

جامعة - الجزائر3-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة
التنافسية للمؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

- أ.د. دادي عدون ناصر

من إعداد الطالب:

- حباينة محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة - الجزائر3-	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الداوي الشيخ
مشرفا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دادي عدون ناصر
ومقررا			
عضوا	جامعة - الجزائر3-	أستاذ محاضر-أ-	د. غول فرحات
عضوا	جامعة - الجزائر3-	أستاذ محاضر-أ-	د. بن بلقاسم سفيان
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر-أ-	د. بنور عبد الحفيظ
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر-أ-	د. عدمان مريزق

الموسم الجامعي: 2011/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْعُقُبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ »

(التوبة: 105)

شكر

أحمد الله تعالى و أشكره الذي أعانني على إتمام هذا العمل، وأصلي و أسلم على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله و صحبه أجمعين.

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

واقثناء بهذا الهدى النبوي أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور ناصر دادي عدون على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في طبع وإخراج هذه المذكرة، وأخص بالذكر:

✚ عائلتي الكبيرة التي لم تبخل عليّ بالعون والتشجيع؛

✚ عائلتي الثانية وهي أصدقائي كلهم؛

✚ أساتذتي في كل أطوار دراستي وزملائي في العمل؛

✚ مسؤولي كل المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

إلى جميع من ساهم في إعداد بحثي من قريب أو من بعيد.....شكرا

إهداء

إلى أعتزهم أهدس في هذه الدنيا

أسي السغالية..

أبي الحبيب..

زوجتي الصالحة..

بنيتي رحمة قلبي..

إلى كل من يقول لا إله إلا الله محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

إلى كل من يجمع بين العلم والأخلاق

محمد حباينة

الملخص

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية الرأسمال المادي، والذي يؤرخ له بصدر كتاب (ثروة الأمم) لآدم سميث (A. Smith)، حيث يؤثر بشكل مباشر في بقاء المؤسسة، فهو الذي يصنع الوجود المادي لها وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، إلا أنه لا يكفي بمفرده حتى تستطيع المؤسسة المنافسة في السوق، بل يجب عليها الاستثمار في رأسمالها الفكري، فهو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة؛ حيث تؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة باعتبارها رأسمالاً فكرياً، ودورها في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق.

وقسمنا الرأسمال الفكري إلى 3 أقسام وهي (الرأسمال البشري، والرأسمال الزبوني، والرأسمال الهيكلي)، حيث أن الرأسمال الهيكلي هو جوهر دراستنا هذه، ويعرّف بأنه المعرفة الصريحة (المرمّزة)، التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة وفي أصولها المادية الملموسة، ويعتبر أيضاً مؤثراً رئيسياً في استخدام الرأسمال البشري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يعبر عن نظام وهيكل المؤسسة، كما أنه المدعم المباشر له.

كما قسمنا الرأسمال الهيكلي إلى قسمين: (رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي)، فالرأسمال الابتكاري هو تلك الوظائف التي تثير المؤسسة بموجبها فكرة أو سلوك جديد لصناعتها وسوقها وبيئتها العامة، مبرزة الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته، أما الرأسمال العملياتي فهو كل المعارف الصريحة التي تحوزها المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية.

وقد أجرينا دراسة ميدانية على وضعية الرأسمال الهيكلي في المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمدنا على عينة مكونة من 637 فرد، مقسمة على 194 مسير و 443 عامل موزعة على 6 مؤسسات جزائرية كبرى (شركات ذات أسهم SPA)، و 5 مؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات.

Abstract:

The industrial age is considered to be the era where the power and importance of the physical capital become known. That can be specifically referred to Adam Smith's book named "The Wealth of Nations". The physical capital has, indeed, a direct effect on the existence and survival of any organization, by creating a physical presence in the market and a book value in the accounting entries. However, using the physical capital alone is not sufficient for organizations to compete in the market; the investment on the intellectual capital will enhance the market value. Intellectual capital is believed to be the most influential part in making organization's rank and reputation. Several studies confirm the significant role of knowledge as an intellectual capital, in addition to its role in establishing a value and achieving a competitive advantage. Yet to be discovered and invested by the organization and then converted into a value of wealth creation throughout practice.

In the first place, Intellectual capital has been divided into three sections, namely, (human capital, customer capital, and organizational capital), where the organizational capital is the essence of this study. Defined as explicit knowledge (encoded), this is kept in structures, systems and procedures for an institution and in its concrete physical assets. Likewise, it is a major influence in the use of human capital and its development and exploitation of optimization, as it reflects the system and the structure of the institution by fortifying the institution directly.

Additionally, organizational capital has been divided into two parts: (innovative capital and operational capital), the innovative capital is those functions where the institution adopt an idea or a new behavior to its industry, its market and public environment, whereby the use of those ideas or new behaviors is highlighted by the framework that the institution has adopted. On the other hand, the operational capital is all the explicit knowledge that is held by the institution in its work procedures, processes, its information systems and organizational culture.

We conducted a practical study on the status of the organizational capital in the Algerian institutions, where we relied on a sample of 637 individuals, divided to 194 managers and 443 workers, that were spread over 6 major Algerian institutions (companies with shares SPA), and 5 foreign multinational institutions.

مَقَرَّة

لقد كان العصر الصناعي عصر اكتشاف قوة وأهمية الرأسمال المادي، حيث كانت الآلة هي نموذجُه، وقد استكمل هيمنته القائمة على الآلة خلال فترة طويلة، امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لأدم سميث (A. Smith) وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا.

أما خلال القرن الحالي (الواحد والعشرون 21) ونتيجة لزيادة حركة الاتصال واتساع مجالاتها، وزيادة حركية التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها أيضا، ازداد عدد المؤسسات وظهور الشركات متعددة الجنسيات واحتدمت المنافسة بينها، وهذا ما فرض عليها السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق. وعليه فللمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المؤسسة والتي تساهم في الدفاع عن ها ضد حالات التقليد من قبل المؤسسات الأخرى، فنقاط القوة و تلك القدرات يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول المؤسسة من خلالها القيام بكل ما من شأنه أن يسهم في تضيق أو سد الطريق أمام المؤسسات المنافسة للنجاح في تقليد ومحاكاة استخدام نقاط قوة المؤسسة وقدراتها المتفردة بقصد التقليل من المزايا التنافسية للمؤسسة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة الثانية.

وحتى تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية وأن تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة لابد لها من تجميع مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية؛ وتؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة باعتبارها رأسمالا فكريا في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق.

كما يعتبر الرأسمال الفكري للمؤسسة كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع مصدرا للقيمة التنافسية كما ذكرنا أعلاه، ويوجد دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لهاكلها الحسية كالأبنية والمعدات،

فالقائمة الحقيقية للمؤسسات المتخصصة في البرمجيات كـ Microsoft مثلا تفوق بكثير موجوداتها المادية كالأبنية وغيرها، كما أن القيمة الحقيقية لأي منتج تكنولوجي جديد تفوق بكثير قيمة مكوناته المادية؛ وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسات هو الرأسمال الفكري الذي تركز قيمتها السوقية عليه.

وهناك عدة تقسيمات للرأسمال الفكري، حيث قسمه Stewart إلى ثلاث أقسام، رأسمال بشري (المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة لدى الأفراد) ورأسمال زبوني (المعارف التي تتوفر لدى المؤسسة على عالمها الخارجي) ورأسمال هيكلية، ف الرأسمال الهيكلية ه و المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، وأيضا في أصولها المادية الملموسة والمعارف الموجودة في السلع والخدمات، وتحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع الفعلي من خلال نتائج الإبداع والابتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية التي تنعكس في براءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف وعلامة تجارية وأسلوب القيادة والتنظيم... الخ، ويعتبر أيضا مؤثرا رئيسيا في استخدام الرأسمال البشري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يعبر عن نظام وهيكل المؤسسة، وهو العنصر الخاص الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

ويعبر الرأسمال الهيكلية عن قدرة المؤسسة في نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المؤسسة إلى الواقع الفعلي ، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المؤسسة.

وعليه إذا كان الرأسمال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن الرأسمال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، في حين يصنع الرأسمال الهيكلية معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة؛ فللرأسمال الهيكلية يمثل كل القيم والمعارف التي تبقى في المؤسسة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر كل يوم عمل.

وبما أنّ السوق الجزائرية جزء من الاقتصاد العالمي خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي ومحاولات الحكومة المستمرة للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال مجموعة من

الإجراءات والاتفاقيات (كالشراكة الأورو متوسطية ومحاولات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك لتحرير التجارة الخارجية، بالإضافة إلى قانون المنافسة... الخ)؛ فلا بد على المؤسسات الوطنية من مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة المتزايدة، خاصة وقد أصبحت المؤسسات العالمية الكبرى تعتمد وبشكل جوهري على رأسمالها الفكري بثتى مكوناته في تدعيم مزاياها التنافسية من جهة، وزيادة المنافسة في السوق الوطنية بعد تزايد عدد المؤسسات ودخول الشركات متعددة الجنسيات إليها.

وعلى ضوء ما تقدّم، يمكن طرح الإشكالية الآتية: ما مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية في ظل تزايد المنافسة في السوق الوطنية؟.

تتفرع الإشكالية الرئيسية لمجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي على النحو الموالي:

1. هل تتوفر الظروف الملائمة في المؤسسات الجزائرية لتشجيع الأفراد على الابتكار؟؛
2. هل تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير؟؛
3. هل تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية في تسهيل وتحسين العمل ومن ثمّ تدعيم مزاياها التنافسية؟؛
4. كيف تحفز المؤسسات الجزائرية عمالها على نقل وتقاسم المعرفة عن طريق التعلم؟؛
5. هل تساعد الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال؟؛
6. هل يعتمد مسيرو المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلي بشكل رئيسي لتدعيم مزاياها التنافسية أم أنهم يكتفون بتوظيف العمال المتميزين وتكوينهم؟؛

وللإجابة عن الأسئلة السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية:

1. يعوّل المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف

العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسته مما يقوده إلى توفير الظروف الملائمة لذلك؛

2. تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق ؛

3. تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجابا على المزايا التنافسية لها؛

4. تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية لزملائهم في المؤسسات الجزائرية؛

5. تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة.

6. تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأس المال الهيكلي لتحقيق مزاياها التنافسية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في الجانب النظري في النقاط الآتية:

- تحاول أن تبين كيف يؤثر الرأس مال الهيكلي في تطوير المؤسسة وتعزيز ميزاتها التنافسية في ظل البيئة المتغيرة باستمرار؛
- تعطي نظرة واسعة نوعا ما على موضوع إدارة أعمال المعرفة ، والذي ظهر بشكل واسع مع بداية التسعينات من القرن الماضي عقب الدراسة التي نشرها الباحث الياباني نوناكا (الشركات الخلاقة للمعرفة)؛

كما أنها بالغة الأهمية من الجانب التطبيقي، وذلك من خلال ما يلي:

- تبين أنماط تحقيق وتعزيز الرأس مال الهيكلي في المؤسسة الجزائرية، وطرق انتقال المعرفة بين الموظفين ، وأثر كل من نظم المعلومات والأفكار الجديدة وأنشطة البحث والتطوير والتحسين المستمر في إجراءات العمل والهياكل التنظيمية في تدعيم المزايا التنافسية؛

- كما ستكون هذه الدراسة بعون الله سندا مهما لكل من يحاول البحث في الموضوع خاصة وأن المراجع فيه قليلة بشكل ملحوظ باللغة العربية.

أما فيما يخص أهداف هذه الدراسة فهي:

1. تحاول أن تسرط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي؛
2. تحاول أن تبين مكانة ودور المعرفة في المؤسسة وخاصة المعرفة الصريحة الممثلة للرأسمال الهيكلية، وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكوّن وتدعم بها المؤسسة مزاياها التنافسية؛
3. تحاول تسليط الضوء على انتقال المعرفة ونظم المعلومات والابتكار وغيره من مكونات الرأسمال الهيكلية ودوره في تطوير وتحسين أداء الموظفين وتحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية؛

أما دوافع و مبررات اختيار هذا الموضوع فهي:

1. بحكم التخصص العلمي، بالإضافة إلى روح الفضول في اكتشاف خبايا وكنه هذا الموضوع؛
2. المساهمة في إثراء الدراسات في هذا المجال خاصة وأن موضوع الرأسمال الهيكلية من المواضيع الجديدة، وقد بدأت الكتابة في المواضيع المتعلقة بإدارة أعمال المعرفة والرأسمال الفكري بشكل متخصص ومعزول عن المواضيع الأخرى مع بداية 90 القرن العشرين كما أشرنا له فيما سبق، أي منذ حوالي 20 سنة فقط.

وفيما يخص أدوات البحث فهي:

1. الاعتماد على مختلف المراجع المشكلة من كتب ومجلات ودوريات ومقالات ووثائق رسمية التي لها علاقة بالموضوع؛
2. الاعتماد على المقابلات الشخصية من أجل إعداد الدراسة الميدانية؛
3. الاعتماد على استمارتين من أجل إعداد الدراسة الميدانية أيضا، واحدة موجهة للمسيرين وأخرى موجهة للعمال المشكلين لعينة الدراسة في مجتمع البحث؛
4. الوثائق الخاصة بالمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث؛
5. الاستعانة بالدراسات السابقة وكذا مختلف المنتقيات والأيام الدراسية التي اهتمت

بالموضوع؛

6. الاستعانة ببعض برامج الإعلام الآلي لتحليل النتائج وتصميم الاستثمارات الإلكترونية وترجمة بعض المصادر، وهي برنامج SPSS و EXCEL لتحليل وترتيب وقياس مدى صحة ومصداقية البيانات، و Adobe live cycle designer ES2 لتصميم النموذج الإلكتروني للاستمارتين.

أما فيما يخص بعض الدراسات السابقة فهي:

1. الدراسة التي أعدها البنك الدولي في محاولته لقياس إنتاجية العمل الفكري ومدى تأثيرها على القيمة السوقية للمؤسسة في سنة 1999، حيث اقترح نموذجا سماه (طريقة تقييم المعرفة وبطاقات الدرجات Knowledge Assessment Methodology and Scorecards) الذي يتكون من 14 مؤشر يغطي 69 متغير؛

2. Yogeth Malharta، وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2003، حيث حاول إيجاد طريقة مثلى لقياس الأصول غير الملموسة في مجموعة من المؤسسات اليابانية؛

3. Elsie L. Echeveri Carrol وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 1999، وقد وصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اختلاف في نظم المعرفة داخل الشركات في كل من الولايات المتحدة واليابان وبصورة خاصة الشركات اليابانية تميل لتبادل المعلومات بصورة متكررة مع بعضها البعض ومع الزبائن ومع الشركات الأخرى التي لا تهدف للربح، وهي بذلك تستطيع تطوير منتجات وعمليات جديدة بصورة أسرع من الشركات الأمريكية؛

4. Jonathan Low وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2000، فقد أجرى مركز Cap Gemin Ernst & Young للابتكارات في المشروعات عدة دراسات، لتحديد دور الأصول غير الملموسة في إنشاء القيمة في الشركات الحديثة، وطور نموذج شامل (مؤشر إنشاء القيمة) لقياس مدى خلق القيمة في الشركات، من أجل تمكين المستخدمين لقياس تأثير فئات الأصول غير الملموسة على القيمة السوقية للشركة بهدف الرقابة على الأداء المستقبلي للشركات؛

5. Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2000، والتي أظهرت أنه في فترة التسعينات وأوائل القرن الجديد ازداد مستوى الاهتمام بإدارة الأصول غير الملموسة بصورة كبيرة، وبينت الدراسة أفضل التطبيقات العملية لإدارة الرأسمال المعرفي وحددت العوامل التي تؤثر في قياسه؛

6. بسام عبد الرحمان يوسف، وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2005، حيث بينت أثر تقنية المعلومات والرأسمال الفكري المتواجد بجامعة العراق على تحقيق الأداء المتميز لتلك الجامعات.

7. محمد حباينة، وقد أجريت هذه الدراسة في سنة 2007، والتي أظهرت الأهمية التنافسية للرأسمال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية، كما أجريت فيها دراسة مقارنة بين كل من اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر حول وضعية الرأسمال الفكري بهما.

ولقد تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تسلط الضوء على موضوع الرأسمال الهيكلي بشكل معزول عن الرأسمال الفكري، فكل الدراسات السابقة تركز على المعرفة الضمنية بشكل رئيسي، أما دراستنا هذه فقد اقتصت في المعرفة الصريحة المرمّزة بكل أشكالها، فتجد أننا سنبين دور كل من الابتكار وأنشطة البحث والتطوير وبراءات الاختراع ونظم المعلومات والتعلم... الخ في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة؛ كما أنها تتميز عن سابقتها أيضا بأن فيها جانبا تطبيقيا على المؤسسات الجزائرية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في أكثر من 20 مؤسسة موزعة بين شركات جزائرية ذات أسهم، وشركات أجنبية متعددة الجنسيات، حيث أبرزنا مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية (الناشطة بالسوق الجزائرية) على الرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية وإمكانية تنميته. كما واجهتنا صعوبات كثيرة في الجانب النظري والتطبيقي، خاصة في المؤسسات الأجنبية وهي كالاتي:

1. ندرة المراجع باللغة العربية وقلتها باللغة الفرنسية خاصة في موضوع الرأسمال الفكري والرأسمال الهيكلي مما اضطرنا إلى الاستعانة باللغة الانكليزية؛
2. الصعوبة النسبية في وجود مؤسسة تقبل إجراء بحث تطبيقي فيها؛

3. عقلية العامل الجزائري التي تميل إلى المزاجية وتعقيد الأمور ومحاولة تعجيز الآخر...الخ؛

4. تردد المسؤولين من الإدلاء بأي معلومة أو تحمل أية مسؤولية مهما كان صغرها؛

أما بالنسبة لحدود الدراسة، فقد كانت الدراسة على مستوى الاقتصاد الجزئي (أي على مستوى المؤسسة)، حيث خصصنا المؤسسات العاملة بالجزائر فقط بالدراسة، كما خصصنا المؤسسات الكبرى التي تشتغل في ميدان تنافسي بالدراسة (المتغير التابع هو الميزة التنافسية)، وعليه يتكون مجتمع البحث من الشركات الجزائرية ذات الأسهم والشركات المتعددة الجنسيات، أي أننا استبعدنا كل المؤسسات الفردية والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة و...الخ، كما استبعدنا كل المؤسسات التي تشتغل في ميدان غير تنافسي ولو كانت كبيرة كمؤسسة Sonalgaz وغيرها؛ أما بالنسبة للحدود الزمنية للدراسة فبعد أن تمكنا من استخراج كل متغيرات البحث من الجانب النظري، بدأ في التحضير للجانب الميداني في ديسمبر 2010، وتمكنا من جمع آخر استمارة بفضل الله في 16 فيفري 2012.

أما فيما يخص تحديد المصطلحات الخاصة بالمتغيرين المستقل والتابع، فهي على النحو الموالي:

- الميزة التنافسية: وتنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا؛
- المعرفة: وهي ناتج معالجة وتحليل وتنظيم المعلومات ، كما أنها الخبرة التي في رؤوس الأفراد والتي تستعمل لإنشاء قيمة مضافة في المؤسسة حتى تصبح رأسمالا فكري لها؛
- إدارة أعمال المعرفة : وهي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة

كاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي؛

- الرأسمال الفكري: وهو المعرفة التي يمكن توظيفها لإنشاء القيمة في المؤسسة؛
- الرأسمال الهيكلي: وهو تلك المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العاملين، بل تبقى بالمؤسسة، وعليه فللرأسمال الهيكلي هو المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة يمكن تنميتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين.

أما منهجية الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الاستنباطي في الجانب النظري، وذلك من خلال دراسة النظريات والبحوث السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية وإدارة أعمال المعرفة والرأسمال الفكري والهيكلية، أما في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي الناقد، حيث قمنا بدراسة عينة من العمال اللذين يعملون بمؤسسات جزائرية، ثم قمنا بتعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع البحث المتمثل في تلك المؤسسات. أما من جانب الوسائل المستخدمة في البحث فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بوصف الظاهرة وكل العناصر المؤثرة فيها في ثلاث فصول نظرية، ثم أجرينا تحليلاً للظاهرة المدروسة على مجموعة من المؤسسات الجزائرية في فصل تطبيقي وخرجنا بمجموعة من النتائج.

أما فيما يخص الخطة وهيكلية الدراسة فعلى ضوء الفروض والأهداف الأساسية للبحث، ستنم معالجة موضوع الدراسة بعد المقدمة، في أربع فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي وهي على النحو الموالي:

الفصل الأول: التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة ، وسنعالج من خلال هذا الفصل المتغير التابع لهذه الدراسة وذلك من خلال التطرق لمفاهيم كل من التنافسية والميزة التنافسية ثم سنعرض القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر؛

الفصل الثاني: إدارة أعمال المعرفة كمدخل لدراسة الرأسمال الهيكلي ، وسنبداً بمعالجة المتغير المستقل خلال هذا الفصل باعتبار أن إدارة أعمال المعرفة هي مدخل دراسة الرأسمال الهيكلي، فالرأسمال الهيكلي هو المعرفة الصريحة التي تنشئ القيمة بالنسبة للمؤسسة، وعليه فلا بد من دراسة إدارة أعمال المعرفة التي تعتبر الإطار المسير للمعرفة بشكليها الضمني والصريح؛

الفصل الثالث: الرأسمال الهيكلي ك أساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ،

وسنخصص هذا الفصل لدراسة المتغير المستقل بنوع من التفصيل، وذلك من خلال التطرق إلى مفاهيم وأساليب قياس الرأسمال الفكري باعتبار الرأسمال الهيكلي أحد أقسامه، ثم سندرس الرأسمال الهيكلي ودور كل عنصر من عناصره في تدعيم الميزة التنافسية؛

الفصل الرابع: مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأسمال الهيكلي في تطوير

مزاياها التنافسية ، وسنحاول إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المؤسسات الجزائرية من خلال دراسة مدى اعتمادها على كل عنصر من عناصر الرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية، كما سنختبر فرضيات الدراسة

الفصل 1

التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة

تمهيد

نتيجة لزيادة حركة الاتصال واتساع مجالها، وزيادة حركية التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها أيضا، ازداد عدد المنظمات واحتدمت المنافسة بينها، خاصة في ظل التغيير المستمر في البيئة التنافسية، مما فرض على المنظمات السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق.

كما أن التسارع في الانجازات التكنولوجية لمختلف ميادين النشاط الاقتصادي جعل مدة حياة المنتجات وكذا التكنولوجيا والمنظمات تتقلص، وأصبحت الحركة بين الأنشطة والأسواق سريعة واقتناء التقنيات والتطورات أسهل بين المنظمات، مما صعب عليها الصمود في بيئة متحركة ومتقلبة باستمرار.

وعليه فللمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة والتي تساهم في الدفاع عنها ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول المنظمة القيام بكل ما من شأنه أن يساهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد ومحاكاة استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية.

ومن خلال هذا الفصل سننظر إلى دراسة وتحليل المتغير التابع في بحثنا هذا عن طريق معالجة المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس.

1.1. مدخل لدراسة التنافسية في المنظمة

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المنظمات في الأسواق الدولية والمحلية، فإن المنظمة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقاً من كون المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة مختلف التغيرات التي تحدث خارج نطاق المنظمة وبعيدا عن سيطرتها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة لمواجهة تهديدات المنافسين، بل والتغلب على القوى التنافسية المحتملة.

لا بد من الإشارة إلى أننا سنعتمد في هذا الفصل على مصطلح المنظمة ومنظمات الأعمال بدل مصطلح المؤسسة الذي اعتمدنا عليه في باقي هذه الدراسة، وذلك لأننا تبيننا مقارنة تنظيمية في دراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية).

1.1.1. التنافسية وتعددتها

عادة ما يستعمل مصطلح المنافسة كبديل للتنافسية وذلك اعتقاداً من البعض بأن لهما نفس المعنى، إلا أنّ الرّاجح أنهما يختلفان، فالتنافسية كما سنعرض بنوع من التفصيل هي قدرة المنظمة على تصريف المنتجات أو الخدمات على المستوى الدولي أو المحلي، أما التنافس فهو الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والمتاجرة في السوق، وضمن الشروط نجد حرية التجارة وحركة عوامل الإنتاج... الخ1.

وقد ازدادت المنافسة والمزاحمة في السوق بشدة، خاصة مع زيادة عدد المنظمات وسهولة دخول بعض القطاعات لتدني تكلفة التكنولوجيا المستعملة فيه، وكذا بعض الأسواق لدعاوى تحرير الأسواق، خاصة مع منتصف ثمانينات القرن الماضي2.

1 وهي أقرب لمبادئ النظرية النيوكلاسيكية.

2 وذلك بعد أزمة الديون التي عصفت بعدد من اقتصاديات البلدان النامية، مما أدى إلى تدخل البلدان المتقدمة (الدائنة) عن طريق صندوق النقد الدولي لإعادة هيكلة الديون من جهة وفتح الأسواق لهذه البلدان المدينة من جهة أخرى.

وفيما يخص التنافسية فيصعب تقديم تعريف دقيق لها وذلك راجع إلى اختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان، واختلاف الباحثين حول مضمونه، حيث يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتنافسية مفهوم ضيق ، يركز على تنافسية السعر و التجارة؛ و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف نطاق دراستها فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية :

● التنافسية على مستوى المنظمة: حسب التعريف البريطاني فالتنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات ، بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب ؛ و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى 1. و تعرف التنافسية أيضا على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و الرأس مال و التكنولوجيا).

وعليه فالتنافسية على مستوى المنظمة هي قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الزبائن بكفاءة أعلى من المنظمات الأخرى.

● التنافسية على مستوى القطاع : وهي قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية أو المحلية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة.

● التنافسية على مستوى الدولة: حسب Porter فإن تنافسية الدولة مفهوم متعدد الجوانب²، فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية داخل الاقتصاد تتأثر ببعض المتغيرات الاقتصادية مثل أسعار الصرف، أو تعتمد على ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، أو أنها دالة عكسية لتكلفة العمل.

1 MASA AKI IMAI , *Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise*, Ed. EYROLLES, Paris, 1994, P28.

2 Michael Porter, *The competitive advantage of nations*, the free press, Paris, 1990, p 03.

و التنافسية على مستوى الدولة هي الجاذبية التي يتمتع بها اقتصاد البلد، لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض (عوامل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر)، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي و النتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان التجاري).

