,0313	4,2822
VAR00046	70,713	133	,000	4,02985	3,9171	4,1426
VAR00047	66,400	133	,000	4,12687	4,0039	4,2498
VAR00048	74,190	133	,000	4,19403	4,0822	4,3058

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cb	134	4,1284	,36051	,03114

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
cb	132,560	133	,000	4,12836	4,0668	4,1900

## Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
VAR00049	134	4,2313	,74505	,06436
VAR00050	134	4,0522	,69712	,06022
VAR00051	134	4,0448	,70301	,06073
VAR00052	134	4,0299	,68211	,05892
VAR00053	134	4,0448	,75459	,06519
VAR00054	134	4,1343	,70221	,06066
VAR00055	134	4,0970	,73443	,06345
VAR00056	134	4,0672	,71711	,06195
VAR00057	134	4,1119	,74249	,06414
VAR00058	134	4,0970	,72412	,06255
VAR00059	134	4,0448	,71362	,06165
VAR00060	134	4,1418	,73733	,06370
VAR00061	134	4,1343	,72331	,06248
VAR00062	134	4,0970	,74460	,06432
VAR00063	134	4,0821	,69421	,05997
VAR00064	134	4,0299	,72486	,06262
VAR00065	134	4,0746	,76214	,06584
VAR00066	134	4,0746	,66747	,05766
VAR00067	134	4,0224	,68788	,05942
VAR00068	134	4,0821	,67220	,05807

## Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
VAR00049	65,742	133	,000	4,23134	4,1040	4,3586
VAR00050	67,289	133	,000	4,05224	3,9331	4,1714
VAR00051	66,602	133	,000	4,04478	3,9247	4,1649
VAR00052	68,390	133	,000	4,02985	3,9133	4,1464
VAR00053	62,049	133	,000	4,04478	3,9158	4,1737
VAR00054	68,154	133	,000	4,13433	4,0143	4,2543
VAR00055	64,576	133	,000	4,09701	3,9715	4,2225
VAR00056	65,653	133	,000	4,06716	3,9446	4,1897
VAR00057	64,108	133	,000	4,11194	3,9851	4,2388
VAR00058	65,495	133	,000	4,09701	3,9733	4,2207
VAR00059	65,611	133	,000	4,04478	3,9228	4,1667
VAR00060	65,025	133	,000	4,14179	4,0158	4,2678
VAR00061	66,166	133	,000	4,13433	4,0107	4,2579
VAR00062	63,694	133	,000	4,09701	3,9698	4,2242
VAR00063	68,068	133	,000	4,08209	3,9635	4,2007
VAR00064	64,356	133	,000	4,02985	3,9060	4,1537
VAR00065	61,888	133	,000	4,07463	3,9444	4,2049
VAR00066	70,666	133	,000	4,07463	3,9606	4,1887
VAR00067	67,690	133	,000	4,02239	3,9049	4,1399
VAR00068	70,297	133	,000	4,08209	3,9672	4,1969

### الملخص بالعربية :

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى القاء الضوء على الراس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية والذي أصبح أهم مكون في موجوداتها، في اقتصاد أصبح يسمى باقتصاد المعرفة ميزته الأساسية ثورة متسارعة في الابتكارات. حيث حاولنا القيام بتوضيح مفهوم الراس المال الفكري وماهي رؤوس الأموال الجزئية المكونة له (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وأهم طرق قياسه الكمية منها والوصفية. كما تطرقنا لكيفية بناءه من خلال تنمية الراس المال البشري، وتطوير الراس المال الهيكلي، وتعزيزه للراس المال الهيكلي. أيضاً قمنا بتوضيح أدوار الراس المال الفكري في تنمية المؤسسة الاقتصادية وذلك بتوضيح دور كل من الراس المال البشري والهيكلية والعلاقتي في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التنافسية والبيئة الخارجية الكلية (العامة). وبعد التعرض للجانب النظري للدراسة قمنا بإسقاطه على مجمع صيدال **Saidal** حيث وضحنا مدى اهتمامه براس مالها الفكري (بشري، هيكلي، علاقتي) ومدى مساهمتهم في وتأثيرهم في كل من البيئة الداخلية والتنافسية والخارجية العامة (الكلية).

**كلمات مفتاحية:** راس المال الفكري، البشري، الهيكلي، العلاقتي، المؤسسة الاقتصادية، بيئة المؤسسة الداخلية، التنافسية، الخارجية العامة، مجمع صيدال **Saidal**.

## Sommaire :

Cette étude vise principalement à faire la lumière sur le capital intellectuel de l'entreprise économique, qui est devenue le composant le plus important de ses composants, dans une économie appelée économie de la connaissance, et l'un de ses principaux caractéristiques est l'accélération de la révolution de l'innovation.

Où nous avons essayé de clarifier le concept de capital intellectuel et le capital partiel qui le compose (humain, structurel, relationnel) et les moyens les plus importants de le mesurer quantitative et descriptive. Nous avons également discuté de la manière de le construire à travers le développement du capital humain, le développement du capital structurel et le renforcement du capital relationnel. Nous avons également clarifié le rôle du capital intellectuel dans le développement de l'entreprise économique en clarifiant le rôle du capital humain, structurel et relationnel dans l'environnement interne, l'environnement concurrentiel externe et l'environnement externe global (général). Après avoir abordé le côté théorique de l'étude, nous avons fait le côté pratique au groupe de **Saidal**, où nous avons expliqué l'étendue de son intérêt pour son capital intellectuel (humain, structurel et relationnel) et l'étendue de leur contribution et influence au niveau de l'environnement interne, l'environnement compétitifs, et l'environnement extérieur public (général).

**Mots clés : capital intellectuel (humain, structurel, relationnel), institution économique, environnement institutionnel (interne, concurrentiel, externe public), groupe Saidal**