بما أن دراستنا ستكون على مستوى الاقتصاد الجزئي سنحاول أن نفصل مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة وذلك من خلال مجموعة من التعريفات المستندة على عامل من العوامل المؤثرة في المنظمة على النحو الموالي¹:

- التعريف المستند إلى عوامل التنافسية: يمكن تعريف التنافسية على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن؛
 - التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف، أن التنافسية تقاس من خلال أداء المنظمة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية²؛
- وهناك تعاريف تركز على مدى قدرة المنظمة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي³ وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية⁴، وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها⁵.

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

1 ROGER PERCEROU, **Entreprise: Gestion et compétitivité**, ed. ECONOMICA, Paris, 1984, p. 53

2 حصة سوق المنظمة على حصة سوق المنافس الأحسن أداءً.

3 عبد السلام أبو قحف، **التنافسية و تغير قواعد اللعبة**، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

4 Dyrand, M., J. Simon et C. Webb, **Les indicateurs de compétitivité et de commerces internationaux de l'OCDE**, document de travail de L'OCDE, Paris, n°119, 1992, 1-15.

5 R. PERCEROU, op cit, P44.

2.1.1. البيئة التنافسية

بما أن المنظمة تعتبر نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة به ، فلا بد عليها من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق ها، والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المنظمة لمواجهة تهديدات المنافسين 1، بل والتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة، ويكون ذلك عبر التعرف على المنافسين ثم معرفة عناصر البيئة التنافسية.

أولاً - التعرف على المنافسين

ولدراسة البيئة التنافسية فيجب على المنظمة أن تعرف منافسيها واستراتيجياتهم ونقاط قوتهم ونقاط ضعفهم ، وعليه سنعرض ثلاث خطوات تساعد في التعرف على البيئة التنافسية بالنسبة للمنظمة 2:

أ - تحديد المنافسين:

قد يعتقد البعض بأن تحديد المنظمة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين، الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمنظمة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف 3.

وعند تحديد المنظمة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي 4:

1 سوف نتطرق لها في القوى الخمس لبورتر.

2 نصيرة بن عبد الرحمان ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص ص 45-47.

3 صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 66.

4 Markusen, J.R, **Productivité, Compétitivité, Performance Commerciale et revenu réel : le lieu entre quatre concepts**, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1992, 1-12.

- 1 المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدّم لنفس الزبائن، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف؛
- 1 المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛
- 1 المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة؛
- 1 المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك؛
- 1 المنافسة بين المنظمات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة السوق والقدرة على الابتكار.

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين

إن أقرب المنافسين إلى المنظمة، هم الذين يتبعون نفس الاستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات ، وفقا للاستراتيجيات المتبعة من أجل أن نتفهم المنظمة الاستراتيجية المناسبة، والتي تمكنها من مواجهة المنافسين.

ت- تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين

إن مقارنة وضعية المنظمة بالمنظمات المنافسة، يساعد على تحديد استراتيجيات المنظمة، نظرا لأن إمكانية تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

ثانياً - عناصر البيئة التنافسية

لا يكفي أن تتعرف المنظمة على المنافسين واستراتيجياتهم ونقاط قوتهم وضعفهم فقط، بل لا بد لها من معرفة عناصر بيئتها التنافسية، وذلك من خلال ما يلي 1:

أ - جمع المعلومات عن البيئة التنافسية

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات، وهي تخص الأمور التالية:

1 صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص 94.

1 أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمنظمة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها؛

1 تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط؛

1 أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المنظمة؛

1 أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين؛

1 حجم السوق الحالي والمرقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات.

وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

ب- الكشف عن الفرص والتهديدات

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمنظمة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها، حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمنظمة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية¹، أما التهديدات فتعني أضراراً محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن².

ت- تحليل الفرص والتهديدات

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المنظمة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المنظمة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

1 والتي سنتطرق لها بنوع من التفصيل في العناصر القادمة.

2 لمزيد من التفصيل اطلع على نموذج SWOT.

3.1.1. نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب Porter

يمكن القول حسب Porter أن المنافسة في أية صناعة ما هي إلا محصلة خمسة قوى للتنافس، وفيما يلي شرح مختصر لهاته القوى:

أولاً_ التنافس بين المنتجين داخل الصناعة (تحليل الوضعيات التنافسية)

التنافس بين المنتجين داخل الصناعة هو محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للتنافس والتي سن تعرّض لبعضها نجد هناك أربعة عوامل بارزة تعتبر محددات مهيمنة على درجة التنافس بين المنتجين وهي: نمو الصناعة، التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، درجة التمرکز والتوازن بين المنافسين . بالإضافة إلى عوامل أخرى وهي: زيادة الطاقة بشكل متقطع، مركز العلامة في السوق، تكاليف التبديل، حواجز الخروج والمخاطر الإستراتيجية التي تتعرض لها المنظمة ؛ ونميز عادة بين أربعة وضعيات تنافسية: المنافسة المطلقة أو التامة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة)، الاحتكار.

ثانياً_ تهديد الداخلين الجدد

يجب على المنظمة معرفة ومحاصرة المنافسين المحتملين (الممكن دخولهم إلى السوق)، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد؛ يمكن تمييز الداخلين الجدد من بين مجموعة المنظمات الآتية:

- المنظمات الخارجية عن السوق أو غير منتجة للمنتج والتي تستطيع اجتياز الحواجز السوقية بسهولة؛
- المنظمات التي يشكل الدخول إلى السوق بالنسبة لها تعاوناً أو تعاضداً (Synergie) واضحاً؛¹
- المنظمات التي يشكل الدخول بالنسبة لها امتداداً منطقياً لإستراتيجيتها؛
- الزبائن والموردون الذين يستطيعون التوصل إلى اندماج أمامي أو خلفي.²

1 خاصة المنظمات التي تعتمد على إستراتيجيات التكامل العمودي بشقيها الخلفي والأمامي.

2 Porter M., *Choix stratégique et concurrence*, Économica, Paris, 1982, p 55.

يخضع تهديد الداخلين الجدد إلى شدة ودرجة الحواجز على الدخول و إلى مدى ردود الفعل الناتجة عن الداخل المحتمل. أما الحواجز التي يمكن أن توضع من أجل الحيلولة ضد دخول الوافدين الجدد فهي: وفرات الحجم، قوة صورة العلامة، تكلفة الانتقال أو التبديل، النفوذ إلى قنوات التوزيع، الاحتياجات إلى رؤوس الأموال، الحواجز المالية و التكنولوجية، الحواجز التجارية... الخ.

ثالثاً _ تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

تنتج التهديدات بصفة مباشرة عن التطور التكنولوجي ، حيث يمكن أن يقصرى المنظمات الأكثر هشاشة في الصناعة نتيجة ظهور المنتجات البديلة.

رابعاً _ قوة التفاوض للموردين

قوة الموردين في مقابل المشتري تأتي من إمكانياتهم وقدرتهم على رفع أسعار التوريد، وتخفيض نوعية المنتجات أو الحد من الكميات المباعة لمشتري معين.

و تتوقف أهمية القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط 1:

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة المشتريين الذين يشترون عليهم؛
- المورد لا يصادف منتجات يمكن أن تكون محل إحلال لمنتجاته المعروضة؛
- المنظمة ليست زبونا مهما بالنسبة للمورد؛
- المنتج عبارة عن وسيلة أو عامل إنتاج مهم بالنسبة للمشتري؛
- أن تكون مجموعة الموردين قد قامت بتمييز منتجاتهم أو بإنشاء تكاليف تحويل، والتي تجعل المشتري في متناولها؛
- الموردون يمثلون تهديدا صادقا بالانضمام نحو الخلف -مشتريين آخرين-.

كما تشكل اليد العاملة المستعملة داخل المنظمة جزءا من الموردين ؛ وفي هذا الإطار فاليد العاملة - حسب درجتها التنظيمية أو النقابية - لها قوة تفاوضية كبيرة ، والتي يمكن أن تؤثر على المردودية المحتملة لنشاط ما.

خامسا_ قوة التفاوض للمشتريين

للمشتريين أيضا قوة تفاوضية كبيرة ، حيث يمكنهم التأثير على المرودية المحتملة لنشاط ما من خلال دفع المنظمة إلى البيع بأسعار منخفضة، أو بطلب خدمات كبيرة، أو شروط سداد جد ملائمة، أو بالتأثير على التنافس بين هذا المتنافس وذلك. وتتوقف القدرة التفاوضية للمشتريين على عدد من الشروط1:

- مجموعة المشتريين مركزة أو تشتري كميات كبيرة بالنسبة لرقم أعمال البائع؛
- المنتجات المشتراة من طرف الزبون تمثل حصة مهمة من تكاليفه الخاصة، مما يدفعه إلى التفاوض بشراسة؛
- قدرة المشتريين على إيجاد موردين آخرين؛
- تكاليف التحويل2، بمعنى تكلفة التغيير للمورد ضعيفة بالنسبة للزبون؛
- المشترون يمثلون تهديدا صادقا بالانضمام نحو الأمام -المنافسين- وهم بذلك يشكلون داخلين محتملين خطرين؛
- المشتري يملك معلومة كاملة فيما يخص الطلب، الأسعار الحقيقية للسوق وحتى عن تكاليف المورد.

تنطبق الشروط السابقة على السلع الاستهلاكية تماما كما تنطبق على السلع الصناعية، وتنطبق على تجار التجزئ في مقابل تجار الجملة، وهؤلاء الأخيرين في مقابل المنتجين.

لدراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية) كان لابد من دراسة وتحليل كل المتغيرات المرتبطة بها، وعليه فقد قمنا بدراسة التنافسية بنوع من التفصيل وذلك من خلال طرح وشرح مختلف التعريفات المقدمة لها من كل جوانبها، كما تعرفنا على البيئة التنافسية والقوة الخمس للمنافسة حسب Porter؛ كما لابد من الإشارة إلى أن هناك من يرى بأنه توجد 6 قوى للمنافسة، وهي قوى Porter الخمس زائد السياسة والتشريعات المعتمدة من طرف الدولة، كما أن الباحث KALIKA زاد قوة سابعة للمنافسة في سنة 2009 وهي القوة التفاوضية للمنتجات المكملّة، حيث أعطى مثلا على ذلك بالمنافسة الحاصلة في سوق

1 Idem, p27-28

2 تكاليف التحويل هي مجموع الأعباء الناتجة عن تغيير مورد ما.

الألعاب الإلكترونية (Game Boy ، X Box ، Playstachen ... الخ).

2.1. مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية في المنظمة

بعد التطرق إلى التنافسية سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى الميزة التنافسية بمختلف أبعادها، حيث سنقدم مختلف التعريفات الخاصة بها، كما سنتطرق لمراحل تطورها ومصادرها ومحدداتها أيضا، وذلك من خلال ما يلي:

1.2.1. الميزة التنافسية المستمرة ومراحل تطورها

ترجع بدايات مفهوم الميزة التنافسية إلى الثمانينيات من القرن الماضي، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية¹؛ ويعتمد هذا المفهوم على فكرة أساسية وهي أنّ العامل المحدد لنجاح المنظمة هو الموقف أو الوضعية التنافسية (Position competitive) لها في الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه.

أولاً_ تطور الميزة التنافسية كمفهوم

ليس هناك تعريف ثابت ومتفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية ، وهذا لاختلافها باختلاف البيئة المدروسة والقطاع وغيره كما رأينا سابقا ، فمن خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selznick 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف شاندلر و هوفر الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من بورتر و داي 1984/1985 الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبرا أنها تعد هدف الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية²

1 بحيث يعتبر Porter أب الميزة التنافسية إن جاز التعبير.

2 سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دكتوراه دولة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص

ويعرّف محسن أحمد الخضيرى الميزة التنافسية¹ على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معيّنة للتنافس² ، وهي نفس وجهة نظر علي السلمي³ .

يركّز هذا التعريف على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميّز والتفوّق للمنظمة على المنافسين.

كما تعرّف الميزة التنافسية أيضا على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز ، الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن ، الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون⁴.

وفي نفس السياق تقريبا يرى GARIBALDI أنّ الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة⁵، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، مما يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما⁶:

- القيمة المدركة لدى الزبون:

حيث يمكن للمنظمة استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها

. 07

1 محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص ص 30-23.

2 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

3 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

4 نفس المرجع، ص 101.

5 GERARD GARIBALDI, *L'analyse stratégique*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, France, 2002, p17.

6 عالي فهيم حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص8.

الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، في حين نجد أن فشل المنظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، لهذا نجد أن هذا البعد يحقق للمنظمة ميزة تنافسية إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم معها على قيمة أعلى من منافسيها.

- التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وهذا ما يطلق عليه التميز الذي تسعى إلى تحقيقه جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق.

ويرى JEAN-JACQUES LAMBIN بأن الميزة التنافسية هي الصفات والخصائص التي يمتلكها منتج أو علامة ما ، والتي تعطيه بعض التفوق أو الأفضلية على المنافسين الحاليين 1. إن تلك الصفات والخصائص يمكن أن تكون من طبيعة متنوعة وتتعلق بالمنتج نفسه (الخدمة الأساسية)، أو تتعلق بالخدمات الضرورية أو الإضافية التي تصاحب الخدمة الأساسية، أو على إجراءات الإنتاج، التوزيع أو البيع المتعلقة بالمنتج أو بالمنظمة.

أما هذه التعريفات فتركز على الجودة في الإنتاج والخدمات، وتركز أيضا على تنافسية الأسعار، وبشكل آخر يذكر الكفاءة في تلبية حاجات المستهلكين.

أما Porter فيرى بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع 2.

يركز تعريف Porter للميزة التنافسية على الطرائق الجديدة في الإنتاج والتسويق... الخ، وبمعنى آخر الإبداع ودوره في التميز على المنافسين وهذا هو جوهر التميز، وعليه سنتبنى هذا التعريف في هذه الدراسة لأنه مس جوهر الميزة التنافسية وهو التميز.

1 JEAN-JACQUES LAMBIN, LE MARKETING STRATEGIQUE, Fondement, méthodes et applications, 2^{ème} édition, Ediscience international, Paris, 1993.p209.

2 M. PORTER. L'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, Paris, 1993, p. 48

وفيما يخص استمرارية الميزة التنافسية فقد امتد التباين في وجهات نظر الباحثين إلى تحديد مفهوم الاستمرارية، إذ نجد أن² (Porter) قد طرح أقل المفاهيم غموضاً عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى ذلك المفهوم، كما أشار إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة³، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستمرارية يرتبط بالأجل الطويل.

أما Barney فقد استخدم مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستمرارية المزايا التنافسية التي استطاعت المنظمة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها⁴، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً، كما أنه صعب التطبيق في الواقع العملي.

وقد تبني البعض آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً. وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن اعتباره مقياساً لعملية المقارنة بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه، والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى، اعتماداً على مجموعة من العوامل، والتي منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (كصناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و (صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً.

فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستمرارية لا يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم

1 هناك من يستخدم مفهوم الاستدامة عوض الاستمرارية.

2 Porter, Michael, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York, 1985, P. 1.

3 Ibid, P. 11.

4 Barney, J. B., **Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1991, p. 102.

بها المنظمة¹، والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين حتى لا يستطيعوا القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو القيام باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطاً فيما بين الاستمرارية والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستمرارية من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستمرارية والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك الارتباط بين الاستمرارية والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستمرارية مزاياهم التنافسية.

ويمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستمرة بوصفها مخرجات للحالة التنافسية التي تمارس المنظمات في إطارها أعمالها ، والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، وعند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استمرارية هذه المزايا التنافسية من خلال المحافظة على ذلك المستوى من الأداء وتعزيزه².

وعليه يمكن القول أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة والتي تساهم في الدفاع عن المنظمة ، ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى. فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية، تحاول المنظمة القيام بكل ما من شأنه أن يساهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة ، للنجاح في تقليد ومحاكاة استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة ، بقصد التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية.

ومما سبق يتضح أنّ صلابة وقوة الموقف التنافسي ، تتوقف على استمرارية الميزة التي تنشئها المنظمة أو تحصل عليها ، وعليه فإين أي موقف تنافسي لا يمكن أن يكون قوياً ومتميزاً بشكل كامل، إلا إذا كانت الميزة التي بنيت عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها ، وبالتالي فإنّ صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من الخصائص وهي:

1 <http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm> le 05-06-2008

2 www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratISTh.html. le 05-06-2008.

- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية نادرة، وفي متناول عدد محدود من المنافسين ، فهذه الندرة والمحدودية يمكن أن تكون نتاج ظروف تاريخية من المستحيل أن تتكرر ، مثل ما هو الحال في التوزيع أين نجد مكان محلات البيع يمثل دائما أصلا وعاملا هاما للنجاح ، أيضا كما هو الحال بالنسبة للمنظمة التي نجحت في اجتذاب العلميين والمختصين في نشاطها؛
- يجب أن تكون المصادر التي تبني عليها الميزة التنافسية أيضا صعبة التقليد ، فصعوبة التقليد أو المحاكاة تجد مصدرها في صعوبة فهم العلاقة بين الخصائص الملاحظة والميزة التنافسية، وعليه فإين هذا الغموض والإبهام في العلاقة السببية السابقة يولد استفهام عميق عند المنافسين مما يدعم ضرورة الحاجة إلى معايرة (étalonnage) جد دقيقة.

لكن من أجل أن تكون الميزة دائمة ، يتوجب أن يكون ذلك الغموض عبارة عن لغز غريب بالنسبة لكل المنافسين ، وعموما فإن الغموض الذي يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتج والميزة التنافسية له، يعتمد على آليات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها، لأنها سرية، وأيضا صعب تقليدها أو نقلها.

- يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى أنه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى ، لكن إذا كانت استمرارية الميزة التنافسية تكمن في: (وحدانيتها (unicité)، الندرة، التعقد وعدم الإحلال للمصادر التي بنيت عليها الميزة)، فهي تخضع أيضا لمطابقتها لقواعد اللعب التنافسية، بمعنى آخر، لا يمكن لمنظمة أن تضمن استمرارية وضعيتها وموقفها التنافسي إلا إذا اعتمد هذا الموقف التنافسي على الميزة التي تقوم بدورها على عامل رئيسي للنجاح دائم (Facteur clé du succès durable)، والذي لا يمكن تجاوزه من خلال نقلة ما (تغيرات تكنولوجية، تغيرات في قنوات التوزيع، تغيرات معايير الشراء للمستهلكين).

إن استمرارية الميزة التنافسية ليست مضمونة دائما، ولهذا من الضروري دوما معرفة مصادرنا والبقاء على حذر مستمر.

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية¹:

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه: أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها؛
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط الآتية²:

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية ، لأن كل شرط مرهون بالآخر؛ حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها ، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

ثانياً_ مراحل تطور الميزة التنافسية

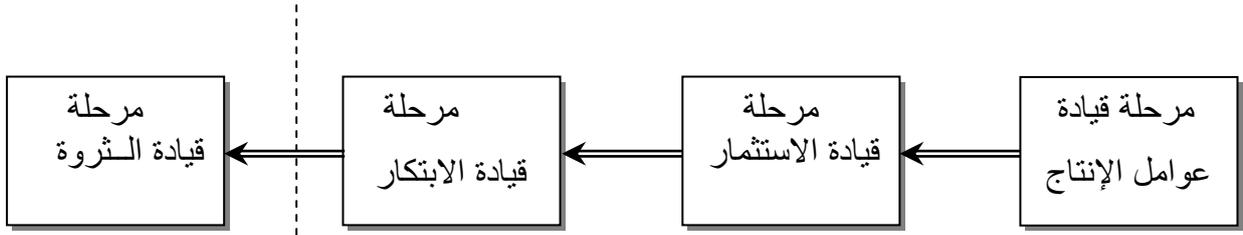
وفيما يخص مراحل تطور الميزة التنافسية فيرى "بورتر" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل، تختلف كل مرحلة في خصائصها، وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبه 3، وقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي :

1 M.PORTER, L'Avantage concurrentiel des nations, op cit, p.14 .

2 G.GARIBALDI. op cit, pp. 95-96.

3 سامي عفيفي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية، مطبوعات الإسراء، القاهرة، مصر، 2003، ص284.

شكل رقم (1): مراحل تطور الميزة التنافسية حسب بورتر



المصدر: عاطف عبيد، الاقتصاد المصري في مواجهة تحديات اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، مركز بحوث ودراسات التنمية التكنولوجية، جامعة حلوان، مصر، 1999، ص538.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن المراحل الثلاث الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتتمثل تراجع وتدهور الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حدة¹:

أ - مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

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

ب| مرحلة قيادة الاستثمار:

هذه المرحلة مبنية على قدرة الدولة ومنظمتها على الاستثمار بشكل متواصل²، ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام؛

ت| مرحلة قيادة الابتكار:

تعتمد هذه المرحلة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لإ

1 عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص96.

2 نيفين حسين محمد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص09.

الميزة التنافسية، وهنا يقل دور المنافسة على أساس السعر المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج¹، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز، من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير؛

ث | مرحلة قيادة الثروة:

تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة²، ورغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظرا لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المنظمات المحلية ميزاتها التنافسية لصالح المنظمات الأجنبية الكبرى.

2.2.1. مصادر الميزة التنافسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد مصادر الميزة التنافسية مثلما تعددت وجهات نظرهم في تحديد مفهومها، ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

أولاً_ التفكير الاستراتيجي

تستند المنظمات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية³، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة

1 إستراتيجية أقل تكلفة، والتي سنتطرق لها في العناصر اللاحقة.

2 وهي نفس مرحلة الأبقار الحلوب لمصفوفة BCG (مرحلة النضج في منحنى الخبرة).

3 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

تحقيقها نجاح أو فشل المنظمة 1، وتبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم، في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغيير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر و السريع.

ثانياً_ الإطار الوطني

إنّ الإطار الوطني الجيد للمنظمات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية²، لذلك نجد المنظمات لبعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المنظمات في الدول الأخرى ، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية ، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً_ مدخل الموارد

يتطلب تجسيد الإستراتيجية في المنظمة إلى الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن ل ها وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية³:

أ - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، فكلما كانت نوعيتها جيدة انعكس ذلك إيجاباً على جودة المنتجات، لذا تجد بأن بعض المنتجات متشابهة إلى حد بعيد ولا يمكن لغير المتخصص التفريق بينها، إلا أن أحدها أحسن بكثير من الآخر (مثل الألبسة)، لذا يجب على المنظمة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعار

1 مال الدين محمد المرسي و مصطفى محمد أبو بكر و طارق رشدي حبة، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

2 عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 61.

3 نفس المرجع السابق، ص 48.

المواد الأولية وجودتها؛

- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المنظمة ، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المنظمة ضمان سلامتها وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن؛
- الموارد المالية: وهي السيولة التي تمكن المنظمة من ابتكار منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيع تسويقها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها ، بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد غير الملموسة: وهي كل موارد المؤسسة التي لا نستطيع لمسها كالجودة وغيرها، ونميز فيها ما يلي:

- الجودة: تسعى المنظمات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تمثل قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها ، وتستند المنظمة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياسة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين .
- التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من أقوى ال عوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمنظمة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج¹، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي ، لأنه مورد داخلي قادرا على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون؛ غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموما إلى مرحلتين2:

1كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، الطبعة 1، ص61.

2 O.UZAN, Le diagnostic strategique :Ressources de l'entreprise et avantage

أ - إعداد جرد للممتلكات التكنولوجية: حيث يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمنظمة اعتمادا على عملية الجرد ، وتصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع وفقا لمساهمتها في إنشاء الميزة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد: التكنولوجيات الأساسية والتي تتوفر في السوق 1، وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين، والتي لا تمثل مصدرا لأية ميزة تنافسية محسوسة؛ أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيازة على ميزة تنافسية حاسمة ومحددة للمنظمات التي تتحكم بها ؛ أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي تكون في مرحلة الانطلاق (نعني هنا أولى مراحل دورة حياة المنتج)، فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المنظمة ، قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع ؛ وتتم عملية الجرد هذه عموما من خلال الكشف عن التكنولوجيات وذلك حسب وظائف المنظمة، أنشطتها أو منتجاتها النهائية؛

ب - تقويم المزايا التنافسية: ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمنظمة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها ؛ ويُقوّم التشخيص الداخلي قدرات المنظمة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المعتمد لتسيير وتثمين الذمة التكنولوجية؛ ولن تكون هناك ميزة تنافسية معبرة ما لم تتحكم المنظمة في التكنولوجيات المولدة للإبداعات، التي تمس طرائق الإنتاج (أثر على بنية التكاليف) أو التي تمس المنتجات (أثر على التميز).

وحتى تكون الميزة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيازة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات، وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد أثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر الميزة التنافسية (التكنولوجية) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

- الابتكار 2: إن التزايد المستمر في عدد المنظمات أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمة بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتبر كحد أدنى في الميزة التنافسية إلى جانب

concurrentiel, In cahier Francais, n°275 ,1995, Paris,pp78-82

1 والتي عبر عليها Porter بالميزة التنافسية للسوق، أي التكنولوجيا الدنيا التي لا تستطيع المؤسسة الدخول بدونها إلى سوق أو صناعة معينة.

2 سنتطرق إلى مفهوم الابتكار بالتفصيل خلال الفصل الثالث لأنه أحد المحاور الرئيسية لهذه الدراسة.

التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المنظمات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق، أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع والسوق والمنتج، بل تعدى إلى منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين والذي انتشر تحت تأثير التجربة اليابانية باسم Kaizen أي التحسين المستمر¹، وهو إدخال ابتكارات صغيرة ومستمرة على المنتج، وتتراكم هذه التحسينات يصبح عندها منتجًا جديدًا.

ومن هذا المنطلق مثلًا وفي قطاع الخدمات ، استحدثت British Airways درجة ركاب جديدة للرحلات بعيدة المدى أسمتها "المسافر العالمي الجديد"، وتأتي الخدمة الجديدة لتلبية حاجات رجل الأعمال الباحث عن وفرة في كلفة السفر، أو السائح الباحث عن فسحة أكبر واستقلالية أكثر مما يحصل عليه في الدرجة السياحية العادية، وتحتوي مقصورة درجة الركاب الجديدة على فسحة أكبر لكل مقعد من المقاعد، والذي جُمع في تصميمه بين التكنولوجيا والراحة وذلك بعد استطلاع حاجات المسافرين ومطالبهم الملخصة بإرادة الحصول على راحة أكبر لكن بأسعار معقولة ، فأصبحت British Airways بهذا الابتكار أول منظمة طيران كبرى تقدم أربع درجات سياحية على متن طائراتها وعبر شبكتها العالمية²، وكذلك استحدثتها لسرير خاص بالرضع على الطائرة³.

يرتبط نمو المنظمة وقدرتها على التنافس ارتباطًا وثيقًا بقدرتها على البحث والابتكار، لذا يجب أن تعي المنظمات لدورهما البالغ الأهمية في وجودها وتطورها.

- الزمن: يعتبر الوقت سواء في تسيير الإنتاج أو في تسيير الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون قبل المنافسين يمثل ميزة تنافسية⁴.

1 عبود نجم ن.، الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999، ص9.

2 مجلة الإداري، المجلد26، العدد 4، أبريل 2000، ص77.

3 مجلة الإداري، المجلد26، العدد5، ماي 2000، ص92.

4 نجم عبود نجم، إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية ، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18،

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالاتي¹ :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات؛
- تخفيض زمن الدورة للزبون ، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلبية الزبون والتسليم؛
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

- **المعرفة²:** المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤشرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين³.

ومن هنا أصبحت المعرفة مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية، وهي تتمثل فيما يطلق عليه الآن الوأسمال الفكري، الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ونظريات ومفاهيم وغيرها من الأشكال⁴، وما يزيد من فعالية هذه المعرفة، هو اعتماد المنظمة على البحث العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم والدقيق، والذي تنتقل المنظمة من خلاله من المجهول إلى المعلوم⁵، من خلال معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم تعديل سياساتها واستراتيجياتها التنافسية بما يتلاءم مع التغيرات والأوضاع الجديدة.

تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مارس 1997، ص11.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص11.

2 هي جوهر دراستنا، وسنتطرق لها بالتفصيل بداية من الفصل الموالي.

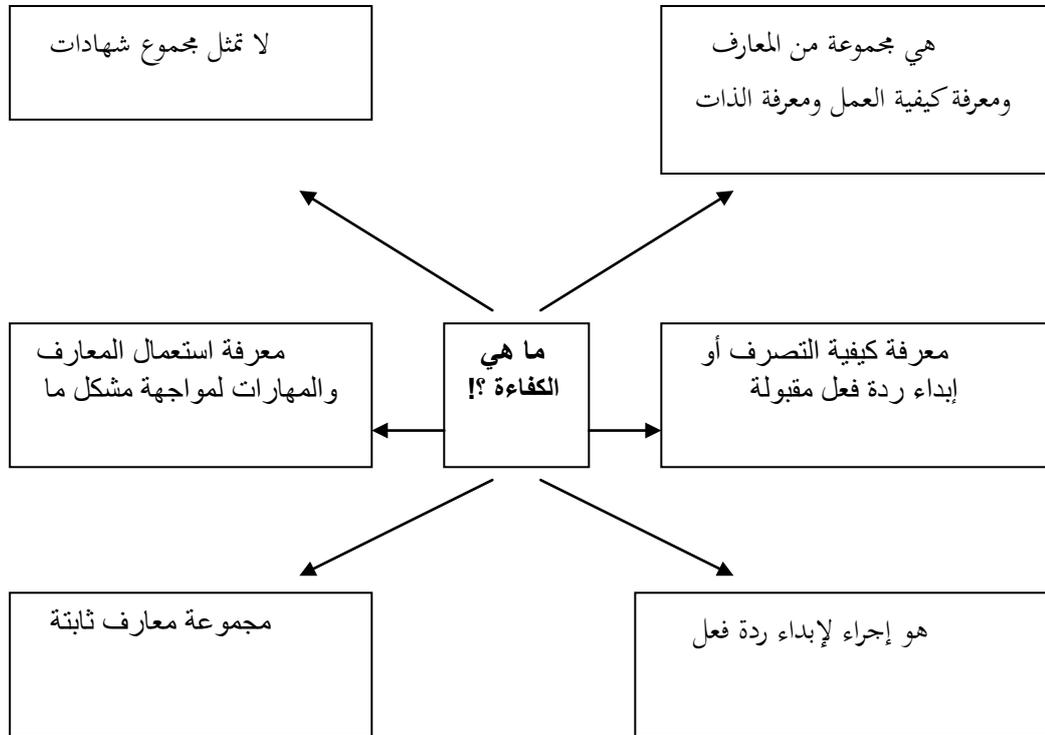
3 ناصر دادى عدون و معراج هواري، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المنظمة الاقتصادية مجلة العلوم الاقتصادية، ملتقى وطني بجامعة سيدي بلعباس، الجزائر، أبريل 2005، ص 150 .

4 علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص202.

5 أحمد حلمي جمعة و حسني أحمد الخولي، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، عمان، الأردن، 1999، الطبعة 1، ص09.

- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، لا بد من أن تكون المنظمة في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، بحيث تشكل المعلومات المحصلة مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمنظمة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المنظمة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

شكل رقم (02): بعض التعاريف المسندة لمفهوم الكفاءات



Source: Leboyer, **La compétence au cœur du succès de votre entreprise**, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

أ - الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل

عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة¹، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية هي: أن يكون الفرد حيويًا، أي يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمنظمة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات²،

وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

كما تعرف الكفاءة الجماعية أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمنظمة.

وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المنظمة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛

1 عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

2 نفس المرجع السابق، ص 59-61.

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وعليه فالمنظمة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المنظمة؛
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن؛
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمنظمة، والحيلولة دون تدهورها.

يؤدي تهاون المنظمة في الاستثمار في الكفاءات إلى تقادم هذه الأخيرة ، وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المنظمة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم" - كما ذكرنا سابقاً في نقاط أخرى - مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة ، لهذا نجد أن الأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات، ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية¹.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل؛

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

- المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول.

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة¹، أي ضرورة اكتساب المنظمات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة.

ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية²:

- تقبل التغيير؛
- القدرة على تحمل الأخطاء؛
- الثقة في النفس؛
- مستوى معين من الطاقة.

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

2 Cancetta Lanciaux, **compétitivité et employabilité**, revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

وفي آخر عرضنا لمصادر الميزة التنافسية والذي يمثل أحد متغيرات المتغير التابع في دراستنا هذه، يمكن الإشارة إلى بعض الجهود التي طرحها الباحث ون في ذلك، والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر والأسس التي تتمكن المنظمة من خلالها تحقيق تلك المزايا، ويوضح الجدول الآتي بعض تلك الآراء:

الجدول رقم (01): مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب

والباحثين

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

المصدر : عبد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد(15)، تموز2006، مركز الدراسات المستقبلية، جامعة الموصل، العراق.

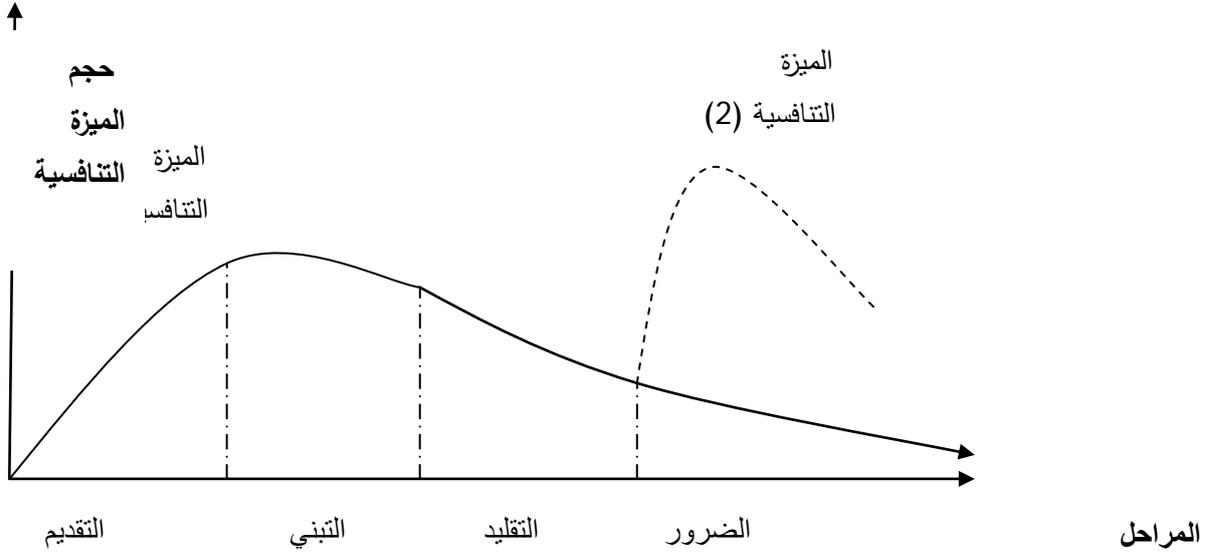
3.2.1. محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين وهما:

أولاً_ حجم الميزة التنافسية

تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

نلاحظ من الشكل أن للميزة التنافسية دورة حياة مماثلة لدورة حياة المنتج حيث تنمو حتى مرحلة النضج أين يستقر نموها نوعاً ما، ثم تدخل في مرحلة التراجع حيث يجب على المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية جديدة لتحافظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة:

أ - مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي؛ وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

ب مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزوا عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن ، وهي نفس مرحلة الأبقار الحلوب في مصفوفة BCG، حيث تكون الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير و... الخ، وانخفاض التكاليف الثابتة الوحيدة 1، ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة (اقتصاديات السلم)؛

ت مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفورات؛

ث مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها على المنافسين، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

ثانياً _ نطاق التنافس

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي :

أ - القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

1 وهي التكاليف الثابتة المحملة على الوحدة الواحدة (أي مجموع التكاليف الثابتة قسمة عدد الوحدات المباعة).

ب| درجة التكامل الأمامي : يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية؛ فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

ت| المبعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ؛ وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

ث| قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة ؛ فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة؛ فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة 1.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي توافق قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة ، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

وبعد التعرض إلى كل من التنافسية والميزة التنافسية، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والبيئة التنافسية، ثم الميزة التنافسية ومصادرها وفي الأخير محدداتها، لابد من التطرق إلى الاستراتيجيات العامة للتنافس، خاصة وأنها تكلمنا خلال محددات الميزة التنافسية على ميزة التكلفة الأقل (القيادة بالتكلفة)، وعليه وجب التفصيل في الاستراتيجيات العامة للتنافس وذلك من خلال ما يلي:

3.1. الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعد الإستراتيجيات العامة للتنافس إطاراً يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين¹، وتقسّم على العموم إلى ثلاث إستراتيجيات حسب Porter، وهي: (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز عن المنافسين، وإستراتيجية التركيز).

وتعتبر هذه الإستراتيجيات صالحة للتطبيق في أية منظمة وأية صناعة، وهي على النحو الآتي:

1.3.1 إستراتيجية القيادة بتكلفة Cost Leadership Strategy

هذه الإستراتيجية كانت من بين أكثر الإستراتيجيات المطبقة خلال السبعينات، بفضل أعمال مكتب بوسطن للاستشارات "BCG" حول موضوع أثر الخبرة، والذي أكد أنه بالنسبة لبعض المنتجات تكاليف القيمة المضافة انخفضت ما بين 20% و 30% كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج المتراكم (خبرة الإنتاج)². إن اختيار هذه الإستراتيجية يستدعي البحث عن الحجم، ولكن تحقيق الحجم ليس له معنى إلا إذا سمح بتحقيق هامش وحدوي مهم من خلال تطبيق أثر الخبرة.

نقول عن منظمة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس³.

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

1 فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، الطبعة 1، ص182.

2 للاطلاع أكثر انظر ما كتب عن المحفظة الإستراتيجية.

3 M.PORTER. *l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. inter-éditions. 1986, p85.

وتكون المراقبة كما يلي1:

أولاً_ مراقبة الحجم

يَمكّن كل من التّوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف؛ غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

ثانياً_ مراقبة التعلم

التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، والتي تؤدي إلى تنمية وتطوير مستواهم وكفاءتهم، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلّم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلّم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ثالثاً_ مراقبة الروابط

تُحسّن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المنظمة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم

رابعاً_ مراقبة الإلحاق

ويتم هنا إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات

1 ibid, pp129-136.

إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

خامسا_ مراقبة الرزنامة

عادةً ما تستفيد المنظمات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقين، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

سادسا_ مراقبة الإجراءات

يحدث أن تعتمد المنظمة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

سابعا_ مراقبة الموضع

إن الموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

ثامنا_ مراقبة العوامل الحكومية و السياسية

كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المنظمة على تطبيقها ومتابعتها، حيث أن التكاليف لا تتخفف بصفة آلية و إنما تبعا لجهود و اهتمام متواصل، و

تمتلك المنظمات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف و ذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه، و على المنظمة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المنظمة، تبني برامج لتخفيض التكاليف. من بين الأساليب المستعملة من طرف المنظمات الرائدة في مجال التكاليف، وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة، وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المنظمة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمنظمة، إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها و ضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمنظمة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها من المنافسين و لكن لا تضمن لها الريادة.

و يمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل و تستمر في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المنظمة و استعمال نفس مصادرها و من بينها¹:

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
 - تنسيق العلاقات الكامنة بين المنظمة والموردين و قنوات التوزيع المستقبلية؛
 - التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين و التي يصعب تقليدها؛
 - حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة و التي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.
- أما المخاطر التي تنتج من إتباع ه ذه الإستراتيجية، فهي إما تكنولوجية وإما اقتصادية، لأنه من الضروري على كل منظمة تتبنى هذه الإستراتيجية أن تمتلك نظام يقظة تكنولوجية جيد، بحيث تظل متتبعة للتطور التكنولوجي حفاظا على قدراتها الإنتاجية ومن

1 Gérard Garibaldi, op cit, pp56-58.

أجل الدخول للمحيط التكنولوجي الجديد بسهولة؛ ويأتي الخطر من المنافسين للمنظمة، لنفس المنتج وتطبيق نفس الإستراتيجية (قيادة التكاليف) ولكن من خلال اختراعات جديدة.

2.3.1. إستراتيجية التمييز عن المنافسين Differentiation Strategy

يتمثل مضمون هذه الإستراتيجية في قيام المنظمة بتصنيع سلعة أو خدمة، ينظر لها من قبل المستهلكين على أنها فريدة أو متميزة تنشئ قيمة عالية لزبائنها¹؛ وتتطلب هذه الإستراتيجية عدداً من الأنشطة المكلفة ، مثل التصميم والبحث والتطوير أو تقنية جديدة وأنشطة تسويقية فاعلة أو متنوعة ، وعاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات.

وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة وكذلك وحدات الأعمال ، على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة الزبون التي تقيم من قبل جزء كبير من السوق²، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المفضلة لدى معظم المنظمات ، وخاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات الزبائن ، التي لم يعد بإمكان المنظمات تلبيتها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها³.

و يتطلب من المنظمة لتحقيق التميز أن تقوم بالبحث المستمر والابتكار⁴ في الجوانب التي يمكن تحقيق ذلك، والذي ينتج عنه تقليل المنافسة المباشرة في الصناعة⁵.

1 GERARD GARIBALDI, op cit, p 60.

2 Kotler . Philip, **Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control** , g . prentice – Hall , Inc New Jersey, 1997 , p85 .

3 Jean Charles Mathé, **Management stratégique concurrentiel**, Librairie vuibert, Germain, 2001, p102.

4 Bowman Cliff , 1996 , **The Essence of strategic Management** , New Delhi : prentice – Hall, p53.

5 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمات المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، ص ص5-9

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن المنظمة تتميز عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي¹:

أولاً_ الإجراءات التقديرية

تقدم المنظمات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها تلك النشاطات، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المنظمة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفنيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

ثانياً_ الروابط

يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

(أ) الروابط بين أنشطة المنظمة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلاً لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم.

(ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات

1 M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Op cit, pp 152_162.

الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المنظمة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

(ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرّد المنظمة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المنظمة وهذه الأخيرة. مثلاً تكوين الموزعين أو إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات وتمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

ثالثاً_ الرزنامة

قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المنظمة ممارسة نشاط معين. فمثلاً المنظمة التي كانت السّابقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً ، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

رابعاً_ الموضع

قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلاً يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

خامساً_ الإلحاق

يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المنظمة.

سادساً_ التعلم وآثار بثه

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة ، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ، و عليه فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تمييز متواصل.

سابعاً_ التَّكامل

تسمح درجة التَّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرًا للتمييز.

ثامناً_ الحجم

يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيًا على التمييز ؛ فمثلا يمكن أن يُضعف من مرونة المنظمة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المنظمات الحساسة لعامل الذوق).

تاسعاً_ التمييز في تصاميم المنتج

يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين ، أي الخروج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق بحيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج، كما في منظمة رولز رويس للسيارات¹.

تختلف عوامل التفرد (التمييز) من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التميّز، ومن ثمة فإن المنظمة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة؛ وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التمييز ، لأن بعض عوامل التميّز تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المنظمة متميزة تسمح لها

1 Mintzberg, Henry & Brian Quinn James , *The Strategy Process – Concept , Contexts , Cases* , 2nd ed , New Jersey prentice – Hall , Englewood cliffs, 1991 , p76 .

ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها¹.

والمنظمة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التميز حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة ، بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها ، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون وتوظيف مستخدمين متخصصين، أما لإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يستلزم ذلك مواد أولية أعلى سعرا.

تختلف تكلفة التميز من منظمة لأخرى ، ومرد ذلك أن موقع المنظمات اتجاه عوامل تطور التكاليف مختلف ؛ ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلاً التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم ، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المنظمات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

وأهم الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز هي:

- التمييز المفرط: يحدث ألا تستوعب المنظمة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة (القيمة المضافة) للزبون أو الملحوظة من قبله، وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمنظمة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض؛
- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المنظمة ، ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها ، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المنظمة إزاء التكلفة النسبية ، وللحفاظ على هذا السعر الإضافي يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط؛
- عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز

1 أمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

القيمة الملحوظة من قبل الزبون تكلفتها. وتنسى المنظمات -عادة- تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مربح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف؛

- التركيز الشديد على المنتج : لا تنظر بعض المنظمات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز¹.

3.3.1. إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المنظمة بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معاً.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات

الآتية²:

- عندما توجد مجموعات مختلفة وتمييزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو

1 M.PORTER, l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. Op cit. pp. 199-200.

2 Idem, pp 211-223.

يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي محدود؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس (تهديدات الداخلين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للمشتريين، تهديدات المنتجات البديلة، الصراع التنافسي بين المنافسين القائمين). بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

أما كيفية تبني إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين¹:

- أ - اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها؛
- ب - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي.

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين:

- أ - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة؛
- ب - أو التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ، ففي الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

وبعد التعرّض للاستراتيجيات العامة للتنافس، وتوضيح مختلف المزايا التي تحققها المنظمة، نستطيع إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات، سواء تعلق الأمر بمتطلبات

¹ Idem, pp 211-223.

المهارات والموارد، أو المتطلبات التنظيمية، وهذا ما يجسده الجدول التالي :

جدول رقم (02): متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الاستراتيجيات التنافسية
1 رقابة محكمة على التكاليف، 1 تقارير رقابية منظمة ودورية، 1 حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.	1 مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها، 1 مهارات خاصة بالعملية التصنيعية، 1 إشراف محكم على العمالة، 1 منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	قيادة التكلفة
1 تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير، 1 معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية، 1 القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.	1 قدرات تسويقية عالية، 1 قدرات عالية في مجال البحوث، 1 شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا، 1 النزعة نحو الإبداع، 1 تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	التميز
1 مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.	1 مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.	التركيز

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار
الفكر العربي، مصر، 2003، ص157.

إن نجاح المنظمات في تطبيق إحدى الاستراتيجيات التنافسية أنفة الذكر سوف
ينعكس على القدرات الربحية والحصة السوقية .

ومما تقدم يتضح أن هناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات أو الصناعات
إتباعها وبصرف النظر عما إذا كانت صناعية ،خدمات، أو منظمات لا تسعى إلى تحقيق

الربح. وتتبلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختيارات ، التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة والحجم، و يمكن للمنظمة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق، وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها، كذلك إستراتيجيتها بشكل عام .

ويمكن أن تكون المنظمة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الاستراتيجيات العامة للتنافس، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة، وكذا حال السوق المستهدفة، وأخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه. وتجدر الإشارة إلى أنه بإمكان المنظمة اشتقاق استراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة ، وذلك وفق الوضعيات والموقع التنافسي في زمن معين.

خلاصة الفصل الأول

أي موقف أو وضعية تنافسي لا يمكن أن يكون قوياً ومتميزاً بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنت المنظمة عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع عن نفسها، وبالتالي فإنّ صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من الخصائص، ومن أهم هذه الخصائص أن تكون نادرة ويصعب تقليدها، كما يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال.

وتلجأ المنظمة إلى مجموعة من المصادر المتنوعة لتحقيق مزايا تنافسية مستمرة يصعب تقليدها، ومن أهم هذه المصادر نجد المعرفة أو الرأسمال الفكري، حيث أصبحت مصدراً أساسياً من مصادر الميزة التنافسية، كما يرتبط نمو المنظمة وقدرتها على التنافس ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والابتكار أيضاً، ومن أهم مصادر الميزة التنافسية أيضاً نجد الكفاءات الفردية والمحورية والتكنولوجية والزمن... الخ.

وهناك ثلاث استراتيجيات تنافسية يمكن للمنظمات إتباعها حسب بورتر وهي (إستراتيجية أقل تكلفة وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز)، وتتلور مثل هذه الاستراتيجيات من خلال صنع المنظمة لعدد من الاختبارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج ونوعية السوق وطبيعة المنافسة القائمة والحجم، ويمكن للمنظمة تحديد إستراتيجيتها التنافسية بالاعتماد على قوتها بالسوق، وهذا يعني أن تكون المنظمة على دراية تامة بموقعها التنافسي والقوى التنافسية المؤثرة عليها.

وبعد دراسة المتغير التابع، سنتطرق إلى مدخل دراسة الرأسمال الهيكلي وذلك من خلال التعرّض إلى إدارة أعمال المعرفة من خلال الفصل الموالي.

الفصل 2

إدارة أعمال المعرفة كمدخل لدراسة

الرؤساء الهيكلية

تمهيد

كما سبقت الإشارة إليه في الفصل السابق فتعتبر التكنولوجيا من أقوى العوامل التي تستطيع تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، والمخرجات التي تستند عليها التكنولوجيا في عملية تطوير الإنتاج ما هي إلا المعرفة، وعليه فلندعيم المزايا التنافسية المستمرة لابد من استغلال المعرفة الاستغلال الأمثل لإنشاء القيمة في المؤسسة.

ويقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية ؛ وتؤكد الكثير من الدراسات كما سوف نرى على دور المعرفة باعتبارها رأسمالا فكريا ودورها في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة، وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق كما أشرنا إليه.

وقد فرضت إدارة أعمال المعرفة نفسها في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأسمالا فكريا ذا قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعاملا لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل ونشر وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة ؛ وإدارة أعمال المعرفة هي المدخل المناسب لدراسة الرأسمال الفكري ومن تمّ الرأسمال الهيكلية، كما بيّن كل من Stewart و Nonaka و Irmim و Davenport و Fail و Rid و... الخ.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى كل من المعرفة وإدارة أعمال المعرفة، ومختلف المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بها كمدخل لدراسة الرأسمال الهيكلية.

1.2. الإطار المفاهيمي للمعرفة في المؤسسة

لقد تزايدت خلال السنوات الأخيرة استخدامات المؤسسات للمعرفة في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، مما يوضح أهمية تها الكبرى، وقد يكون خير دليل على ذلك هو استعمالها من طرف أكبر المؤسسات العالمية، كالبنك الدولي الذي احتل سنة 2004 المرتبة العشرين (20) في تعداد المؤسسات المرتكزة على المعرفة، إذ أصبح من أهم المؤسسات الداعية إليها، إضافة إلى التقرير الدولي عن منظمة OCDE في سنة 1996، الذي جاء فيه بأن نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية اعتمد على الاقتصاد المعرفي، فهذه الأدلة تبرز لنا مدى أهمية إدارة أعمال المعرفة في الاقتصاد المعاصر.

وبعد الإشارة إلى أهمية المعرفة ودورها الفعال في تدعيم الميزة التنافسية في الفصل السابق، لابد من دراسة وتحليل مفهوم المعرفة، وذلك من خلال ما يلي:

1.1.2. مفهوم وخصائص المعرفة

يعتبر بيتر دراكر Peter Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية¹. ويقول في سياق آخر أن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل. وسوف تتطور مؤسسات الأعمال إلى مؤسسات منشئة للمعرفة بطرق كثيرة... "إننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد الأساس في المورد الاقتصادي هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، وحيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري في هذا الاقتصاد².

1 Drucker Peter in Davenport, Thomas H., and Prusak, Lawrence. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, 2000, p 12.

2 Drucker P.F., **Knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge**, California Management Review, Vol. 41, no. 2, 1999, pp 79–85.

وفي رأي مشابه له يقول Stewart بأن ظهور اقتصاد المعرفة ومؤسسات الأعمال، قد أدى إلى ظهور عامل المعرفة Knowledge Worker، وأصبحت المعرفة والمعلومات أهم مادة خام يحتاجها العامل لإنجاز عمله؛ إن الأصول المادية المرئية في مؤسسات المعرفة تسهم في قيمة المنتج بدرجة أقل بكثير من الأصول غير المرئية (رأس المال المعرفي -الفكري-)، وأصبح الرأسمال الفكري حيوياً إلى درجة أنه يمكن القول بأن المؤسسة التي لا تدير المعرفة لا تعطي اهتماماً لنشاطها¹.

أولاً_ مفهوم المعرفة

مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد بالطبع، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه، وارتقت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها حتى وصلت إلى ذروتها الحالية²، إلا أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو حياة الإنسان.

ولقد اختلف الباحثون في وضع تعريف واحد للمعرفة وهذا لأن المعرفة لها عدة معاني، فهي تعني المعلومات، الحدس، العلوم، الخبرة، المواهب، الكفاءات، الفطنة، المهارات التطبيقية، القدرات، التعلم، الحكمة... الخ³، ومنه فإن تعريف المعرفة متوقف على المعنى الذي يفهم من سياق الكلام.

فللمدخل المناسب لتحليل مفهوم المعرفة هو التمييز بين البيانات، المعلومات،

والمعرفة؛

فالبيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، التي يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة ، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها

1 Stewart Thomas A., **Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997, pp. 55 – 56.

² الرياض عبد الرحمن الحاج اقتصاد المعرفة في: 2009-01-26

<http://saneoualhadath.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=17515>

³ karl erik sveiby, **knowledge management la nouvelle richesse des entreprises**, maxima, France, 2000, p63.

ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.

أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضع في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرار؛ ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها شكل كتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر 1.

أما المعرفة فيعرفها الصباح على أنها ليست المعلومات ، بل هي أعلى شأن من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ، ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة 2 ويتفق معه 3 Branch و scott 4 و 5 Jean françois Bully و 6 baget، إذ يعتقد أنها ترتبط بالتغذية المعلوماتية والتحليل المعلوماتي وعلاقتها بوظائف المؤسسة الأساسية من جهة والعاملين وعلاقتهم بنظام المعلومات من جهة أخرى.

وفي نفس السياق يرى آخرون بأن المعرفة تتكون من البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها ، لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو

-
- 1 عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998، ص21.
 - 2 الصباح عماد عبد الوهاب، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي ، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس 2002، ص41.
 - 3 Branch bob, **The development of expertise in early stage design cost estimating through portfolio strategy 2nd**, The annual conference, Oxford University, 10th Jun 2004, p160.
 - 4 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص208.
 - 5 Jean françois Bully، **capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise**، ed. Eyrolles، paris، 1997، p12.
 - 6 باجات وراي و بولاها فيستون وهاري تريانديس، ترجمت إبراهيم بن علي الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمؤسسات عبر الحدود،-إطار عمل موحد (الإدارة العامة) ،معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 43، 2003، ص148.

النشاط الراهن 1، كما تعرّف المعرفة بأنها المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات².

في ه ذه التعريفات نلاحظ أن ال باحثين ركّزوا على العلاقة بين المعرفة والمعلومة، حيث اعتبروا بأن المعرفة تنتج من معالجة المعلومات وتحليلها.

وتوجد تعريفات أخرى للمعرفة حيث يطلق كل من الكبيسي³ و Francis Bacon⁴ على المعرفة اسم الأصول اللامحدودة أو اللامتناهية لكونها الأصول الوحيدة التي تزداد وتتضاعف عندما يتم تقاسمها مع الآخرين⁵.

كما عرفها Badaraco⁶ على أنها الحكمة والخبرة الهندسية، ويمكن أن تتضمن تتضمن التسويق، والآداب، وحتى الرياضة، وتعتبر عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات كما يمكن بيعها، أو استخدامها في تطوير منتج معين، أو إنشاء منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المؤسسات.

نلاحظ أن هذه التعريفات ركّزت خاصة على خصائص المعرفة.

1 Efraim Turban, **Information Technology For Management**, John Wiley and Sons, Inc, New York, 2002, p49.

2 Sarvar, M., **Knowledge management and copulation in the consulting industry**, R TM, Vol. 39 issue. 3 – 1999, p96.

3 صفاء أحمد العاني ، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي ، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004 (نقلا عن: الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الابتداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد)

4 D.C. Misra, Rama Hariharan, and Manie Khaneja, **E Knowledge Management Framework for Government Organizations, information systems management**, spring, yarmouk university. Database 2003, pp 38 - 48.

5 صفاء أحمد العاني ، نفس المرجع السابق، (نقلا عن: الكبيسي صلاح الدين عواد، نفس المرجع السابق، ص46).

6 Badaracco, Josepi L., **The Knowledge link**, Harvard Business School, U.S.A, 1991, p.187.

أما علي السلمي فيرى بأن المعرفة تتشكل من مجمل التجارب والخبرات والمعلومات والدراسات والقرارات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية والتي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة البشر في المؤسسة¹.

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم المعرفة من عدة اتجاهات ومداخل أخرى فمنهم من وصفها بأنها أحد أصول المؤسسة، إذ عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة ماذا ومعرفة كيف (Know-how)، (Know-why) واعتبرتها إحدى أصول المؤسسة الأكثر أهمية من الأصول المادية، كما وصفها Endres و 2 Bateman & Zeitham و Endres بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات³.

كما تعرّف أيضا بأنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها ، أو المعلومات في النشاط⁴.

ونلاحظ في هذه التعريفات أن الباحثين تطرّقوا إلى طبيعة المعرفة وقدرتها على تحمل التقنية، وربطوا بينها وبين الخبرة.

وهناك من نظر إلى المعرفة من اتجاه ثان فوصف مفهوم المعرفة للدلالة على أنها الرأسمال الفكري والقيمة المضافة، أو تعد كذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق، ومن أنصار هذا الاتجاه نجد tofler⁵ و Reid و Davenport & Prusak و Vail 2 و Ermime 1 و tofler⁵

1 علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب، القاهرة، 2002، ص204.

2 Bateman، T.S. & Zethami C.P. **Management Function and Strategy**، Boston، Richard. Irwin، 1990، p89.

3 Endres A.، **Improving R & Performance the Juran way**، John Wiley & Sons، New York، 1997، p161.

4 P.M.Sverlinger، **Managing Knowledge in Professional Service Organizations**، Chalmers University of Technology، Goteborg، Sweden، 2007، p41.

5 محمود العبدى، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية ، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005، في 2011_02_14

وفي ه ذه التعريفات فقد بيّن الباحثون دور المعرفة في إنشاء القيمة، و اعتبروا بأن مفهوم المعرفة هو نفسه مفهوم الرأسمال الفكري.

وسنحاول أن نعرّف المعرفة بتعريف شامل على النحو الموالي: المعرفة هي ناتج معالجة وتحليل وتنظيم المعلومات ، وهي الخبرة التي في رؤوس الأفراد والتي تستعمل لإنشاء قيمة مضافة في المؤسسة حتى تصبح رأسمالا فكريا لها.

ثانياً_ خصائص المعرفة

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التالية للمعرفة:

- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا إدراكيا من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير، فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتركيب المعطيات والحقائق بصورة صورية، وإنما تهتم بالعلاقات البيئية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات، أي ارتباط المعرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة⁴؛
- تعطي المعرفة معنى ملائما للمعلومات ⁵، والأفراد منتجون للمعرفة مثلما هم

[Hptt://www.philadelphia.edu.ju](http://www.philadelphia.edu.ju)

1 سملاي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 (نقلا عن:

jean louis Ermime، **enjeux et de marche que de jestion de connaissance**، p25)

2 Vail ، Edmond F- **Knowledge mapping، Getting started with Knowledge management**، Ism.، 1999، p5.

3 Stewart، T.A.، Op cit، p57.

4 سعد غالب ياسين، **إدارة أعمال المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 32.

5 D.C. Misra, Rama Hariharan, and Manie Khaneja, **E Knowledge Management Framework For Government Organizations, information systems management**, spring,

مستهلكون لها، ويمكن للمعرفة أن تكون ظاهرة وملموسة أو ضمنية وغير ملموسة¹. كما أن المعرفة هي معلومات مؤسسة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي ما يبقى في رأس الفرد، وليست فقط هي المعرفة العلمية ولكن هناك معرفة أخرى وهي معرفة الحدث والخبرة، وبالتالي فكرة أن المعرفة قاصرة فقط على المعرفة العلمية فكرة خاطئة، ناهيك لو قصرنا هذه المعرفة على العلوم الطبيعية دون العلوم الإنسانية²؛

- المعرفة كمورد بشري تتميز في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية الأخرى من حيث تنامي المعرفة كما وكيفا بالانتشار والمشاركة، وتجدد تأثيرها وتعاضمه بالتفعيل، فالمعرفة منتج متزايد القيمة والعائد، لاعتمادها على الاستخدام التراكمي الكمي والكيفي، على عكس الموارد المادية التي تتناقص طبيعياً لما تتعرض له نتيجة التآكل والتقدم والإهلاك بمرور الزمن، والمعرفة أقل قابلية للفقد أو الضياع أو الاستهلاك أو الفساد أو انتهاء الصلاحية، والمعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتوليف والاشتقاق والتجديد والتوليد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة أقل؛
- ومن الخصائص المميزة للمعرفة أيضاً أنها تتصف بالبقاء **Sustainable** والتراكم **Accumulative** والنمو **Growth** بمرور الزمن، إضافة إلى أهميتها في أن تحرك قابلية المؤسسة على التطور والتوسع والمنافسة وتوليد سلسلة القيمة **Value Chain**، وكذلك أثرها الملموس والمباشر في تحديد القيمة السوقية الشاملة للمؤسسة³؛
- أصبحت المعرفة سلعة والتعريف السلعي هنا لا يعني المكون المادي، ولكن أصبح

2003, P 39, yarmouk university. Database.

1 علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، مرجع سبق ذكره، ص209

2 نبيل علي، المعرفة ومفاهيم التقدم، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر حول جماعة الإدارة العليا، الاقتصاد المعرفي والدولة الحديثة، الإسكندرية، أكتوبر، 2000، صص 62 - 63.

3 هادي رضا الصفار، نظرة في تقييم رأسمال الذكاء، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27- 29 نيسان 2005م، جامعة الزيتونة الأردنية، صص 27- 30.

هناك منتج له سعر ويتم التداول عليه، ويؤثر على الإنتاجية الكاملة لعناصر الإنتاج سواء على المستوى القومي أو على مستوى المؤسسة، من الواضح بأن هناك اختلاف بين السلع المادية والمعرفة، على أساس أن المعرفة سلعة غير منظورة intangible، متميزة في مضمونها، منافية لقوانين السلع المنظورة¹؛ فهي لا تخضع لقانون تناقص الغلة بل بالعكس فهي تحقق عوائد متزايدة؛

● المعرفة مصدر متجدد دائم التنامي، ولذلك فمن الضروري أن تقوم المؤسسة النشيطة والتي تتسم بالمرونة على اكتساب المعرفة نشرا وإنتاجا وتوظيفها في خدمة التنمية، والمعرفة أثرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود، خاصة إذا كانت مرقمة، والمعرفة متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر، ومع ذلك قد يتوجه الطلب إلى تحفيز محاولة إعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكلفة إضافية، ربما في صورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة كتخفيض التكلفة أو تقليص الزمن اللازم للإنتاج، وإن فوائد المعرفة لا تتوقف على مضمونها المجرّد²، وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول مناسبة لمشاكل التنمية في مجتمع معين وفي وقت معين؛

● والمنتج المعرفي غير ملموس، فالمعرفة ليس لها وزن، لا تلمس، ولكن يشعر بها، فالمنتج المعرفي قابل للاستنساخ أي يمكن استنساخها لمرات عديدة وفي الأغلب بدون تكلفة، والمنتج المعرفي قابل للنقل (Transportable) أي المعلومات يمكن أن تتحرك وتنتقل بدون تكلفة في الغالب، وهو قابل للمعالجة (manipulate) أي معالجة المعلومات بسهولة أكبر بكثير من معالجة الأشياء المادية، ينجم عن هذا أن المعرفة تتطلب الاهتمام بالرقابة والملكية على الوثائق الالكترونية والحاجة إلى إدارة الحقوق الرقمية³، فنجد أنّ المؤسسات عندما تبيع برمجية أصبحت تميل إلى أن تبيع

1Schwartz, P., Kelly, E. & Boyer, **The remerging global knowledge economy.** Proceedings of the future of the global economy, OECD, 1999, P85.

2 تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص38.

3 موسى رحمانى، **نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص15

النسخة الأولى لتكون النسخ الأخرى مجانية، والربح من النسخ المجانية.

2.1.2. أنواع المعرفة

يعتبر Polanyi أول من قدّم تصنيف لأنواع المعرفة (1961) حيث ميّز بين 1:

• المعرفة الضمنية: وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات ، والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، حيث حاول تعريفها بمقولته المشهورة " أننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله "We can know more than we can tell". وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية؛

• المعرفة الظاهرية: وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة، ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

فمفهوم المعرفة بالنسبة لـ Polanyi يقوم على فرضيات أساسية وهي 3:

- الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه من خلال سلسلة محددة من القواعد الموضوعية، أو من الخوارزميات؛

- إن المعرفة عامة وشخصية؛

- المعرفة التي تصنف بأنها صريحة ومكتوبة مهمة وضرورية ، غير أن أغلب المعرفة هي معرفة ضمنية أو جذورها تعود إلى معرفة ضمنية.

1 Ikujiro nonaka ' the knowledge creating company' HBR' vol(64)' no.(6)' nov-dec' 1991, p97.

2 سعد بن مرزوق العتيبي، إدارة أعمال المعرفة ، (<http://www.sabraeng.com>) ، (8/3/2010).

3 Sveiby karl, **tacit and explicit knowledge**, le 19_03_2010

<http://www.Sveiby.com>

وتختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، وهذا ما أدى إلى تقديم عدة تصنيفات للمعرفة، وسنحاول أن نقدّم التصنيفات حسب تسلسلها الزمني:

نموذج نوناكا 1995 (I.Nonaka) لتصنيف المعرفة، وهو أشهر النماذج، حيث يتشابه إلى حد كبير مع تصنيف بولاني، إلا أنه جاء في تفصيله أدق وأعمق من نموذج بولاني، فقد صنف العالم الياباني نوناكا المعرفة إلى:

- المعرفة الصريحة أو المعلنة (Explicit knowledge) : وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد، والقياس، والتقييم، والتوزيع، والتعليم، مثل قواعد البيانات، والبرمجيات، تتضمن أي شيء يمكن توثيقه، وأرشفته، وترميزه،¹ كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها الشائعة والرائدة والمنتشرة بين الأفراد ؛ ويعرفها (I.Nonaka) على أنها البيانات الرسمية والنظامية والصلبة التي تفرأ كمياً، والطرق المرمزة، والمبادئ العامة فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات²، وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة وغيرها³، وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها، تكون مساوية لمعرفة – حول (Knowing About) الأشياء أو العمليات، و من أمثلتها (بالنسبة للمؤسسات) مواصفات منتج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، والتشريعات، والتعليمات، و ما إلى ذلك⁴.

1 تقرير صادر عن الأمم المتحدة، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، 2002، ص27.

2 بن عيشاوي احمد، إدارة أعمال المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص8.

3 بوزيان عثمان، بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10-09-2004، ص6.

4 عماد الصباغ، إدارة أعمال المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات (2009-3-24)

● المعرفة الضمنية أو الخفية أو الكامنة (Implicit knowledge): تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" عرفها Tom Backman بأنها: المعرفة الحدسية الداخلية التي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة¹ (سننطرق لتصنيف Backman بالتفصيل فيما بعد)، وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والحدسية غير القابلة للنقل و التعليم، والتي توجد بقوة في عقول الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها، والتي لم يعبر عنها أصحابها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي غير متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يفدّر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحابها الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين، ويشير Daft إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المؤسسة هي معرفة ضمنية (أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين)، وكل هذه المعارف تعتبر معارف غير موثقة أو مقننة وهي تحفظ في العقل البشري بمقدرة هائلة على الاسترجاع والاستخدام والإفادة منها وبقدرة متفاوتة من شخص لآخر، وهذه المعارف لها علاقة مباشرة مع نفسية الشخص، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات Know-How (Skills) والتي توجد في داخل عقل وقلب كل فرد حيث تكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين²، وهناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها و التعرف عليها لذلك فمن الصعب، تناقلها و المشاركة فيها³، واقتصاد المعرفة يتطلب التكامل ضمن مساح متنوعة وميادين دراسة متكاملة بين نوعي المعرفة (الصريحة والضمنية) للوصول إلى أعلى جودة للمعرفة⁴، ولقد أكد Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

<http://www.arabcin.net> .

1 سملاي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 427.

2 سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره.

3 عماد الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص58.

4 عبد الرزاق شحاذة، كوثر بنود، مساهمة المعرفة التديقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، أبريل 23

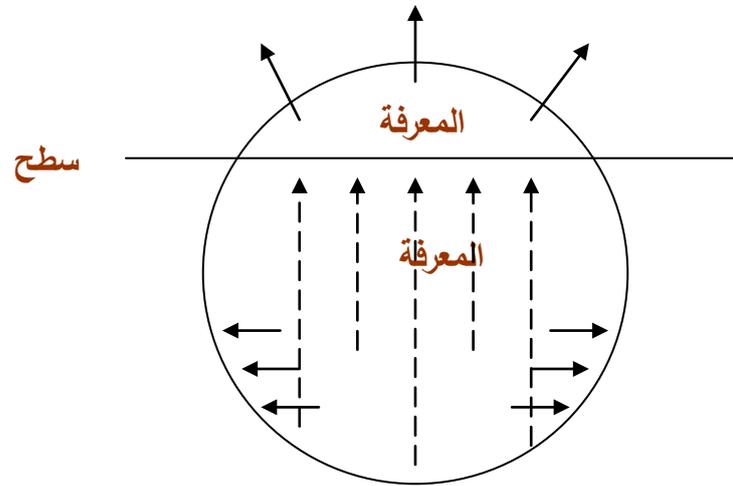
2005/25، ص9

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة.

وتؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة الضمنية، في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي العمل على الحصول عليها ونقلها داخل المؤسسة¹، ويقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي، يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، ويمكن تمثيل أبعاد العلاقة بينهما (بالثروة المعدنية) فهناك جزءان نتعامل معهما أحدهما ما متوفر داخل الأرض غير ظاهر، والآخر هو ما تم إظهاره فوق سطح الأرض كما في الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): أبعاد العلاقة بين المعرفة الظاهرة والضمنية.



المصدر: ابتهاج إسماعيل يعقوب، حسن عبد الكريم سلوم، المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 10.

1 بن عيشاوي احمد، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ويوضح الشكل السابق أن ما تم التنقيب عنه وإظهاره على سطح الأرض ، هو المعرفة (الظاهرة) في حين أن الذي مازال تحت سطح الأرض هو المعرفة الضمنية، وأن العلاقة بين هاتين المعرفتين يمكن توضيحها في خلال الأسهم المنقطعة، والتي تشير إلى أن المعرفة الضمنية ممكن أن تتحول إلى معرفة ظاهرة، في حين يبقى جزء من المعرفة الضمنية غير ظاهر، ولتطبيق المعرفة الظاهرة في اتخاذ القرارات واتخاذ الأفعال لابد من وجود المعرفة الضمنية¹.

وهناك علاقات جدلية بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة، فالمعرفة الأولى دائماً تتأثر بالثانية، كما أن تلك المعلنة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الكامنة ، التي قام أصحابها بالتصريح بها وذلك عن طريق تحويلها.

وقد صنفها (Lundvall, 1999) إلى أربعة أنواع²، وهي:

- معرفة – ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛
- معرفة – لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين؛
- معرفية – كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛
- معرفة-من (Know-who): وهي المعلومات حول من يعرف – ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا.

1Moody, D., u, op,cit,p661-662.

2 صفاء أحمد العاني و سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لجامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004، (من: الكبيسي ، صلاح الدين عواد، مرجع سبق ذكره، ص55).

كما يصنفها (zack, 1999) إلى ثلاث أنواع1، وهي:

● المعرفة الجوهرية: وهي أدنى مستوى يكون مطلوباً للدخول في صناعة ما، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة التنافس و البقاء في السوق لمدة طويلة، مع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة، والتي تضمن للمؤسسات الأعضاء في تلك الصناعة ميزة تنافسية على المؤسسات في الصناعات الأخرى؛

● المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك تقريبا نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية؛

● المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة منافسيها وتمييزها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة في السوق، وكمثال على ذلك مؤسسة مايكروسوفت التي تسيطر على مجال برامج الإعلام الآلي في العالم.

كما يقدم Backman،2001 تصنيفاً أوسع للمعرفة على النحو الموالي2:

- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الجاهزة و الموثقة في مصادر المعرفة الرسمية؛
- المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي لا نصل إليها إلا من خلال الاستعلام و المناقشة وهي معرفة غير رسمية؛
- المعرفة الكامنة: هي المعرفة التي نستطيع الوصول إليها بشكل غير مباشر ، ويتم ذلك بصعوبة بأساليب الاستنباط المعرفي؛
- المعرفة المجهولة: هي المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال البحث و التجربة.

1 Micheal H. Zack, **developing a knowledge strategy**, op cit, pp123-145.

2 A. Lomi and E.R.larsen، **dynamics of organizations**، the mit press، menlo park، california، 2001, p65.

كما يوجد من يحدد ثلاثة أنواع أساسية من المعرفة وهي¹:

- المعرفة الصريحة **Explicit**: وتنتصف بأنها مدونة ومبوبة وقابلة للتخزين والتداول والمشاركة، وبللتالي إمكانية تناقلها من جيل لآخر لضمان التعاقب البناء في المعرفة ، مثلاً مواصفات الدواء الطبية وقاعدة البيانات هي التي تصاغ وتحول بدون صعوبة، يمكن أن تزود ماديا بنص، صورة، رسم أو رمز (كالإرشادات المتبعة في عملية تقنية)؛
- المعرفة القابلة للتصريح **Implicit**: وتمثل ما يمكن وصفه من علوم ومعارف، إلا أنها غير مدونة وإنما قيد التكوين والتحول والانتقال من معرفه ضمنيه ساكنة إلى معرفة صريحة مثلاً معايير الايزو ومعايير الكلف الصناعية؛
- المعرفة الصامتة **Tacit**: وتمثل تلك التي لا يمكن التصريح عنها بالوسائل التقليدية، لأنها كامنة ومستقرة بداخل الفكر والأحاسيس البشرية الفردية أو الجماعية ، وإنما يمكن فقط التعبير عنها بالأداء والتصرفات والتحسس ، كما هو الحال عند تمييز الأشخاص باللقاء والتنبؤ بالأحداث، وهي أكثر شخصية وبديئية وتكون ثمرة لتجربة شخصية وتكون غير مهيكلة بالكلام أو الصورة لنقلها بسهولة، مثل خصائص الحرفة اليدوية.

ويمكن تصنيف المعرفة أيضا حسب باجات2 (2003) استناداً إلى أماكن

تواجدها على أنها:

- معرفة فردية وهي تتعلق بكل ما يمتلكه الفرد من مهارات إبداعية وخبرات عملية؛
- معرفة اجتماعية أو الجماعة المتمثلة في العلاقات التي تكون بين الأفراد في أماكن العمل أو المجتمع ، وما ينتج عنها من سلوك نتيجة تفاعل قيم وثقافات تلك الجماعة ، بما يكسيها القدرة على التعاون وتطوير تلك العلاقات بين أفراد المجموعة أو المجتمع؛
- معرفة المؤسسة : وتشمل العمليات والأحكام والقواعد والعمل الروتيني ضمن

1 Cortada J. & Woods J, **the Knowledge Management**, Butter worth, USA, 2000-2001, P14.

2 باجات وآخرون، ترجمت ابراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 148_149

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أنه رغم تعدد تقسيمات المعرفة، إلا أنها بقيت تتمحور حول أول تقسيم لـ Polani، أي معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، وتمثل هذه الأخيرة جوهر دراستنا هذه، والتي سنفصل فيها في الفصل الموالي.

3.1.2. دورة حياة المعرفة

كانت سمة الأعمال منذ عقود وحتى الآن تتمثل في التزايد في المنتجات والخدمات وتنوعها الكبير، الذي جعل الكثير من المختصين يعتبرون أن أبرز سمات هذا العصر هو ما يسمى بثورة المنتجات، ففي كل يوم تتوالد منتجات من المنتجات القديمة، وكل فترة تظهر منتجات جديدة تحتل مكانة المنتجات السابقة لها، ولعل أهم سمة في تطور المنتجات هو السرعة الفائقة، هذا ما يجعل دورة حياة المنتج أقصر¹ كما ذكرنا سابقا، وقد جعل تنافس المؤسسة في ظل انفجار المنتجات الجديدة دورة حياة المنتج تستمر لبضع شهور، بعد أن كانت في الماضي تستمر لعدة سنوات، فماذا عن دورة حياة المعرفة؟

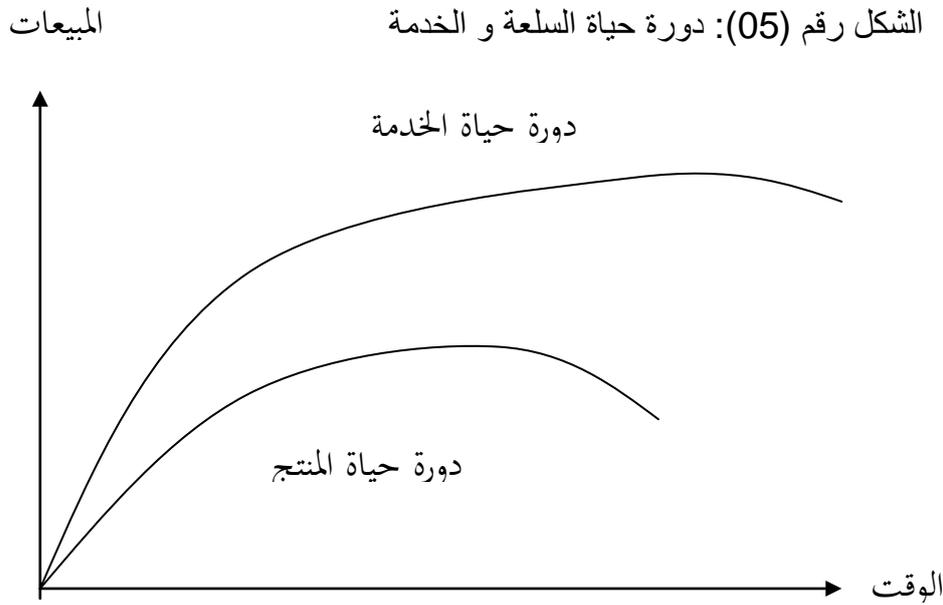
لاشك أن تطور المنتجات كان عملا معرفيا، فقبل أن توجد المنتجات الجديدة لا بد أن توجد المعرفة الجديدة، والتي يتم العمل من أجل هندستها وتصميمها ومن ثم إنتاجها وتسويقها، بمعنى آخر فإن ثورة المنتجات هي بالواقع ثورة معرفة يتم تحويلها إلى منتجات، مع ذلك فإن المعرفة في هذا المجال لها خصائص وهي:

- يمكن للمعرفة أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى، كما في خبرة الأفراد وبراءتهم ومعرفتهم الحرفية، كما أن المعرفة اليوم توجد في منتجات معرفية بحثه كالمحاضرات والاستشارات والبرمجيات؛
- التولد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل دون فقدانها خلافا للأشياء يجعلها سريعة الانتشار والانتقال؛

1 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، 2005، الطبعة

• تتواجد المعرفة غالبا لدى الأفراد خلافا للمنتجات التي يمكن أن تتواجد بمعزل عن الأفراد، هذا ما يجعل دورة حياة المعرفة ترتبط بدورة حياة حاملها (صاحب المعرفة كالأستاذ).

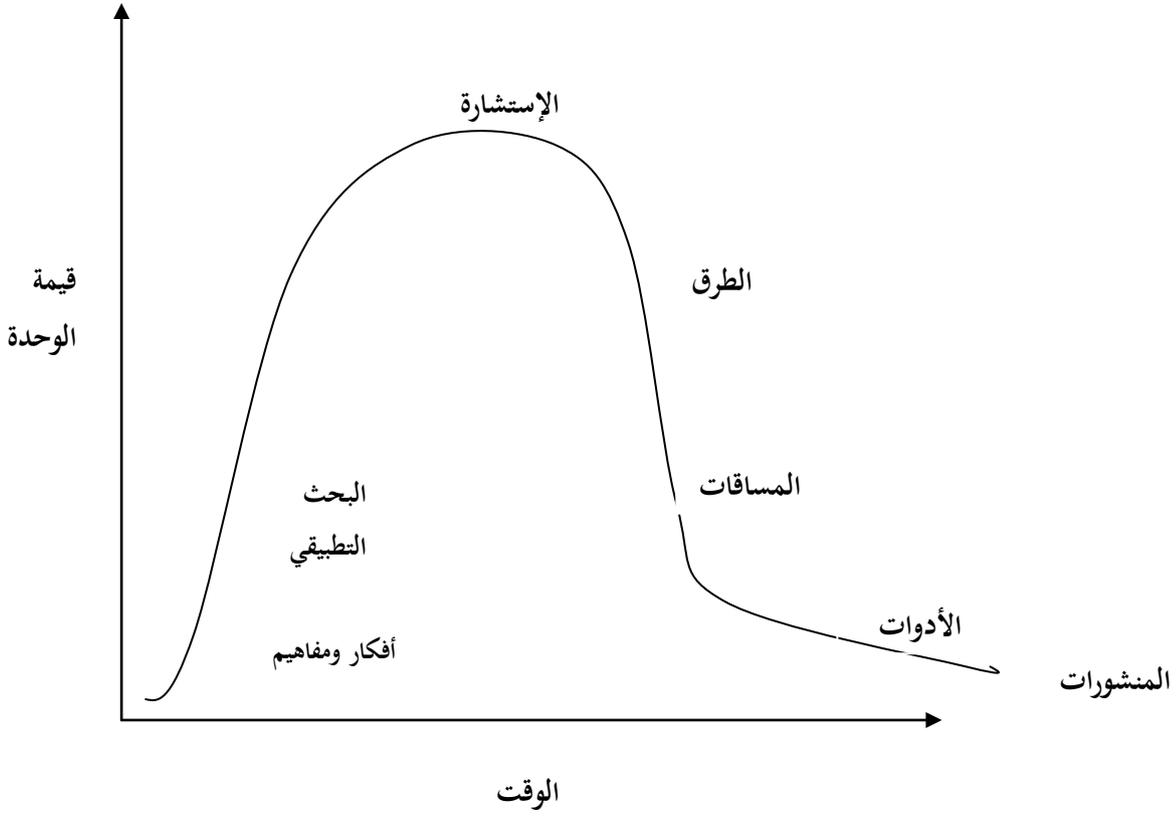
ويعدّ مفهوم دورة حياة المعرفة توسيع لدورة حياة المنتج ودورة حياة التنظيم ودورة حياة الخدمة، فكما أن للإنسان دورة حياة كذلك للمنتج و التنظيم والخدمة والمعرفة دورة حياة، والشكل الآتي يوضح لنا دورة حياة المنتج و الخدمة:



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة العمليات، معهد إدارة الأعمال ، الرياض، الجزء الأول، 2001، ص 383.

نلاحظ أن دورة حياة الخدمة أطول من دورة حياة المنتج، وهذا ن ظرا إلى بطء تقادم الخدمة مقارنة بالمنتج، بل نذهب للقول أن الخدمة تتحسن مع مرور الوقت مما يزيد الطلب عليها وهذا راجع للخبرة التي يكتسبها مؤدي الخدمة، أما المعرفة فلها دورة حياة نمطية تمر بعدة مراحل (الترميز، التجريد، الانتشار) فالمعرفة تكون في البدء معرفة شخصية غير مرمّزة ، ثم ترمّز وتحول إلى معرفة مملوكة كما في البحوث الخاصة والوثائق داخل المؤسسة، وفي المرحلة الأخيرة يتم نشرها في دراسات أو منشورات عامة، لتتحول مع الوقت إلى خبرة عامة أو معرفة تاريخية ليس لها قيمة حالية في الاستخدام كما يوضح لنا الشكل الآتي:

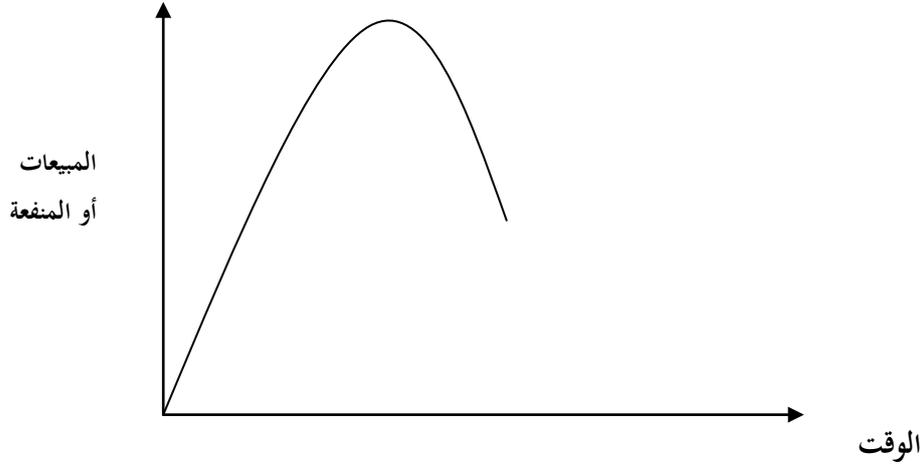
الشكل رقم (06): تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت



Source: david j. Skyrme, **capitalizing on knowledge**, butter worth Heinemann, oxford,2001, p23.

ونلاحظ أن دورة حياة المعرفة في بعض المجالات أقصر بكثير من دورة حياة المنتجات و الخدمات في مجالات أخرى، ففي مجال برمجيات الحاسوب تتقادم المعرفة أسرع من تقادم الحاسوب، فعند شراء حاسوب تستعمل نظام الاستغلال الحالي ولنفرض أنه windows vista ولكن بمجرد ظهور نظام تشغيل أحدث منه مثل windows 7 فإنك تشتري النظام الأحدث وتستخدمه في نفس حاسوبك، أي أن دورة حيات الحاسوب أطول من دورة حيات برمجياته.

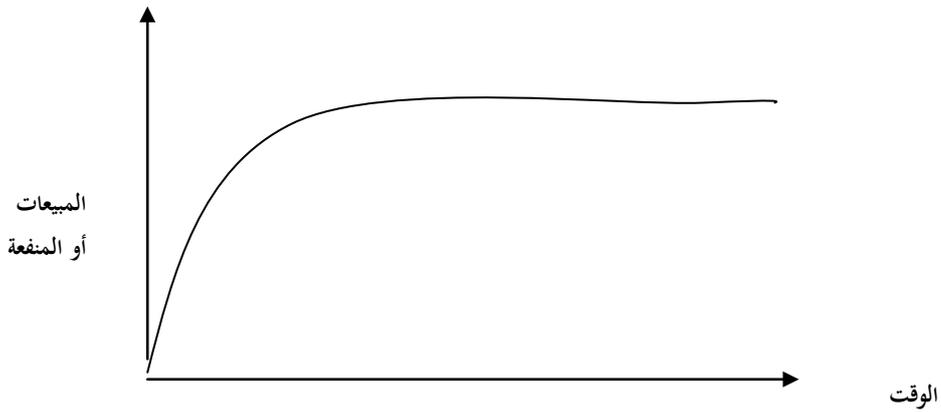
الشكل رقم(07): دورة حياة المعرفة للبرمجيات



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، مرجع سبق ذكره، ص69.

ويوجد نوع آخر من المعرفة لا يمكن أن نحدد له ا دورة حياة منتهية ، بل دورة حياتها تكون مفتوحة، مثل المعرفة العلمية المتعلقة بالقوانين ، حيث يأخذ منحنى دورة حياة المعرفة في هذه الحالة الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): دورة حياة المعرفة للقوانين العلمية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، مرجع سبق ذكره، ص69.

أما في مجال الأعمال نلاحظ أن المؤسسات القائمة على المعرفة ، تسعى لتحقيق حلزونية المعرفة أي دورات حياة معرفة متتالية و متصاعدة إلى الأعلى وفق منظور

الشكل رقم(09): نموذج (ت-4) حلزونية المعرفة

المعرفة الصريحة

	<u>التخريج</u>	<u>التنشئة</u>	
المعرفة الضمنية	عملية جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة	عملية نقل المعرفة الضمنية من فرد لآخر	المعرفة الضمنية
	عملية نقل المعرفة الصريحة عبر المؤسسة	عملية نقل المعرفة الضمنية من المجموعة إلى الفرد	
	<u>الترباط</u>	<u>العولمة</u>	

المعرفة الصريحة

Source: NONAKA and P. REINMOELLER, op cit, p 130.

وحسب نموذج حلزونية المعرفة هذا ، فإن المعرفة الحالية تحمل بذور التطور للمعرفة الأخرى فيما بعد، مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء التي تمر بدورة التدهور الذاتي.

ونشير إلى أن دورة حياة المعرفة في قطاع الأعمال تتعلق في غالبية الأحيان بتطور الخدمات والمنتجات، وبغرض إطالة دورة حياة المعرفة تلج المؤسسات إلى تحويلها إلى براءة اختراع لغرض الحماية القانونية من التقليد².

1 1 NONAKA and P. REINMOELLER, dynamic business systems for knowledge creation and utilization, 2000, (in: C. DESPRES And D. CHAUVEL, knowledge horizon, butter Heinemann, boston, pp 89=132

2 V. K. Narayanan, managing technology and innovation for competitive advantage, prentice hall, new jersey, 2001, p282.

ولدورة حياة المعرفة عدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:

● استقطاب المعرفة Knowledge Acquisition: يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء (والرمزية) والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية (ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة أعمال المعرفة)¹، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة، لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة، ووجود قيود ومحددات تُعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم المعلومات.

● تكوين المعرفة Knowledge Creation: يركز جوهر مفهوم إدارة أعمال المعرفة كما سنبين في العناصر اللاحقة على عمليات تكوين المعرفة، سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة، لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية، لابتكار معرفة جديدة غير مسبوقة ومبتكرة .

ولذلك كان اهتمام الباحثين في حقل إدارة أعمال المعرفة ينصب على دراسة وتحليل طرق تكوين المعرفة التنظيمية من خلال تفاعل الأفراد، فرق العمل، والجماعات في بيئة المؤسسة الداخلية ومع الفاعلين الرئيسيين في بيئة الأعمال الخارجية .

وفي هذا السياق قدّمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها، لكن يبقى النموذج الذي اقترحه (Nonaka & Takunchi) لعمليات تكوين المعرفة من أهم هذه النماذج على الإطلاق ومن أكثرها تأثيراً على تطور أدبيات إدارة أعمال المعرفة.

● المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing: قبل مناقشة مفهوم وتقنيات المشاركة بالمعرفة لا بدّ من الإشارة إلى أن بعض الباحثين في حقل إدارة أعمال المعرفة،

1 سعد غالب ياسين، إدارة أعمال المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات ،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، الطبعة الأولى، ص ص 74-78.

ينظر إلى المشاركة كنشاط يحصل خارج دورة حياة المعرفة في المؤسسة كما نرى مثلاً عند (عوّاد و غزيري)¹، أما المشاركة بالمعرفة فهي جزء أساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم يتم المشاركة فيها مع العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، فمن دون المشاركة الحية والديناميكية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجينة صندوقها الأسود الذي توضع فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة في صندوقها معرفة حقيقية بقيمة مضافة، ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق على الآخر، الذي ينجم عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار والخلق، من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع.

● تطبيق المعرفة Knowledge Implementation: ذكرنا فيما سبق أن دورة

حياة المعرفة حسب نوناكا تتمثل بحركة حلزونية تتحرك في أنشطة استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة، وتبدو المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، أي بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما تمهيد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية والتقنية.

ويعد تطبيق المعرفة نشاط يقترب في خصائصه من جهود استكشاف المجهول في الفضاء الخارجي، حيث لا حدود واضحة ولا نهايات محددة وقاطعة. صحيح أن رحلة تطبيق المعرفة ليست غامضة بالكامل، وإنما يمضي إليها أصحاب المعرفة من الخبراء والتقنيين بوعي وإدراك عميق لمعالم التجربة الجديدة، ولكنها من نمط التجارب التي قد تطرح أسئلة جديدة أو تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

وبعد أن عرضنا مفهوم وخصائص المعرفة ثم أنواعها، وفي الأخير دورة حياتها، كما فرقنا بينها وبين السلعة والخدمة، لابد من دراسة طرق تسييرها لجعلها مصدراً للقيمة، فيمكن أن تحوز المؤسسة على أرقى المعارف ولكنها لا تحسن استغلالها الاستغلال الأمثل (تكلفة الفرصة البديلة)، فلا تحقق المؤسسة بموجب ذلك مزايا تنافسية صلبة مقارنة

1 Awad Elias M. and Ghaziri Hassan M ., **Knowledge Management**, New Jersey: Pearson Education, Inc., International Edition, usa,2004, P. 33.

بالمنافسين، كما أن عملية اختيار المعرفة المناسبة وذات الجودة العالية لإنشاء مزايا تنافسية أصبحت في غاية الصعوبة، ليس لندرتهما كما كان في السابق، بل لكثرتها في ظل عصر المعلوماتية والعولمة، وعليه فعلى المؤسسة أن تحسن تسيير المعارف المتواجدة لديها أو في السوق وذلك بدأ بمرحلة الاستقطاب إلى التطبيق.

2.2. مفهوم ومداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة

وبعد التعرض للمعرفة ومختلف المتغيرات المرتبطة بها، سندرس الأساليب المعتمد في تسيير تلك المعرفة حتى تستطيع المؤسسة أن تشكل من خلالها قيمة مضافة، وذلك من خلال مايلي:

1.2.2. مفهوم إدارة أعمال المعرفة

رغم اتساع البحث في موضوع "إدارة أعمال المعرفة" أو "إدارة المعرفة" -كما يحلو لإخواننا المشاركة تسميتها- إلا أنه لم يتم التوصل إلى تحديد دقيق لمفهومها حتى الآن ، فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة أعمال المعرفة من عدة زوايا ، فذهب Skyrme ، و هو أحد أبرز من بحثوا في إدارة أعمال المعرفة، على أنها الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و استخدامها، و استغلالها ، و حيث بيّن أنها تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة¹ ، وهي نفس وجهة نظر كل من P.Storhaye و Bouvard² و Jean Fronçois Bully³.

وفي نفس السياق قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن

1Skyrme, David, J, **Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron**, Management Insight, 2nd series, no 2, 1997 [Available at <http://www.skyrme.com.insights/22km.htm>]. (18-3-2010)

2 P.Bouvard et P.Storhaye, **knowledge management**, Ems, France, 2002, p19.

3 Ballay jean-françois ,**Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L'entreprise** ,collection de la direction des études et recherches de elctricite de France,ed. eyrolles,paris , 1997,p12

تعريفاً لإدارة أعمال المعرفة، فقد عرّفت إدارة أعمال المعرفة على أساس أنها¹: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استخلاصها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله. و تساعد إدارة أعمال المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية؛ كما تساعد بعض فعاليات إدارة أعمال المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على خزن و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات، كما تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المؤسسة، و تتيح مرونة أكبر².

يلاحظ في التعريفين السابقين أن الباحثين ركزوا على طرق التعامل مع المعرفة من استخلاص، و تنظيم، و تنقية، و عرض... الخ، فتسيير المعرفة من وجهة نظرهم ينصبّ بشكل رئيسي في باب التعامل مع مختلف المعارف الموجودة في المؤسسة وفي السوق وغيره.

وركز Malhotra في تعريفه على ال منظور التقني والمتمثل في تقنيات المعلومات، فقد عرفها على أنها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص³. وهي نفس وجهة نظر SCOTT حيث عرّف إدارة أعمال المعرفة على أنها التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين⁴، وهي نفس وجهة نظر كل من Alan Fustec و Jacques Fradin⁵ و Swanstrom¹ و Benjamin Richard² و Louis

1Graduate School of Business, University of Texas at Austin, **What is Knowledge Management?** [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>, (18-03-2010).

2 ibid

3 Malhotra ، y . ، **Toward a knowledge Ecology for organization white – waters**،15-06-2010 ، [http // www. Print . com / papers / ecology . htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm)

4سملالي بحضية: تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 423-436.

5Alan fustec, Jacques fradin, **l'entreprise neuronale**, édition d'organisations, paris, 2001, p20.

وفي نفس السياق تقريبا يرى Kenneth c. Laudon & j. P. Laudon أن إدارة أعمال المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.⁴

نلاحظ أن هذه التعريفات تمثل المستوى الأدنى في إدارة أعمال المعرفة ، لأنهما يعملان على استخدام الرصيد المعرفي (أي قاعدة المعرفة الصريحة كنظام المعلومات و...الخ) وتحقيق رافعتها المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة، بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

كما تعرف إدارة أعمال المعرفة⁵ بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي ومن أنصار هذا التعريف نجد كل من Sabherwal و Fernandez⁶.

1 Swanstrom , Edward , **Economic – based knowledge Management**, (18-3-2010) ,www.gkec.org/knowledheconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf.

2 Benjamins V. Richard, **Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations**, White Paper, Intelligent Software Components, S.A., December2001, p 32.

3BARTHLEME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, **Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale**, 11^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, (13-14-15 juin 2001), p3.

4 Kenneth c. landon and j. p. landon· **management information system**· prentice hall· new jersey, 1989, pp 376-377.

5 بدون كاتب، إدارة أعمال المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، نشرة الأعمال الإلكترونية، العدد 6 - المجلد الثاني - يونيو2003، في: 2009-07-01

<http://www.ebi.org.eg/Upload/Newsletter/June2003.htm>

6 Sabherwal Rajiv & Fernandez Irma Becerra. **An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels**, Decision Sciences Volume 34 November, U.S.A, 2003.

ويرى Rastogi أن إدارة أعمال المعرفة هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء اكتساب المعرفة وإنشاءها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة¹ ، كما يعرف Andrew b. Hargadon إدارة أعمال المعرفة بأنها مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة، من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة ، من أجل إيجاد توليفة معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة².

نلاحظ أن هذه التعريفات تركز على عملية التحسين في المؤسسة كأسلوب أديسون، الذي اعتبر رائد في الابتكار حيث كانت ابتكاراته تعج باستخدام الأفكار والمواد والأشياء القديمة بطرق جديدة.

كما يعرفها Koenig (أي إدارة أعمال المعرفة) بأنها الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة³.

يركز هذا التعريف على ثقافة المؤسسة والتغيير فيها كي نحسن أداء المؤسسة.

أما الباحثان Prusak و Davenport فيعتقدان بأنه حتى تكون إدارة أعمال المعرفة في المؤسسة ناجحة وفعالة، يتطلب من المؤسسة إيجاد مجموعة أدوات ومهارات للقيام بالأعمال والنشاطات المختلفة، بدءاً من اكتساب المعرفة فترميزها ثم تنسيقها وتقاسمها وانتهاء بتطبيقها، ولا بد من تعيين موظفين تنحصر مهامهم ومسؤولياتهم في القيام بهذه الأعمال والأدوار⁴.

وفي رأي لا يختلف كثيراً عن الرأي السابق، يعرف كل من Fernande و Sobherwal و Gonzalez إدارة أعمال المعرفة بأنها القيام بالنشاطات المعنية باكتشاف وبناء المعرفة والمحافظة عليها وتقاسمها وتطبيقها، من أجل تعزيز تأثير المعرفة

1 Rastogi ، P.N. ، **knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuous Reality of competitiveness** . HSM. 19. 2000, p40.

2 andrew b. Hargadon، **firms as knowledge brokers**، california management review، vol 40، no.3، spring 1998, pp 203-227.

3 Koenig Michael E.D. **Education for knowledge Management**.U.S.A ، vol . 19 ، Issue . 1، 1999, p24.

4 Drucker Peter in Davenport, Thomas H., and Prusak, Lawrence. Op cit, p. 107.

على تحقيق الأهداف بطريقة أقل تكلفة، وهكذا تعتمد إدارة أعمال المعرفة على أربع عمليات وهي 1:

أ - اكتشاف وبناء المعرفة؛

ب - المحافظة على المعرفة؛

ت - تقاسم ومشاركة المعرفة؛

ث - تطبيق المعرفة.

وهناك من نظر إلى إدارة أعمال المعرفة من اتجاه ثانٍ ، فعرفها بأنها العملية المنهجية المؤسسة للاستخدام المنشئ للمعرفة وإنشائها² ، وأنها الإدارة التي تهتم بتخطيط الأنشطة وتوجيهها، والتي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عملية المشاركة ونقل المعرفة ، وفي عملية إنشاء المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية تتحرك من المعرفة الضمنية Tacit Knowledge إلى المعرفة الصريحة المكتوبة Explicit Knowledge وتعود من جديد إلى المعرفة الضمنية مشكلة أربعة أنماط لتحويل المعرفة (Socialization, Externalization, Combination, & Internalization) والتي تعرف أيضاً بنموذج SECI.³

نرى هذا التعريف أعمق في معناه من التعريفات السابقة، حيث ركز على جوهر إدارة أعمال المعرفة وهو إنشاء المعرفة الجديدة، إلا أن إنشاء المعرفة الجديدة لا يتم إلا عن طريق الأفراد، وهذا ما يوحي للبعض أن إدارة أعمال المعرفة ليست إلا إدارة الأفراد، إلى أنه يوجد فرق بينهما وسنشير له فيما يلي:

عندما تكون المعرفة سببية أي معرفة ماذا ، فهي معلومات وتدار من خلال نظم

1 Becerra – Frnandez Irma; Gonzalez Avelino, Sobherwal Rajiv, **Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies**, Pearson Prentics – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, p. 42.

2 Ikujiro nonaka, **the knowledge creating company** op cit, pp 98-99.

3 Reinmoeller Patrick & Nonaka Kujiro, **Dynamic Business System for Knowledge Creation and Utilization, /in/ Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**, edited by Charles Despress & Daniele Chauvel, Butterworth Heinemann, Boston, 2000 ,p90

المعلومات، ولكن المعرفة عندما تكون دراية فنية أي معرفة كيف ، فهي سياق عمليات وعلاقات، لهذا فإن المعرفة هي الأفراد ذوو المعرفة¹ ، فالمعلومات المستخدمة في سياق تفاعلي تصبح معرفة فقط في رؤوس الأفراد الذين يعرفون استخدامها، ولأن المعرفة الأعمق و الأهم توجد في رؤوس الأفراد ؛ ذهب Denning وهو أخصائي من البنك الدولي إلى القول بأن إدارة أعمال المعرفة عبارة عن 20% حلول فنية و 80% حول إدارة الأفراد والقضايا الثقافية²، وذهب دراكر إلى القول أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة أعمال المعرفة وإنما إدارة أفراد ذوي معرفة³ .

ورغم تعاضم أهمية الأفراد في إدارة أعمال المعرفة باعتبارهم الأصول أكثر قيمة وتجددًا، إلا أن مفهوم إدارة أعمال المعرفة أكثر شمولًا من إدارة الأفراد، فالأولى هي إدارة رافعة المعرفة عند استخدام وإعادة استخدام البنية التحتية للمعرفة في المؤسسة من خلال تكنولوجيا المعلومات، وهي أيضا إدارة عمليات المعرفة كالحصول على المعرفة و تقاسمها، توزيعها، إنشائها وقياس وتقييم وتعظيم أصول المعرفة. وهذه كلها وظائف متخصصة تتجاوز إدارة الأفراد إلى أدوار جديدة جاءت مع إدارة أعمال المعرفة⁴ .

1 L. Baird and j. C. Henderson، **the knowledge engine**، berrett-koebler، publishers، san Francisco, 2008, pp 20-21.

2 Bellanet.org/kmdir/upload (12-04-2009)

3 A. Palmer، **principles of service marketing**، McGrawhill، London, p146.

4 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص98.

2.2.2. مداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة

لقد تطرق عدد من الباحثين إلى مداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة، وسنوجز أهم هذه المداخل، حيث تناول (Blumentritt & Johnston) ثلاثة مداخل أساسية لدراسة إدارة أعمال المعرفة وهي¹:

أ - المدخل الأول: يركز على دراستها بوصفها رأسمال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة ، خاصة المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمؤسسة؛

ب - المدخل الثاني: الذي يدرس إدارة أعمال المعرفة بحد ذاتها، ويهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق توليد المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها واستخدامها؛

ت - أما المدخل الثالث: فهو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ، حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

أما Kapoor فقد حدّد مدخلين أساسيين لدراسة إدارة أعمال المعرفة وهي:

أ - الأول: الذي يركز على المفهوم من خلال وضع تعريف للمعرفة على أنها ضمنية داخل عقول الأفراد، وبموجبه يتم التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات كموجودات فكرية ولا يعتمد على تقارير الصناعة كمعرفة؛

ب - الثاني: فلا يركز على المفهوم ويعتمد على تقارير الصناعة التي تصدر عن المؤسسات الأخرى ويعدها معرفة أيضاً .

كما يمكن تحديد دراسة المعرفة بجيلين أساسيين هما :

أ - مدخل الجيل الأول: وبموجبه تركز المؤسسات على الجوانب المالية والاقتصاد في النفقات ، ويدعو هذا المدخل للشروع ببداية صغيرة لتحقيق

1 معتز سلمان عبد الرزاق الدوري، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004

الأرباح السريعة قبل البدء بالمعرفة التي تندمج بالأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، ويركز على جوانب بسيطة ولم يقدم نماذج للتعلم والإبداع، لكنه ركز نسبيا على الحصول على المعرفة وترميزها؛

ب- أما مدخل الجيل الثاني: فيفترض أنه عندما تنضج إدارة أعمال المعرفة في المؤسسة، ينبثق جيل ثانٍ ذو خصائص بارزة مثل القدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب لإدارة أعمال المعرفة ، ففي جانب العرض يكون التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة المتوافرة ، أما في جانب الطلب فيركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة التي تميل نحو التعلم والإبداع .

3.2. أهمية إدارة أعمال المعرفة ومكوناتها

تتميز المعرفة الموجودة في المؤسسات بالتعقيد و تعدد أشكالها و أبعادها ، وتعاني الكثير من المؤسسات إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها، واستنادا إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أنّ 79% من مدراء المؤسسات 1 يجمعون على أن إدارة أعمال المعرفة باتت ضرورة لنجاح مؤسساتهم.

و عليه فقد أصبحت إدارة أعمال المعرفة ضرورة حتمية على كل مؤسسة تسعى لتحقيق مكانة تنافسية في السوق، وتعد إدارة أعمال المعرفة من أحدث المفاهيم في علم إدارة الأعمال، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ إنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية ، والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود.

1 andrew b. Hargadon, op cit, p223.

1.3.2 . أهمية إدارة أعمال المعرفة

واستنادا على البحوث والدراسات السابقة تبين بأن كثيرا من المؤسسات صرفت مبالغ طائلة، لتطبيق إدارة أعمال المعرفة وجنت فوائد كثيرة من ذلك، وعلى سبيل المثال:

- Buchma laboratories وهي مؤسسة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2.5% من أرباح المؤسسة؛

- شركة التأمين Instruments Texas اجتازت من سنة 1992 حتى 1994 رضا العملاء في التوصيل في الوقت المحدد وذلك في تصنيف العميل للموردين، كما أنها ادخرت 500 مليون دولار من تكلفة المصنع الجديد ، بفضل تفعيلها لمعرفة المؤسسة الذاتية وممارستها الجيدة؛

- شركة Permanent Kaiser استطاعت الإسراع بدخول وفتح برنامجها التطبيقي بفترة أقل من المتوقع في خططها الإستراتيجية من سنة إلى اثنا عشر شهرا؛

- كما أنّ بعض المؤسسات اليابانية الناجحة بدرجة كبيرة مثل هوندا، كانون، متسشيتا، إن إي سي، شارب و كاو ، قد أصبحت مشهورة بسبب قدرتهم على الردّ السريع على العملاء و الدخول لأسواق جديدة، وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطّريق الذي أستخدم لإدارة وإنشاء معرفة جديدة¹.

وحسب J.L. Ermime فإن إدارة أعمال المعرفة فرضت نفسها بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأسمال فكري ذو قيمة اقتصادية (كما ذكرنا سابقا) ، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية (كما سنبين في العناصر اللاحقة) ، وعاملا لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنها برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة ، وبالتالي فإن إدارة أعمال المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية ، من خلال تبادل وتثمين للمعرفة، كما يرى "J.L. Ermime" أن إدارة أعمال المعرفة نسمح

1 مطيران المطيران، مرجع سابق.

بعملية رسمة أو تثمين المعرفة في المؤسسة¹.

ومما يدل على أهمية إدارة أعمال المعرفة ما يلي:

- التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة و التقييم الدقيق للمعلومات المتاحة ، فتصبح عائقا في وجه تطور المؤسسة بدل أن تكون عاملا مساعدا لتطورها ، ففي دراسة يذكرها COTTIN تبين أنه في 1000 شركة مهمة بالولايات المتحدة الأمريكية، يمضي المسؤولون أكثر من 60 % من وقتهم في معالجة و تصفية المعلومات؛

- التغير الذي تشهده المؤسسات، والتي بدأت تفقد معارف، و كفاءات إستراتيجية نتيجة مغادرة الموظفين لها عن طريق التقاعد أو التسريح الإرادي، وأول من طرح هذه الفكرة هي E.PEROSE سنة 1959، فالحاق قيمة اقتصادية للمعرفة ش أنها شأن الموارد المادية، يتضح ضياع و فقدان لخبرة متراكمة و معارف لم يتم تحويلها إلى الموظفين الآخرين، وهو ما أسهم في طرح مقاربة نظام معلومات للمعرفة (سنتطرق له في الفصل الموالي) ، لتفادي ما يسمى بفقدان ذاكرة المؤسسة، ومن خلال أحد المسوح لشركة KPMG سنة 1998 ، أكد معظم عينة الدراسة أنّ التأثير الكبير لمغادرة موظف يمتلك الكفاءات الإستراتيجية للمنشأة هي كما يلي: 43 % من بينهم يقدرون التأثير في اختلال علاقاتها مع أحد الزبائن، و 32 % يرون تأثيره في انخفاض مداخيلها؛

- دور مفهوم إدارة أعمال المعرفة في توظيف المعرفة لتحقيق الإبداع والتنمية الاقتصادية²، حيث تقوم إدارة أعمال المعرفة أساسا على استخدام طاقات العنصر البشري الذي يقوم بتشكيل وتحليل وتطوير المعرفة وتحويلها من أشياء غير ملموسة إلى أشياء ملموسة في شكل وثائق، يمكن للآخرين استخدامها وبذلك تعد إدارة أعمال المعرفة محيط المعلومات الذي يكون جوهره الوثائق كأدوات معرفة، كما يربط البعض بين إدارة أعمال المعرفة وبين نظم تكنولوجيا المعلومات، بأدواتها مثل قواعد

1 سملاي يحضية ، سعدي و صاف ، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مرجع سبق ذكره ،ص44.

2 كوثر عبد الفتاح الأبجي ،مرجع سابق ،ص8_9.

البيانات والبرمجيات والإنترنت بما يعني إدارة المعلومات المخزنة، وعلى أية حال تشير هذه المعاني إلى أن إدارة أعمال المعرفة، عملية مؤسسة مستمرة واعية تقوم بالحصول على المعارف وإيصالها إلى مستخدميها، وتوضح كيفية تطبيقها والانتفاع منها في تحقيق نتائج متميزة للمؤسسة، وما نراه الآن هو أن من يمتلك المعرفة ويمكن من توظيفها بما يحقق له الإبداع يستطيع أن يصل إلى ما يلي:

- تحقيق التنمية الاقتصادية بالمعدلات التي تخرج بالمجتمع من مرحلة التخلف إلى مرحلة الانطلاق الاقتصادي، مما يؤدي إلى إمكانية فرض شروطه على السوق، فهو قد انتقل بالمعرفة والإبداع من مرحلة تلقي شروط السوق إلى مرحلة فرض شروطه؛
- امتلاك القوة والتفوق بما يجعله يفرض نمودجه على دول العالم الأقل معرفة، وبالتالي أقل تقدماً وقوة، فقد حقق الإبداع تقدماً ونمو اقتصادياً هائلين في الدول المتقدمة، أدى بها إلى وضع تشريعات تكفل تحقيق مصالحها وفرضها على الآخرين مثل اتفاقية الجات ووضع معايير الجودة والإيزو وغيرها، كذلك وضعت اتفاقية التريبس لمنع نقل المعرفة واحتكارها والترويج لكل ما يتصل بثقافتها ومعارفها سواء كان ذلك متفقاً مع الثقافات والهويات الإقليمية الأخرى أو لا؛

- دور إدارة أعمال المعرفة في إرساء أسس مجتمع المعرفة، حيث بدأ اقتصاد المعرفة بالتطور بقوة منذ عقد التسعينيات. فأحد أسرع القطاعات الاقتصادية نمواً في العالم هي القطاعات التي تتركز في نشاطها بشكل جوهري على المعرفة المكثفة لمؤسسات الإنترنت، و الصيدلانيات، و مكاتب الاستشارات¹، و لكن الجانب الأهم هو أن المجتمعات المختلفة و حكوماتها أخذت تتلمس أهمية المعرفة لخلق الثروة، فقد أطلق البنك الدولي تسمية المعرفة من أجل التطوير على تقريره السنوي لعام 1998-1999، كذلك فقد أطلقت الحكومة البريطانية على آخر أوراقها البيضاء، تسمية بناء اقتصاد المعرفة، وهذا يظهر بوضوح أن هناك توجه عالمي واضح نحو تبني المعرفة كخيار أساسي في بناء الاقتصاد، و قد تم التعرف من خلال تحليل

1 Knowledge Management: The Next Steps, [Available at: <http://www.skyrme.com/pubs/kmcons.ht>], (21-09-2010).

الممارسات العملية المتميزة على أسلوبين أساسيين، هما:

- تقاسم أفضل للمعرفة المتاحة ، وتقاسم الممارسات الأفضل أو تطوير قواعد بيانات المعرفة (بحيث نتمكن من ربط من يحتاج إلى المعرفة بالخبراء الذين يمتلكونها) هو أول أسلوب شاع استخدامه في برامج المعرفة بعد أن حقق نتائج باهرة؛
- إنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات، وخدمات، وأساليب ذات قيمة، وهذا يركز على الابتكار الأفضل والأسرع (سنتطرق له بنوع من التفصيل في الفصل الموالي)، من خلال أخذ منظور المعرفة إلى عملية الابتكار؛

- كما تهيئ إدارة أعمال المعرفة للقيادة العليا وصانعي القرار ، القدرة على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ، مستخدمة الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون عناء وجهد كبير ، وعليه فلن إدارة أعمال المعرفة تسعى إلى استيعاب التجارب السابقة والاستفادة منها، وتحت على أخذ العبر من التجارب السابقة، إذ أنها لا تتجاهل الأحداث السلبية حتى تتفادها في المستقبل، وتأخذ الأحداث الإيجابية لتستفيد منها في إنجاز الأعمال والمهام في المستقبل؛

- لقد وفرت إدارة أعمال المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي، من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة و وسائل إنتاج جديدة و أساليب عمل جديدة، ساهمت في تخفيض التكاليف و بالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة (knowledge industry)¹، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً صناعياً.

كما أشرنا إليه فيما مضى ففي ظل عصر المعلوماتية والعولمة أصبح المسيرون في المؤسسات الاقتصادية، يمرضون أكثر من 60 % من وقتهم في معالجة و تصفية

1Skyrme, David, **Knowledge Management: Making It Work**, [Available at: <http://skyrme.com/pubs/lawlib99.ht>], (21-09-2010).

المعلومات، وعليه وُجِب الاستثمار في نظم وطرق جديدة لمعالجة وتسيير تلك المعلومات، وذلك من خلال إدارة أعمال المعرفة، فهي تقوم أساساً على استخدام طاقات العنصر البشري الذي يقوم بتشكيل وتحليل وتطوير المعرفة وتحويلها من أشياء غير ملموسة إلى أشياء ملموسة في شكل وثائق يمكن للآخرين استخدامها ، وبذلك تعد إدارة أعمال المعرفة محيط المعلومات الذي يكون جوهره الوثائق كأدوات معرفة ، كما تهيئ للمسيرين وصانعي القرار القدرة على استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب ، مستخدمة الحكمة والذكاء في التطبيق وبدون جهد كبير ؛ وبفضل ذلك فقد أصبحت إدارة أعمال المعرفة عاملاً لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة.

2.3.2. أهداف إدارة أعمال المعرفة

كما ذكرنا سابقاً فإدارة أعمال المعرفة هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وهذه الأهداف هي بعض أهداف إدارة أعمال المعرفة، وسنحاول إيجاز أهم أهداف إدارة أعمال المعرفة فيما يلي:

- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة، وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية ، من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة ، وما تنتجها من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المؤسسة إلى السوق؛
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات ، وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في وقت مبكر ، يسمح للإدارة بالاستعداد بالمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات؛
- تنظيم وتبادل المعارف المعينة على مستوى المؤسسة، وتكوين معلومات مفيدة في

الوقت المناسب بدون أن تقوم المؤسسة بإطلاق بحوث مطولة، وتسمح برسمة المعلومات بشكل منظم و بذلك تكون لدى المؤسسة قدرة على التعامل مع المتغيرات، و تتجاوز ذلك لتصبح أكثر إدراكا و توقعا لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها، فتستعد لمواجهةها للاستفادة من الفرص الناشئة و تجنب مخاطرها و تهديداتها؛

- إطلاق الطاقات الفكرية و القدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، و من ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات و ترشيد اتخاذ القرارات؛
- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة، و ذلك بتعميق استخدام نتائج العلم و منتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المترابطة لأفرادها؛
- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب، و متطلبات تقنيات الاتصال و المعلومات من جانب آخر، و بذلك يتحقق للمؤسسة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة و معالجتها بالتحليل و التحديث، و إتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المؤسسة؛
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة، و كذلك دفعهم لتطوير معارفهم و تنميتها ، حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية و ما يتمتعون به من صلاحيات و مميزات؛
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم و الأساليب، و اكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم و الخبرات و التقنيات الجديدة و استيعابها و توظيفها في عمليات المؤسسة و بذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
- مساعدة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات و مشكلات أو مواجهات لفرص كبرى و التي تخلخل توازن المؤسسة، بما تحدثه من ارتباك و إهدار

لموارد أو تعطيل لطاقات ، أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص ومن تم يتوجب على المؤسسة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة، لتتمكن من استعادة توازنها داخليا وخارجيا، وفي هذه الحالات يكون اعتماد المؤسسة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها1؛

- كما تعد إدارة أعمال المعرفة نظاما إداريا يستجيب للأهداف الإستراتيجية خاصة منها المتعلقة بالابتكار، فهي بذلك تساعد المؤسسة على البقاء في مواجهة تهديدات المحيط الداخلي والخارجي ، والاستفادة من الفرص الموجودة فيهما، وتكيف المؤسسات مع مختلف المتغيرات، وتحقق درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة اللازمة فالمعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، اتخذت ولا زالت اتجاهات متعددة ومختلفة؛
- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال2؛
- رفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن؛
- استقرار وبقاء المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة ، نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها، سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها؛
- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية ، لأفراد المؤسسة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول بتوفير المناخ المحفّز لذلك؛

1 علي السلمي ، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، مرجع سبق ذكره،

ص195.

2 Louise EARL, *La gestion des connaissances en pratique au Canada*, Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001, Canada, p16.

- تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالاب تكار والتجديد، من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة؛
- التجدد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة ، والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية؛
- تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد؛
- رفع الإنتاجية واقتسام وتبادل الدروس والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي1؛
- السماح للأفراد بالتصريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم؛
- سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المؤسسة لأزمات أو مشاكل ، من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة؛
- تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفء للمناصب تبعا للكفاءات المتوفرة؛
- الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف ، عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات2؛
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات

1BARTHELME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, op, cit, p4.

2 سملاي بحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية مرجع سابق، ص43.

التغيير وتوقعه في توقيت مبكر ، يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات السلبية وما تفرزه من مخاطر وتهديدات؛

- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة، وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها، وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعليم التنظيمي؛
- توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج الجودة والتميز حتى تتحقق النتائج المرجوة؛
- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
- مساندة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات، أو حصولها على فرص كبرى يتطلب منها الشيء الكثير لاستثمار هذه الفرص¹.

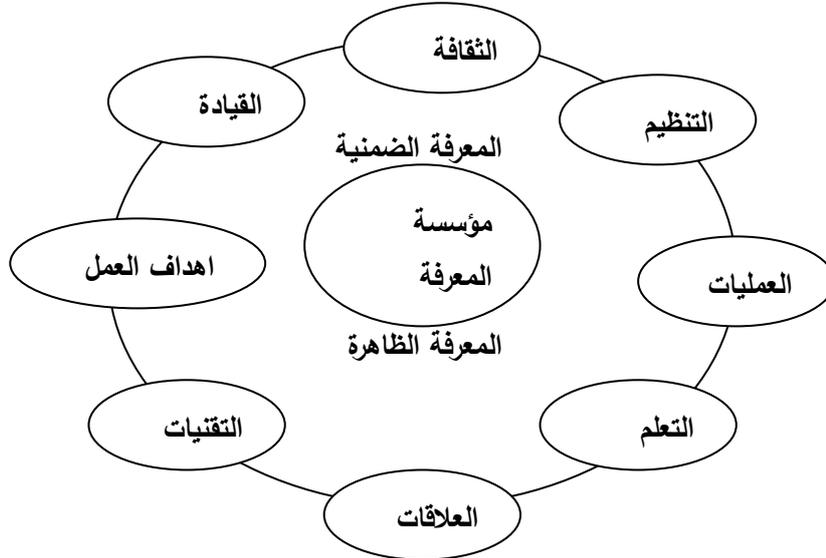
1U, Blogue, comment Valoriser le knowledge management dans une entreprise, thèse de doctorat, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2004. P20.

3.3.2. مكونات إدارة أعمال المعرفة

تناول المهتمون بحقل إدارة أعمال المعرفة مكوناتها من منظور ثنائي كما رأينا في نقاط سابقة، إذ ذكروا بأن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ، وعليه فلن تكون المعرفة يأتي من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية التي يمكن اكتسابها وتبادلها وفق مدخل (شخص إلى شخص) بآليات الحوار وتبادل القصص ، والمعرفة الظاهرة التي يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق ويمكن وفق مدخل (الوثائق إلى الأشخاص) بآليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الالكترونية¹.

وتتضمن إدارة أعمال المعرفة العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، مكوّنة نظام معرفي فعّال يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه، وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمؤسسة المعرفة والشكل الآتي يوضح تلك المكونات:

الشكل رقم (10) مكونات إدارة أعمال المعرفة



Source: WWW. LLRX.com Le 17-04-2010

1 Nonaka I . and Takeuchi H, **The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation**, New york . Ny university press , oxford, 1995, p59 .

من الشكل السابق تتضح معالم ومكونات إدارة أعمال المعرفة ، وفيما يلي شرح لكل منها:

● أهداف العمل: هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة التي تطبق إدارة أعمال المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل ، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة أعمال المعرفة ، وإن تقييم نجاح المؤسسة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة أعمال المعرفة المخططة؛

● القيادة : تلعب قيادة المؤسسة دورا " مهما" في تعزيز إدارة أعمال المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لأن مفتاح نجاح المؤسسة هو إدارة أعمال المعرفة ، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة أعمال المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو ومستقبل المؤسسة؛

● التقنيات: على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخرن ونشر المعرفة ، هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة أعمال المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات، وغيرها تعد من الأمثلة الشائعة والتي لا تتضمن استخدام تقنيات عالية ، ومن جهة أخرى فإن تصميم المكاتب مثل المكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل والكافتيريا جميعها تساهم في نجاح إدارة أعمال المعرفة ، من خلال إنشاء البيئة الفيزيائية التي تشجع مشاركة المعرفة؛

● التنظيم: يعد عمل إدارة أعمال المعرفة المتعلق بتعريف وخرن ونشر واستخدام عمل واسع، يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة أعمال المعرفة كالمكاتب والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المؤسسة؛

● الثقافة: من بين أهم غايات إدارة أعمال المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المؤسسة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها ، ولتطبيق إدارة أعمال المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة ، أي بمعنى أن المؤسسة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا¹؛

● العمليات: يمكن الإشارة إلى إدارة أعمال المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة، في ضوء اكتساب المعرفة وإنشائها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة؛

● التعلم: إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني .

وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المؤسسة من إدارة أعمال المعرفة هي²:

- التعلم الفردي: وضع مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛

- تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة أعمال المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛

- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛

- تعلم الزبون : أن تدرك المؤسسة أن زبائننا بحاجة إلى المعرفة وخاصة المتعلقة بأنشطتها، فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

● العلاقات: تحاول المؤسسات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها

1 Wjck , corey, **knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators**, Tc ., November, vol . 47 , Issue . 4, 2000, p514 .

2 Rastogi , P.N. op cit , p40 .

بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ، ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة، وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى 1.

ويفترض في إدارة أعمال المعرفة توافر جملة من العناصر:

- تنمية الرأس مال الفكري للمؤسسة؛
- إدارة النظم المعلوماتية الحاسوبية؛
- تطوير معارف وتقنيات جديدة؛
- إدارة التعاضد بأشكاله المختلفة (الشراكة بالمعرفة، استيراد المعرفة، مشروعات البحوث والتطوير) 2.

وعلى ضوء ما تقدم ذكره فإن إدارة أعمال المعرفة هي العمليات التي تساعد المؤسسات على تسيير مختلف العمليات المتعلقة بالمعرفة لإنشاء القيمة، كما تقوم أساسا على استخدام طاقات العنصر البشري، الذي يقوم بتشكيل وتحليل وتطوير المعرفة وتحويلها من أشياء غير ملموسة إلى أشياء ملموسة ، في شكل وثائق يمكن للآخرين استخدامها أو حتى في شكل منتجات مبتكرة تكون للمؤسسة مزايا تنافسية مستمرة.

1 قتيبة صبحي احمد الخير و سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004،(من

Darling ، M.S. ، **Building the Knowledge Organization** ، Bo.vol . 61 . Issue . 2، 1996،p62.

2 حنان الصادق بيزان، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية، (2009-03-12)

http://www.cybrarians.info/JOURNAL/no9/info.htm#_ftnref1

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر بيتر دراكر Peter Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، فقد وُفرت الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال تطبيقات إدارة أعمال المعرفة، والتي استطاعت المؤسسات من خلالها ابتكار تكنولوجيات جديدة، و وسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى إنشاء ما يسمى بصناعة المعرفة، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً صناعياً.

وكما سبق وأشرنا إليه فإن إدارة أعمال المعرفة هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة لإنشاء القيمة وتدعيم الرأسمال الفكري ومن ثمّ تحسين المركز التنافسي في السوق؛ حيث تؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة في إنشاء المزايا التنافسية وبالتالي العمل على الحصول عليها ونقلها داخل المؤسسة.

وتنقسم المعرفة كما ذكر من قبل إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة، وسنتطرق من خلال الفصل الموالي إلى الرأسمال الهيكلي، والذي يمثل المعرفة الصريحة في المؤسسة، وهو عنصر من عناصر الرأسمال الفكري الذي ينقسم إلى ثلاث أقسام كما سنبيين لاحقاً.

الفصل 3

الرؤساء الهيكلية الأساس لتحقيق

ميزة تنافسية للمؤسسة

تمهيد

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية الرأسمال المادي، حيث كانت الآلة هي نموذجها، وقد استكمل الرأسمال المادي القائم على الآلة سيطرته خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب (ثروة الأمم) لأدم سميث (A. Smith) وحتى منتصف القرن الماضي تقريباً.

ومع ثورة الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات (IT)، وتعظيم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الاهتمام والحديث عنه على نطاق متصاعد وهو الرأسمال الفكري (Intellectual Capital)؛ وإذا كان الرأسمال الصناعي يتسم بأنه مادي وملس مما يجعله سهل التحديد والقياس والتقييم، فإن الرأسمال الفكري يتسم بأنه غير ملموس، مما يجعله صعب القياس والتقييم، لهذا تأخر التعامل معه على أنه رأسمال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة، لم يكن بالإمكان تجاهلها لأنها تدر موارد مادية واضحة ومحددة، كما هو الحال في براءات الاختراع وحق المؤلف و شهرة المحل؛ ولكن مع تزايد أهمية الأصول المعرفية أو الرأسمال الفكري ودورها في تعظيم أصول المؤسسة الكلية، وانعكاس ذلك على قيمتها السوقية، لم يعد بالإمكان إلا الاعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول في المؤسسة، خاصة أن الكثير من المؤسسات وخاصة المؤسسات الاستشارية والمهنية المتخصصة والمؤسسات الرقمية، ليس لها من رأسمال مادي كبير وإنما رأسمالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية بشكل أساسي.

وسندرس من خلال هذا الفصل دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال دراسة الرأسمال الفكري وطرق قياسه باعتبار الرأسمال الهيكلي أحد أقسام الرأسمال الفكري، ثم سنبين دور كل عنصر من عناصر الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية.

1.3. الرأسمال الفكري كثروة حقيقية للمؤسسات

الواقع الذي يبدو جلياً في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة، هو أن الثروة والقيمة والتطور في المجتمعات والاقتصاديات المتقدمة، أصبح يعتمد على الرأسمال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية، ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (بالنسبة للمعرفة والأفكار)، وكل هذا يعني أن الاقتصاديات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحول، من اقتصاديات ومجتمعات قائمة على الصناعة والرأسمال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة والرأسمال الفكري .

1.1.3 مفهوم وأبعاد الرأسمال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم الرأسمال الفكري (أو المعرفي) في التسعينات من القرن الماضي¹، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ.

أولاً_ مقارنة بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري

لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية ، وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية والرأسمال المادي من جهة، وأصول المعرفة والرأسمال الفكري من جهة أخرى.

¹ Stewart, T.A., *Intellectual capital: the New wealth of organization*, op cit, p5.

الجدول رقم (3): مقارنة بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري

البيانات	الرأسمال المادي	الرأسمال الفكري
السمة الأساسية	- مادي - ملموس ومنظور	- أثيري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	- داخل المؤسسة	- في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	- الآلة	- الفرد
العوائد	- متناقصة	- متزايدة
نمط الثروة	- في الموارد	- في الانتباه والتركيز
الأفراد	- العمال اليدويين	- عمال ومهنيو المعرف
القيمة	- قيمة استعمال وقيمة تبادل	- قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	- دورة تقادم (ضعف)	- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

Source: SKYRME, David J., **Capitalizing on Knowledge**, Butterworth Heinemann, Oxford, 2001, p161.

والجدول السابق يقدم مقارنة بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري، حيث تتعاضد مزايا الرأسمال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في الرأسمال المادي، حيث أن الفرد في نموذج الرأسمال الفكري هو أهم عنصر يَخْرُجُ عن هذا النموذج، في المقابل فلآلة هي المعبر عن نموذج الرأسمال المادي.

وفي الاقتصاد الحديث حيث المعرفة هي مادة التبادل، والمؤسسات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحولها إلى أشكال أكثر فائدة، فإن الرأسمال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للمؤسسات والمصدر الجديد للميزة التنافسية.

ثانياً_ مفهوم الرأسمال الفكري

يعتبر الرأسمال الفكري للمؤسسة كالمعرفة لدى العمال والقدرة العقلية والإبداع مصدراً للقيمة التنافسية، حيث أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لمؤسسة مايكرو سوفت كالأبنية وغيرها، تمثل جزءاً صغيراً من قيمتها السوقية، والفرق الذي رفع تلك

القيمة هو رأسمالها الفكري؛ وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات هو الرأسمال الفكري، حيث تركز قيمتها السوقية على هذا المورد، ويصعب تقديم تعريف دقيق للرأسمال الفكري، إلا أننا سنحاول أن نحيط بجلّ خصائصه ومميزاته من خلال التعريفات التالية:

يعرف P.Sullivan¹ الرأسمال الفكري (Intellectual Capital) بأنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية ؛ نلاحظ أن هذا التعريف واسع وغير محدد مما يجعله محدود الأهمية في الفهم وفي التعامل مع الرأسمال الفكري

أما الباحث Spinder² فيعرف الرأسمال الفكري بأنه امتلاك المؤسسة نخبة متميزة من الأفراد على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة.

وفي نفس السياق تقريبا يرى (ميرخان)³ أن الرأسمال الفكري هو الثروة الحقيقية غير الملموسة ، التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنه مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العَمال في المؤسسة، ويعدّ أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساس الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات، والتي تستطيع بها المؤسسة أن تواجه كافة التغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد.

نلاحظ أنّ كل من الباحثين Spinder و ميرخان ركّزا على الموارد البشرية

¹ Sullivan, P., and P. H. Sullivan, **Valuing Intangibles Companies: An Intellectual Capital Approach**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, 2000, p 37.

² Quinn G. B. et. al. Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best, Harvard Business Review, March-April, 1996, p64.

³ ميرخان ، خالد حمد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لأراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2003، ص 25.

(نقلا عن:حسين ليث سعدالله، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، مداخلة مقدمة في ملتقى دولي حول موضوع إدارة و قياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 02 و03 / 12 / 2008).

للمؤسسة حيث اعتبر الرأسمال الفكري مجموعة من المهارات التي يمتلكها العمال وكفاءتهم في التعامل مع نظام الإنتاج ، ولكن يبقى جزء مهم من الرأسمال الفكري كنظم معلومات المعرفة وبراءات الاختراع...الخ، قد أهمل ولم يشر لها الباحثان.

كما عرفه Daft¹ بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية لتكون على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة ، التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها ونقلها أو نشرها إلى الآخرين على شكل وثائق أو أشياء مكتوبة، والمعرفة الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية والقدرات والمهارات التي تستخدم في تطوير المؤسسة. ويتضح من خلال هذا التعريف بأن Daft ركز على الجانب الآخر من الرأسمال الفكري والمتمثل في كل أشكال المعرفة الصريحة، الوثائق، الإجراءات...الخ.

وعرفت مؤسسة (OECD) الرأسمال الفكري بأنه: القيمة الاقتصادية لفتنين من الأصول غير الملموسة، وهي الرأسمال التنظيمي والرأسمال البشري²، هذا التعريف أشمل من التعريفات السابقة في معناه.

أما April³ فقد وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية (الرأسمال الفكري)، حيث أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها الع مال في المؤسسة، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة.

وعليه فقد ركز April في تعريفه على الأصول المعرفية، معتبرا الرأسمال الفكري بأنه مجموع المعارف والخبرات لدى الع مال في المؤسسة، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية..الخ.

¹ Daft, R. L., & Noe, R. A., **Organizational Behavior**, New York Harcourt College Publishers, U. S. A., 2001, p 258.

²Yogesh Malharta: **Measuring Knowledge Assets of A Nation**, Available From: (<http://www.brint.org>).

³ April, Kurt A., **Guidelines for Developing a K-strategy**, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5, 2002, p448.

كما يعرف الرأسمال الفكري بأنه مصدر الابتكارات والأفكار المدرة للربح، فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد والتكامل في العلاقات¹؛ وفي نفس السياق تقريبا يعرّف الرأسمال الفكري للمؤسسة بأنه المعرفة والتعليم التنظيمي والابتكار والأداء². ركّزت ه ذه التعريفات على الابتكار كأحد أهم عوامل بناء وتطوير الرأسمال الفكري في المؤسسة.

كما يرى آخرون بأن الرأسمال الفكري يمثل القدرات العقلية و المعرفة التقنية و الخيال الإنساني³؛ وقرّبا من التعريف السابق يرى A.Shasda and Ch. Cobra بأن الرأسمال الفكري عبارة عن المعرفة و المهارات و القدرات و الخبرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة وتستخدمها في إنشاء الثروة⁴.

في التعريفات آنفة الذكر ساوى الباحثون بين المعرفة و الرأسمال الفكري حيث اعتبروا الرأسمال الفكري عبارة عن معرفة يمكن أن تنشئ لنا الثروة في المؤسسة.

أما Stewarte فيعرّف الرأسمال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها⁵؛ نلاحظ أن Stewarte ركز على إمكانية استغلال و توظيف المعرفة، فالمعرفة لا تصبح رأسمالا فكريا إلا إذا تم العثور عليها واستخدامها لصالح المؤسسة، فالفكرة الموجودة داخل ذهن الفرد العامل عن تحسين الإنتاج مثلا لا تصبح ذات قيمة وفائدة إذا لم تطبق.

وعلى ضوء ما سبق فيمكن القول أن تعريف Stewarte أشمل في معناه من التعريفات السابقة، فهو يركز على جوهر الرأسمال الفكري، والمتمثل في توظيف المعرفة بشقيها الضمني و الصريح لإنشاء القيمة المضافة في المؤسسة، وعليه يمكن أن نتبنى هذا

¹ ليث سعد عبد الله، دور الموارد البشرية في بناء مؤسسة متعلمة مستجيبة، المؤتمر الدولي جامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004، ص ص93-95 .

² محمود قطر، الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكاتب، في 04-03-07

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=3699&page=2>

³ ماجد عزيزة، القيادة .. من مفهوم ديمقراطي، في 04-03-2007

http://www.aljeeran.net/wesima_articles/articles-20031206-28880.html

⁴ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في إقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 205.

⁵ Stewart, T.A., *Intellectual capital: the New wealth of organization*, op cit, p57.

التعريف للرأسمال الفكري في بحثنا هذا.

ثالثاً_ أبعاد الرأسمال الفكري

من خلال عرض مختلف التعريفات للرأسمال الفكري، يمكن تحديد أهم أبعاده التي نالت اهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود أبعاد أخرى، إذ يتفق كل من¹ Quini,J.B.,Anderson, P.,& Flinkelstein (Stewart²) (عبيد³) (العنزي⁴) على الأبعاد الآتية : (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الاهتمام بالمستفيدين ، التدريب والتطوير) . ويمكن عرض كل بعد من هذه الأبعاد كما يلي:

أ. الاستقطاب : وهو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر، لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة، وتشمل مصادر الاستقطاب نوعين : مصادر داخلية ومصادر خارجية⁵؛

ب. الصناعة: إذ تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة ، فهم بمثابة خزان واسع من المهارات والمعرفة ، وبالتالي يتطلب بناء المؤسسة بالموجودات الفكرية أن تطور الإمكانيات الثلاث الآتية حتى تتمكن من بناء قاعدة متينة للموجودات الفكرية :

- توسيع الذكاء؛
- تشجيع الابتكار والتجديد: بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقة وجديدة؛
- ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال؛

¹ Quini,J.B.,Anderson, P.,& Flinkelstein, s. **Management professional intellect : Making the most of the best**, Harvard BusinessReview, vol.74,No.2. 1996

² Stewart, T. A., **Intellectual Capital, The New Wealth of Organization**, op cit.

³ عبيد ، نعم حسين نعمة، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ،2000، جامعة بغداد.

⁴ سعد علي حمود العنزي ، الرأسمال الفكري : الثروة الحقيقية لمؤسسات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (8) ، العدد (25) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ،2001 .

⁵ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت،2001، الطبعة الخامسة، ص 141 .

ج. التنشيط : إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، وذلك بأن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة¹، وعليه فلا بد من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي، وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة؛

د. المحافظة : تحتاج الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة، إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها، كالترتيب والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وهناك أساليب تتمكن المؤسسة من استخدامها بهدف المحافظة على رأسمالها الفكري، منها تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي لتقدم المعارف المحصلة من قبل العمال؛

هـ. الاهتمام بالزبائن: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المؤسسات إنتاجية كانت أم خدمية، وعلى المؤسسة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعد رضا الزبائن من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية، خاصة في ظل ثورة المعلوماتية التي دخلت كل مؤسسة خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات؛ ويعرّف (Kotler²) الرضا بأنه شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون، فإن كان الأداء يفوق التوقعات فإن هذا الزبون سيكون راضياً بدرجة كبيرة وسعيداً؛

و. التدريب والتطوير : التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، بالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين، بما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولاً إلى

¹ سعد علي حمود العنزي، مرجع سبق ذكره، ص116.

² Kotler, P., **Marketing Management**, The Millennium ed., Hall-International, Inc., U.S.A., 2000, p 36.

الحقائق.

وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين، وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب فيها المؤسسة له ثماره المستقبلية، والتطوير يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر ومستقبلاً، في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.

2.1.3. متطلبات بناء الرأسمال الفكري في المؤسسة

يتطلب بناء الرأسمال الفكري مجموعة من الشروط و الظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي¹:

أ. إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض المؤسسات الخاصة، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين والاستفادة من المعرفة المتاحة؛

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

ج. يجب أن يكون هناك جامعات ومراكز بحوث مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، كما يجب أن يكون هناك تعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص ، بشأن إنشاء وتكوين المعرفة والاستفادة منها؛

ت. ضرورة أن تؤمن الإدارات العليا للمؤسسات ، بأن العصر الحالي هو عصر معرفي وليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات وتحقيق أرباح في سوق محلية فقط؛

¹ Wiig K. M. et. al، **Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques**، Expert Systems with Applications، Vol. 13، No.1، 1997،pp12-14

(نقلا عن: صالح مهدي العامري وطاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004).

ث. التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة للرأسمال الفكري للمؤسسة، فكل مؤسسة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى ، وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشتت الجهود وتتبعثر الموارد؛

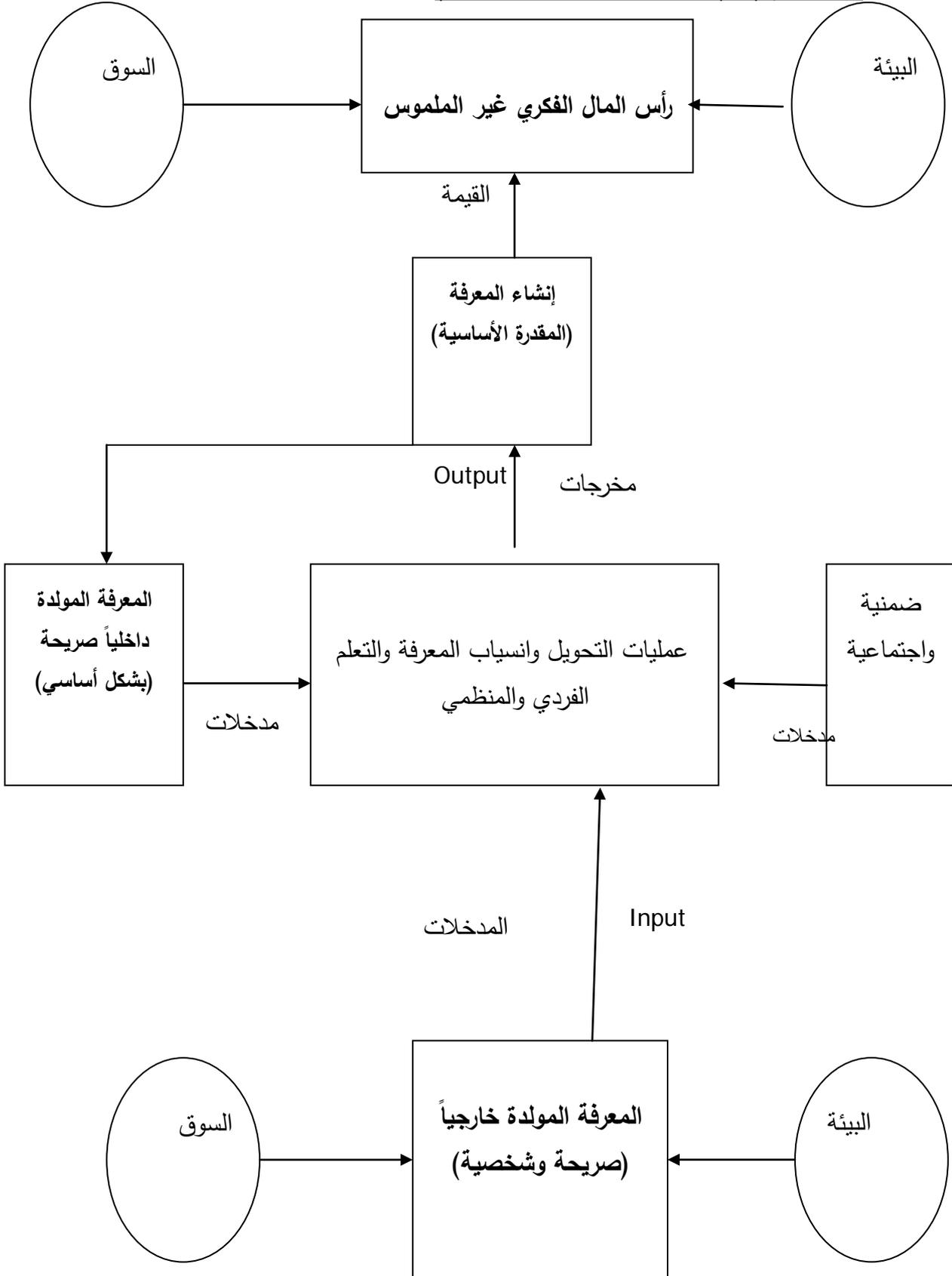
ج. التركيز على حسن تسيير المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المؤسسة على الاستفادة منها ، فالبداية الصحيحة مهمة جداً في مجال تسيير الرأسمال الفكري؛

ح. تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها، مورداً معرفياً وحيداً في المؤسسة، الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛

خ. بذل جهود لإنشاء المعرفة الذاتية أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج ، غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة، إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهمياً في بناء الرأسمال الفكري للمؤسسة.

ويمكن القول أنّ تكوين الرأسمال الفكري في المؤسسة ، هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية ، فإن المؤسسة تحتاج أيضاً إلى جعل هذه المعارف مدخلات ، تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمية (هيكلية)، تستند عليها المؤسسة في إنشاء التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من الرأسمال، وهو رأسمال غير الملموس والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): مسار تكوين الرأس المال الفكري



Source: Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez, **Knowledge management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, and Imagination**, Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, 2003, p6

يتضح من الشكل رقم (11) أن المؤسسة كي تنشئ رأسمالاً فكرياً خاص بها يجب أن تأتي بالمعرفة من الخارج (السوق، البيئة، .. الخ)، حيث تصبح مدخلات بالنسبة لها، ثم تجري عمليات تحويلية على ه ذه المعرفة (التعلم الفردي والتعلم التنظيمي،... الخ)، هذا ما يؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة ومن ثم تكوين رأسمال فكري للمؤسسة. ولكون الرأسمال الفكري يمثل دعامة أساسية لبقاء المؤسسات الحديثة وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة ، متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة، تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير ، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد ، حتى يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار، في مجاميع عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة، تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة، كذلك فإن المحافظة على القوة المعرفية للمؤسسة والحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمؤسسة، يمثل قدرات تنافسية مهمة في السوق العالمية، ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإن حرصت عليه، وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة والرأسمال الفكري التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المؤسسة، ولعل أهم هذه خصائصه هي:

- رأسمال غير ملموس؛
- من الصعب قياسه بدقة؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
- له تأثير كبير على المؤسسة.

ومع كل ما يواجهه المؤسسة من إشكالات وصعوبات جمة لغرض تشكيل رأسمال فكري تستند عليه قدرتها التنافسية، فإن المؤسسات الرائدة حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة، يأتي في مقدمتها اعتبار الرأسمال الفكري موضوعاً إستراتيجياً ، يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وطورت بعض المؤسسات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في الرأسمال الفكري باعتباره استثماراً ذا مردود بعيد المدى وذا تأثير شمولي عليها، وسنحاول عرض أهم هذه التجارب فيما يلي من هذه الدراسة.

2-3- الإنتاجية وقياس الرأسمال الفكري

لقد حظية آلة الإنتاج في القرن العشرين على أهمية كبيرة، في حين أن الأهمية الأكبر في القرن الواحد والعشرين تتمثل في عامل المعرفة وإنتاجيته كما أشرنا إليه فيما مضى، فكما يرى الباحث Drucker¹ فإن المساهمة الجوهرية للإدارة في القرن العشرين تمثلت في زيادة إنتاجية العامل اليدوي في الصناعة² من خلال مجموعة من النظريات (كنظرية الإدارة العلمية لـ Taylor)، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل الفكري، ولكن كيف تستطيع المؤسسات قياس تلك الزيادة في الإنتاجية مع الصعوبة الناجمة عن خصائص المعرفة، خاصة أنه كل ما يصعب قياسه يصعب تسييره.

1-2-3- إشكالية قياس إنتاجية العمل الفكري

استخدمت كلمة الإنتاجية لأول مرة من قبل الباحث الاقتصادي Quesnay في سنة 1876، وظل استخدامها يختلط بمفاهيم الإنتاج والقدرة على الإنتاج حتى العقود الأولى من القرن العشرين، ليتبلور مفهوم الإنتاجية بالشكل الذي نستخدمه الآن، وذلك بعد أن قدّمت المؤسسة الأوروبية للتعاون الاقتصادي (OCED) في سنة 1950 تعريفا رسميا للإنتاجية، بأنها ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج. ووفق هذا التعريف يمكن الحديث عن إنتاجية الرأسمال، العمل، المواد... الخ، كإنتاجية جزئية كما يمكن الحديث عن الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات على جميع المدخلات من عوامل الإنتاج، ويسهل قياس إنتاجية السلع والتي تتميز بندرة الموارد في حين أن المعرفة تمتاز بوفرة المعلومات، كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة كما يقول هوسل وبيل (Housel & Bell) يتسم بالنمو الأسّ. وبفضل هذا القطاع فإن اقتصاديات الدول المتقدمة تخطت مرحلة النمو الخطي وانتقلت إلى مرحلة النمو الأسّ، كتوسع غير اعتيادي في هذه الاقتصاديات، وتزايدت الإنتاجية بها بشكل غير اعتيادي³. ويمكن تحديد مبررات الاهتمام بإنتاجية العمل المعرفي من خلال ما يلي :

¹ Peter F.Drucker, **Knowledge-Worker Productivity, The Biggest Challenge**, California Management Review, Vol.(41), No.(2), 1999, pp79-94.

² وذلك من خلال جهود الكثير من الباحثين كـ Taylor و Fayol و McGrigor... الخ

³ Thomas Housel and H.Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw-Hill/Irwin,

- مقولة Drucker المشهورة التي قال فيها (ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره)، وهذا ما يعني أنه لا بد من إيجاد مقاييس أو مؤشرات دالة على مكونات العمل الفكري، ونتائج استخدامه لكي يكون بالإمكان تسييره. وعليه فإن الرشد التسييري يقوم في جوهره على ما يمكن تحديده بدقة، أو مقارنته مع غيره أو قياسه، وبدون هذا القياس فإن العمل الفكري وأصحابه سوف يظلون يتيهون في المؤسسة بدون أي ضابط. فمن أجل تطوير وترشيد العمل الفكري لا بد من التوصل إلى طرق أكثر ملاءمة ودقة في قياسه؛
- إن الاستثمارات الكبيرة في مبادرات ومشاريع المعرفة وإدارة أعمال المعرفة، لا بد من أن تعني وجود حاجة حقيقية لقياس وتقييم هذه الاستثمارات ونتائجها المتحققة، وحسب تقديرات مجموعة قارتنير (Gartner G.) فإن أكثر من 5 بلايين دولار أنفقت على مشروعات إدارة أعمال المعرفة في عام 2000، وأن هذه الاستثمارات كما أشارت دراسة أخرى توزعت كالاتي :
52% من المؤسسات كانت استثماراتها موجهة من أجل زيادة القدرة التنافسية، 33% من أجل تنظيم واستخدام المعرفة ، و 12% كتجديد لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة، و 3% تحت تأثير العدوى الإدارية¹، وأن هذه الاستثمارات آخذة بالتزايد كما أن الأغراض من ورائها يتزايد تنوعها، مما يزيد الحاجة إلى إخضاع استخداماتها ونتائجها للقياس والتقييم الاقتصادي؛
- تجعل الخصائص المميزة للمعرفة سواء كأصل غير ملموس، أو كعدم وضوح قيمتها إلا عند الاستخدام أو قابلية الانتقال والانتشار والاستنساخ بسهولة (وخاصة في حالة المعرفة الصريحة مع استخدام تكنولوجيا المعلومات) عرضة لمخاطرة تغير قيمتها بسرعة، فإلى جانب أن أفراد المعرفة يمكنهم نقلها إلى خارج المؤسسة بسرعة (عند خروجهم من المؤسسة) خلافا للأصل المادي الذي يبقى داخل المؤسسة، فإن المعرفة يمكن أن تتحول إلى معرفة عامة يمتلكها الجميع أي ذات قيمة صفرية بالعلاقة مع القدرة التنافسية للمؤسسات، وهذا كله يجعل قياس وتقييم العمل الفكري من المستلزمات الأساسية في إدارة أعمال المعرفة وتعظيم عوائدها؛
- الاهتمام بإنتاجية العمل الفكري هو النقص الواضح في مقاييس الأداء، ففي حالة الرأسمال

Boston, 2001, p79

(نقلا عن: نجم عبود نجم، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في المؤسسات المتخصصة و القائمة على المعرفة، ورقة بحث مقدمة في ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 نيسان 2004).

¹ Shereen G.Romez and J.M.Desenberg, **Information Technology and Knowledge Management**, (in: Roman C.Barquin et al(Eds): **Knowledge Management**, Management Concepts, Virginia, 2001,pp155-177.)

المادي فإن المنافع (العوائد) الحالية والمستقبلية تكون قابلة للمقارنة باستخدام معدّل الخصم، بينما التكاليف تقاس من خلال الإهلاك والزوال؛ أما في حالة أصول المعرفة فليس هناك طريقة لاحتساب التكاليف والمنافع عبر أية فترة من الزمن، وهذا النقص هو الذي جعل المؤسسات معنية بشكل غير مسبوق بالبحث عن طرق قياس وتقييم إنتاجية العمل الفكري، ليس على مستواها فحسب بل وعلى مستوى الدول التي أصبحت معنية بالعمل على تطوير نظام مؤشرات وطني، من أجل قياس أصولها المعرفية ونتائج العمل الفكري على المستوى الوطني، وهذا ما فعله البنك الدولي في نمودجه (طريقة تقييم المعرفة وبطاقات الدرجات Knowledge Assessment Methodology and Scorecards) الذي يتكون من 14 مؤشرا يغطي 69 متغيراً¹، وهذا ما يجري على نطاق أكثر اتساعاً وعمقا في المؤسسات، وليس أدل على ذلك من تعدد الطرق والأساليب المقترحة لقياس أصول المعرفة، وإنتاجية العمل الفكري التي قدمتها الدراسات والبحوث الكثيرة وتطبيقاتها في مؤسسات مختلفة، تعمل في قطاعات مختلفة، والتي سنقدمها في العنصر الموالي لهذه الدراسة، ورغم تعدد هذه الطرق والأساليب التي تم تطويرها خلال الفترة القليلة الماضية، فإن الكثير منها لازال بحاجة أساسية لتقييم صدقها وصلاحيتها في الاستخدام.

وبصعب قياس إنتاجية العمل الفكري كما تقدم ذكره، سواء كان ذلك بالعلاقة مع الموارد المطلوبة لإنتاج وحدة معرفية واحدة (كما هو الحال في استشارة مالية أو تقرير تحليلي)، أو بالعلاقة مع المخرجات (حيث أن مخرجات العمل الفكري تتوزع على كل العمليات والأفراد الذين يتصلون بالعمل الفكري) أو بالعلاقة مع النتائج (العوائد الناتجة عن هذه المخرجات لصعوبة الربط لهذه العوائد بالعوامل المؤدية إليها). وتعاني غالبية المؤسسات الحديثة من الصعوبات المتعلقة بقياس إنتاجية وأداء العمل الفكري، ففي دراسة قام بها رودي را روليس (R.Ruggles) شملت 431 مؤسسة أمريكية وأوروبية حول إدارة أعمال المعرفة، كشفت أن الصعوبة الأساسية الثانية التي تواجهها هذه المؤسسات، هي ما يتعلق بقياس قيمة وأداء أصول المعرفة وقد أكدت عليها 43% من المؤسسات².

ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي تضمنت مسوحا مختلفة أشارت إلى مقاييس كثيرة،

¹ Yogeth Malharta, **Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development**, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York, Sep 2003, p4.

² Rudy Ruggles, **The State of The Nation: Knowledge Management in Practice**, CMR, Vol.(40), No.(3), Spring 1998, pp80-85.

ففي دراسة تحليلية قام بها تشاوفيل وديسبريس (Chauvel and Despres) غطت (23) دراسة مسحية أعدت خلال الفترة (1997-2001) اشتملت على آلاف المؤسسات والحالات الدراسية والخبراء في أوروبا وأمريكا الشمالية، أوضحت أن هذه الدراسات استخدمت من أجل قياس عناصر كثيرة ومتنوعة لا مجال لحصرها هنا شملت: مداخل وعقبات وعمليات وتكنولوجيات ومشكلة التجاهل وخصائص سلوكية في إدارة أعمال المعرفة وصولاً إلى الرأسمال الفكري وثقافة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة في إدارة أعمال المعرفة¹. ومن الواضح أن مثل هذا الاستخدام الواسع والعام للمعايير والمقاييس لا يقدم الكثير في الممارسة والتطبيق في مجال إنتاجية العمل الفكري، فمثلاً: التجاهل يمثل مشكلة أساسية في إدارة أعمال المعرفة، وأساسه أن هناك معرفة مفيدة وذات قيمة في المؤسسة، ولكن يتم تجاهلها لعدم المعرفة أين تكمن هذه المعرفة، أو لأسباب تتعلق بصراع الأفراد والأقسام أو الفرق... الخ، ولكن كيف يمكن قياس مثل هذا التجاهل، وبالتالي كيف يمكن قياس تأثيره السلبي على الحصيلة المباشرة أو النهائية لأداء المؤسسة؟ لهذا فإن العبرة ليست في المعيار المقترح، وإنما في إمكانية تطبيقه في إدارة أعمال المعرفة في ظل الخصائص الأثيرية وغير الملموسة للمعرفة، وسرعة تسربها واستنساخها. ويمكن في هذا السياق تلخيص أهم الصعوبات التي تواجه قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي كالاتي:

- صعوبة التخصيص: وهو أن أداء المؤسسة لا يمكن ربطه بطريقة مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه، فمثلاً عند استخدام تكنولوجيا جديدة في مؤسسة صناعية قد يعني هذا ببساطة زيادة إنتاجية الخط الإنتاجي الذي ينعكس على تكلفة الوحدة (اقتصاديات الحجم) وبالتالي على الربح، ولكن مثل هذه العلاقة الخطية لا يمكن التوصل إليها فيما يتعلق باستخدام خبير تسويق أو خبير جودة، لأن معرفته تتوزع وتنتشر وتتداخل مع عوامل أخرى لا يمكن معها إيجاد مثل هذه العلاقة. لهذا فإن المعرفة يمكن أن تتحول بسهولة إلى ما يشبه تأثير التكلفة غير المباشرة، والتي يمكن الاعتراف بأهميتها، إلا أنه لا يمكن تحديد تأثيرها على الأداء بدقة بسبب انتشارها وتوزع تأثيرها على المؤسسة ككل؛

- الفرق الأساسي بين تسيير الأشياء وتسيير المعرفة هو أنّ الشيء قابل للعد والإحصاء وسهل التحديد في القيمة والاستخدام والتوثيق، بينما المعرفة ليست كذلك فهي أثيرية غير ملموسة وغير محددة في الوجود (لذلك هي عرضة للتجاهل)، وفي القيمة (لذا لا تدخل غالباً في

¹ Daniele Chauvel and C.Despres: A Review of Surrey Research in Knowledge Management 1997-2001, Journal Of Knowledge Management, Vol(6), No.(3), 2002, pp207-223.

القيود المالية والمحاسبية¹)، وفي الاستخدام (في حالة عدم الطلب عليها أو في حالة عدم تكرار استخدامها مما يضعف الرافعة المعرفية)، والواقع أن هذا الفرق لا يجعل من الصعب تسيير المعرفة فقط بل يصعب قياس تأثيرها وحصيلتها أيضا؛

- القيمة في الاستخدام: إن ثروة المعرفة مهما كانت كبيرة فإنها تظل سمة فردية أو مقيدة كامنة ما لم يتم طلبها، ليحفز استخدامها داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فإن قيمة المعرفة هي دالة الطلب عليها من داخل المؤسسة أو خارجها، لهذا فإن المشكلة المتعلقة بتوليد الطلب على المعرفة هي مشكلة حقيقية وقد تكون أكثر صعوبة من توليد الطلب على السلع المادية؛

- قيمة المعرفة: نجد المعرفة في حالات كثيرة عبارة عن معرفة ذاتية، ضمنية، خاصة، لهذا فإنها ذات قيمة عالية إذا ما اشترك صاحب المعرفة في فريق متجانس ومتآلف، ولكنه في حالات أخرى قد لا تحقق معرفته أية قيمة إذا ما اشترك في فريق غير متجانس أو لا يجد اهتماما للعمل معه، وهذا ما ينطبق على الاستشارة أو المحاضرة أو جلسة عصف الأفكار لتطوير منتج جديد... الخ؛

- المعرفة الرديئة: كما تكون الأشياء رديئة ومزيفة فإن المعرفة أيضا وبدرجة أكبر يمكن أن تكون رديئة ومزيفة، وهذا لا يعود فقط إلى أن المعرفة يمكن أن تكون مجرد عنوان أجوف أو تسميات بلا مضمون، وإنما قد تتفاقم بسرعة دون الانتباه إلى أنها أصبحت خارج الاستخدام أو ليس لها تأثير إيجابي. لهذا فإن قياس المعرفة الرديئة ليس فقط بلا جدوى، وإنما قد يؤدي فيما بعد إلى الإساءة أو التقليل من أهمية المعرفة الإيجابية والرديئة على حد سواء؛

- ماذا يقاس في المعرفة: والواقع أن هذه المشكلة هي التي تقع في جوهر عملية القياس لإنتاجية العمل الفكري، فالمعرفة بحد ذاتها قد لا تكون ذات أهمية للمؤسسة الصناعية ما لم تنعكس على عملياتها، تكنولوجياتها، ومنتجاتها وخدماتها، ولكن في المؤسسات الاستشارية فإن المعرفة بحد ذاتها، مهمة في إنشاء قاعدة المعرفة على نطاق واسع من الاستشارات والخدمات التي تقدمها. لهذا فإن مثل هذه الصعوبة لا بد من أن توضع في سياق عمل المؤسسات، وكذلك سياق ما يجب قياسه من أجل تحديد إنتاجية العمل المعرفي.

وعلى ضوء ما سبق فإن مقاييس الإنتاجية التقليدية غير ملائمة بالنسبة للعمل الفكري،

¹ مع الإشارة إلى أنه بذلت جهود في المحاسبة لتقييد المعرفة في دفاتر المؤسسة.

وعليه فلا بد من مراعاة ما يلي:

- مضمون العمل الفكري متنوع وغير قياسي مما يقلل أهمية المقدار أو العدد في قياس إنتاجية العمل الفكري؛
- استخدام المعرفة التي قد تكون موجودة ولكن غير مستخدمة؛
- استخدام المعرفة لا يكفي وحده لكي يؤدي العمل الفكري إلى نتائج، أي أن المخرجات بحد ذاتها ليست كافية لتدل على إنتاجية عالية في العمل المعرفي، مثلما هو الحال في العمل الإنتاجي (عدد الوحدات المنتجة) أو الخدماتي (عدد وثائق التأمين المباعة مثلا)، وإنما لابد من اقتران هذه المخرجات بتحقيق نتائج مرغوبة بصيغة تكلفة أدنى أو عوائد أعلى (العائد على المعرفة)، عمليات فعالة أكثر، منتجات وخدمات ناجحة أكثر من سابقتها، أو ميزة تنافسية أكبر على أساس المعايير الخارجية مع أفضل المنافسين؛
- إمكانية عدم استخدام المعرفة، وهذا له أسباب متعددة، منها:
 - عدم معرفة مكانها من قبل طالبيها؛
 - عدم معرفة من يستفيد منها فائدة أكثر جدوى أو قيمة لأن المعرفة أثرية غير ملموسة وشخصية؛
 - عدم وجود مسارات محددة لكل مجال من مجالات المعرفة في المؤسسة.

ولعل هذه النقطة الأخيرة هي التي تجعلنا نواصل التمييز بينها وبين السلعة، فإذا كان الإنتاج هو عملية تحويل المواد الأولية من خلال العمليات التحويلية إلى منتجات وخدمات، فإن العمل المعرفي هو عملية تحويل المعرفة الحالية إلى معرفة ذات قيمة أكبر، والقيمة الأكبر ليست دالة التكلفة التي تم تحملها $(V=f(C))$ رغم أهمية ذلك، وإنما هي دالة النتائج المتحققة $(V = f(O))$ ، وهذه النتائج تظهر على مستويين:

- المستوى الأول: الذي يكون داخل المؤسسة ويتمثل في تحسين ظروف العمل والتعلم وإمكانات توليد المعرفة الجديدة والابتكار من خلال ثقافة إيجابية للمؤسسة، أدوات ووسائل تقاسم معرفة أفضل، علاقات عمال أفضل، ذاكرة تنظيمية أكثر تنظيماً وتأثيراً، واستشارات داخلية أفضل... الخ؛
- المستوى الثاني: الذي يكون خارج المؤسسة ويتمثل في تحسين الحصة السوقية للمؤسسة وميزتها التنافسية وعوائدها الكلية من خلال علاقات مع الزبائن أفضل، منتجات وخدمات تنافسية أفضل، زيادة الرأسمال الفكري للمؤسسة، ومشروعات جديدة... الخ .

ومن أجل قياس إنتاجية العمل الفكري نشير إلى أنه هو العمل الذهني المنجز الذي يقوم

بإنتاج المعرفة في حالتين:

- الأولى هي التأكد من صلاحية المعلومات التي يعتبرها الآخرون معرفة؛

- الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة¹.

وهناك خاصيتان للعمل الفكري هما:

- النماذج العقلية: وهي عروض ذهنية للطرق والعمليات والصور والرموز المستخدمة في

العمل المعرفي؛

- التركيز والانتباه: وهو مصادر معرفية – إدراكية نادرة.

وعليه فإن تسيير هذه المصادر هي جوهر إدارة العمل الفكري، فمن الواضح أن ما نعنيه

بالعمل الفكري ليس الرصيد المعرفي فقط، وإنما هو عملية التدفق المعرفي (Knowledge

Flow)، وبالتالي فإن العمل الفكري هو الموضوع الأساسي لإدارة أعمال المعرفة، وكذلك فإن

العمل الفكري ليس مسألة تكنولوجية أو فنية فقط، وإنما هو مسألة إنسانية بالدرجة الأولى،

فتكنولوجيا المعلومات آليات أو وسيلة دعم سواء كان ذلك في الوصول إلى المعلومات أو

معالجتها وفق نماذج محددة واسترجاعها بشكل أسرع وأسهل فقط.

2.2.3. الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس الرأسمال الفكري

كما أشرنا إليه فيما سبق فإن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره، ولأهمية الرأسمال الفكري

ودوره الحاسم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات ، خاصة في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل شيئاً

فشيئاً إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فقد أصبحت مسألة قياس الرأسمال الفكري هي الشغل الشاغل

لعدد كبير من الباحثين، حيث حاول الكثير منهم وضع نموذج لقياس الرأسمال الفكري في

المؤسسة، ولكنهم لم يصلوا بعد إلى نموذج معتمد من الجميع . ويعدّ المسكرون السويديون من

الأوائل في ميدان الأصول غير اللموسة، حيث قررت مجموعة مكونة من سبعة أفراد العمل في

هذا المجال (مجموعة كونراد) ونشرت أول مقال بعنوان التقرير السنوي الجديد الذي يحتوي

على أول طريقة لحساب فروق التقدير، حيث تمثل هذه المقالة المؤشرات المفتاحية لهاسبة

¹ Douglas Weider, **The KM Endgame**, (In: Roman C.Barquin et al., Building Knowledge Management Environments For Electronic Government, Management Concepts, Virginia, 2001, p37.)

ومراقبة و تقييم المعرفة في المؤسسة.

ومع ذلك وفي ظل الإطار المفاهيمي للنظرية المحاسبية، ف إن عملية القياس تعد ممكنة رغم صعوبتها، وذلك من خلال عدة مداخل سواء كان من خلال محاسبة التكاليف أو المحاسبة المالية بصورة عامة بالإضافة إلى مفاهيم القيمة المضافة.

أولاً_ أسلوب معدل العائد على الأصول (أسلوب الاستبعاد):

يستخدم أسلوب الاستبعاد¹ في تقييم الرأسمال الفكري ، وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة²، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في المؤسسات.

يستخدم معدل العائد على الأصول بمتوسط العوائد قبل الضريبة، الخاص بالمؤسسة لثلاث أو خمس سنوات، ويتم تقسيم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية، والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة وذلك بحساب الفرق بينهما.

فإذا كان الفرق أصغر أو يساوي الصفر (أي: صفر أو سالب)، لا يكون للمؤسسة رأسمال فكري يزيد عن متوسط الصناعة، وعليه تكون قيمة الرأسمال فكري مساوية للصفر، أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة أكبر من الصفر (أي موجب)، فعندها يكون للمؤسسة رأسمال فكري موجب ويزيد عن متوسط الصناعة.

ويتم بعد ذلك مضاعفة الزيادة في معدل العائد ، على الأصول عن متوسط الصناعة بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد، ومن تم تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة الرأسمال في المؤسسة، وأخيراً نشق قيمة الرأسمال فكري للمؤسسة.

كما يقترح Pol Stersman استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس الرأسمال الفكري، حيث يعامل الرأسمال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد الرأسمال المالي أو النقدي. ويتم

¹ Thomas Hausel and Others, **Measuring and Managing knowledge**, Mc raw Hill, USA 2001, pp 33-35.

² حيث تحسب هنا مردودية الأموال المستثمرة في المشروع وذلك بقسمة الربح المحقق من طرف المؤسسة على مجموع الأموال المستثمرة في المشروع، وفي الأخير تطرح النتيجة من متوسط الصناعة (مصروفة MacKinzi).

التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية للرأسمال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية ، مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين ، وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي الرأسمال الفكري .

وينتج عن الأسلوب الذي يستخدمه سترسمان عدة أساليب أخرى، تقيس تأثير المعرفة على أداء المؤسسات وهي:

- تراكم المعرفة؛
- تقييم الرأسمال الفكري للعمال؛
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في الرأسمال الفكري.

ويوجز Stersman فكرته حول قياس الرأسمال الفكري بالآتي: يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية، في تحديد ما يملكه العمال من تراكم المعرفة حول عمليات المؤسسة التي تمثل بدورها الرأسمال الفكري، وتراكم المعرفة الذي يملكه العمال يعرف أيضاً بثقافة المؤسسة، لأنهم بذلك يحتفظون في عقولهم بجزء كبير من الرأسمال الفكري للمؤسسة، بحيث يجعلهم مساهمين بالأصول المعرفية، وهم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات والحصول عليها أو الانتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.

طريقة معدل العائد على الأصول سهلة الحساب، ولكنها صعبة التطبيق، وذلك لأنها تعتمد بشكل رئيسي على متوسط الصناعة، ومن الصعب بما كان حسابه، فحساب متوسط الصناعة يجب علينا استخدام مجموعة من المؤشرات ، التي لم يتفق الباحثون على ماهيتها من جهة، ولم يتفقوا على مدى تأثير كل واحد منها (معامل الترجيح) من جهة أخرى ، وهذا من أهم الانتقادات الموجهة لمصفوفة ماكينزي في التحليل الإستراتيجي.

ثانياً _ أسلوب الرسملة السوقية (أو أسلوب القيمة السوقية – الدفترية) :

تم تقديم هذا النموذج من قبل الباحث Stewart¹، حيث اعتبر أنّ عملية التطوير الموازي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والسويد، أدت إلى إيجاد قاعدة أساسية لأول معيار للمحاسبة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك بتحديد ثلاثة فئات للأصول غير الملموسة، بالإضافة إلى

¹ Stewart: T.A. Intellectual capital: the New wealth of organization, op cit, p121.

الفئة الرابعة، وتشير نتائج الاختبارات إلى أنه من المفيد قياس الأصول غير الملموسة ، ويمكن للإدارة إنشاء القيمة للمساهمين دون الاعتماد بصورة أساسية على المؤشرات المالية التقليدية.

وتستند هذه الطريقة على الفرق بين القيمة السوقية لرأسمال المؤسسة وقيمتها الدفترية¹، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس لهذه الطريقة يشير إلى أن القيمة السوقية² تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة، وعليه فقيمة الرأسمال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وفقاً للعلاقة التالية:

$$\text{قيمة الرأسمال الفكري في المؤسسة} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{قيمتها الدفترية}$$

ويتم تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية لإظهار تأثيرات التضخم أو تكاليف الاستبدال، لأن استخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب ، وبصورة خاصة في الصناعات التي تتميز بوجود الأصول الرأسمالية القديمة كصناعة الفولاذ.

تعتبر هذه الطريقة طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق ، إلا أنه وجهة لها عدّة انتقادات، وسنحاول إيجازها فيما يلي:

- هناك مؤسسات تمتلك رأسمالاً فكرياً له قيمة عالية، ولكن يصعب قياسه وفق هذه الطريقة لأنها لا تتعامل مع الأسواق المالية، كما هو حاصل مع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي سنخصصها بالدراسة في الجانب التطبيقي، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة؛

- لا يمكن إرجاع الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للرأسمال الفكري وحده، بل من الممكن أن يكون ذلك نتيجة تأثير عدة عوامل أخرى داخلية وخارجية³؛

- استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس في احتساب القيمة السوقية للمؤسسة، ومن ثم التوصل إلى قيمة الرأسمال الفكري يثير صعوبات عديدة في وقت تذبذبات أسعار الأسهم.

¹ وهي مجموع كل من القيمة الاسمية للسهم (عند الاكتتاب) والاحتياطات والأرباح الغير موزّعة.

² وهي قيمة المؤسسة في البورصة، أي قيمة مجموع أسهم المؤسسة.

³ عندما وجّه هذا الانتقاد إلى ستيوارت ردّ بأن كل العوامل التي تـ وثر على القيمة السوقية راجعة إلى الرأسمال الفكري بطريقة مباشرة، أو بطريقة غير مباشرة، لأنّ كل أعمال المؤسسة مبنية على المعرفة، والرأسمال الفكري كما عرّفه فهو المعرفة التي تنشئ القيمة في المؤسسة.

ثالثاً_ أسلوب محاسبة التنبؤ بالمستقبل:

اقترح هذا النموذج من قبل Nash، وهو يمثل نظاماً للتدفقات النقدية المخططة المخصصة، ويتم حساب قيمة محاسبة التنبؤ بالمستقبل في نهاية وبداية فترة زمنية معينة، و الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك الفترة، وعليه فالفرق سيكون راجعاً إلى الرأسمال الفكري، ويعتبر Nash أن الفرق بين القيمتين هو قيمة الرأسمال الفكري.

رابعاً_ أسلوب نماذج التكلفة:

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة، حيث أن استخدام نظام الـ ABC لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المؤسسة يحمل بعض الصعوبات، ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض.

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

3.2.3. الأساليب الكيفية والقياسية المستخدمة في قياس الرأسمال الفكري

- يصعب القياس المحاسبي للرأسمال الفكري بدقة، وذلك نتيجة للخصائص التالية¹:
- أنه رأسمال غير ملموس؛
 - تتزايد قيمته مع الاستخدام؛
 - سريع الزوال أو الفقد؛
 - من الصعوبة بمكان قياسه بدقة؛
 - يتجسد في قوى بشرية لديهم الاستعداد لحمله والمحافظة عليه وتنميته؛
 - له تأثير كبير على المؤسسة.

وعليه فقد كانت اجتهادات أخرى لقياس الرأسمال الفكري منها القياسية الكمية ومنها الكيفية، وسنحاول عرض بعض الأساليب فيما يلي:

أولاً_ الأسلوب المباشر لقياس الرأسمال الفكري:

يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة الرأسمال الفكري، من خلال تحديد قيمة عناصره المتعددة بدقة، ويركز هذا الأسلوب على الأصول غير الملموسة مثل رضا الزبائن ومصارف البحث والتطوير... الخ، وهناك عدة نماذج للأسلوب المباشر لقياس الرأسمال الفكري، مثل نموذج Sveiby ونموذج Skandia ونموذج Dow Chemical... الخ، وتقاس القيمة الإجمالية للرأسمال الفكري من خلال قياس قيمة كل عنصر (مؤشر) على حدة.

ويستخدم كل من Edvinson و Malone² نموذجاً متعدد المؤشرات لقياس الرأسمال الفكري، حيث يحتوي هذا النموذج على 140 مؤشر ومشتقاتها تتعلق بالرأسمال الفكري ؛ ويفترض أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية للرأسمال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة.

¹ سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، مؤتمر كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006.

² Thomas Hausel and Others, op cit, pp 35-37.

ويعرض الجدول رقم (4) عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج كل من أدفنسون ومالون، دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة جعل هذا المقياس خطياً، بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات، إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشرات، وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة.

وتتضح الأصول المعرفية أو الرأسمال الفكري في هذه المجموعة بالمؤشرات الآتية :

الجدول رقم (4): المؤشرات المالية ومؤشرات الزبائن

المؤشرات المتعلقة بالزبائن	المؤشرات المالية
1-الحصة السوقية (%)	1-إجمالي الأصول (بالقيمة)
2-عدد الزبائن	2-إجمالي الأصول/العمال (بالقيمة)
3-المبيعات السنوية/بالنسبة للعميل (بالقيمة)	3-الإيرادات/ إجمالي الأصول (%)
4-عدد الزبائن الذين لم تستطع المؤسسة التعامل معهم	4-الأرباح/إجمالي الأصول (%)
5-عدد زيارات الزبائن للمؤسسة	5-الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (بالقيمة)
6-عدد الزبائن بالنسبة للعامل الواحد	6-الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد (بالقيمة)
7-متوسط الفترة بين اتصال الزبون واستجابة المبيعات	7-زمن الزبون/حضور العامل (%)
8-مؤشر رضى الزبائن (%)	8-الأرباح/بالنسبة للعامل الواحد (بالقيمة)
9-الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات/مندوب البيع	9-الإيرادات من الزبائن الجدد/الإيرادات الإجمالية (%).

المصدر: عصام فهد العريبي، قياس الرأسمال المعرفي (الفكري)، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.

الجدول رقم (5): مؤشرات الناحية المعرفية لدى الموظفين التجديد والتطوير

التجديد والتطوير	الناحية المعرفية لدى الموظفين
1-مصاريف تطوير الاكتشافات/للعامل الواحد	1-مؤشر القيادة
2-مؤشر رضى الموظف	2-مؤشر التحفيز
3-مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل	3-مؤشر التوظيف
4-حصة الساعات المخصصة للتدريب	4-عدد العمال
5-حصة الساعات المخصصة للتطوير	5-دورة التوظيف
6-رأي العامل (مؤشر التجسيد)	6-متوسط خدمة العامل بالمؤسسة
7-مصاريف البحث والتطوير/المصاريف الإدارية (%)	7-عدد المدراء
8-مصاريف التدريب بالنسبة لكل عامل	8-متوسط أعمار العمال
9-موارد البحث والتطوير/إجمالي الموارد	

المصدر: عصام فهد العريبي، قياس الرأسمال المعرفي (الفكري)، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.

المؤشرات المتعلقة بالعمليات:

- 1-المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية (%);
- 2-تكلفة الأخطاء الإدارية/الإيرادات الإدارية؛
- 3-عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين؛
- 4-المصاريف الإدارية بالنسبة للعامل الواحد؛
- 5-مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للعامل الواحد؛
- 6-المصاريف الإدارية/العلاوة الإجمالية (%);
- 7-التغير في مخزون تكنولوجيا المعلومات؛
- 8-أهداف الجودة في المؤسسة؛
- 9-طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل عامل؛
- 10-أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل عامل.

وسنقدّم كل هذه النماذج المتعلقة بالأسلوب المباشر لقياس الرأسمال الفكري، بنوع من التفصيل عندما نتطرق إلى الرأسمال الهيكلي (في عنصر: الرأسمال الهيكلي كأحد مكوّنات

الرأسمال الفكري)، كما سنحاول تقديم معظم المؤشرات لكل نموذج على حدة.

ثانياً _ مقياس توبن Q Tobin :

وضع هذا المقياس من طرف الاقتصادي James Tobin الفائز بجائزة نوبل عام 1981، وهي طريقة للتنبؤ بسلوك الاستثمار والقرارات الاستثمارية للمؤسسة، وبشكل مستقل عن معدلات الفائدة. وتمثل "Q" نسبة القيمة السوقية للمؤسسة إلى تكلفة إحلال أصولها، وعندما وضع هذا المقياس لم يكن مصمماً لقياس الرأسمال الفكري للمؤسسة، ولكن قام باحثون آخرون مثل Bonits et Stewart باستخدام Q Tobin's كمقياس لقيمة الاستثمار في الرأسمال البشري والتكنولوجي للمؤسسة ومن ثم قياس رأسمالها الفكري. ويتأسس هذا المقياس على فرضية أنه من غير المحتمل أن تقوم المؤسسة بشراء أصل معين، إذا كانت قيمته أقل من التكلفة الاستبدالية، وفي المقابل من المحتمل أن تقوم المؤسسة بالاستثمار في الأصول، التي تكون قيمتها أكبر من تكلفتها الاستبدالية. ويعتبر هذا المقياس تحسيناً للطرق التي عرضناها فيما سبق، والتي تعتمد في حسابها للرأسمال الفكري على تقديره باعتباره الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية.

ثالثاً _ نموذج معدّل العائد على الأصول المعرفية

قدّم هذا النموذج من طرف الباحث جمال أبو راشد¹، وقد صمم نموذجه بناءً على نموذج Skandia لتقييم القيمة السوقية لمؤسسة بعملية التكامل بين الرأسمال الفكري والرأسمال المالي التقليدي، حيث طوّر نموذجه بتحديد شروط الأمثلية لمعدل العائد لأصول المعرفة بالمؤسسة.

حيث تسعى المؤسسة إلى تعظيم ربحها بالعلاقة التالية²:

$$\text{Maxi } \Pi = P(Q).Q - TC(Q)$$

حيث: P : سعر وحدة البيع؛

¹ وهو أستاذ التعليم العالي بجامعة كازافيير بالولايات المتحدة الأمريكية.

² جمال أبو راشد، الأمثلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمؤسسة أعمال، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة

الزيتونة الأردنية 27- 28 نيسان 2005

Q : مستوى الإنتاج؛

TC : التكاليف الكلية؛

Π : الربح الاقتصادي.

علمًا أنَّ: $Q = Q(P, K_A)$

أي أن دالة الإنتاج تعتمد على سعر البيع (P) والأصول المعرفية (K_A) علمًا أن سعر وحدة أصل المعرفة هو (P_K).

إذن : هدف المؤسسة يصبح:

$$\text{Maxi } \Pi = P [Q(P, K_A)] - c Q(P, K_A) - \text{TFC} - P_K K_A$$

الربح الاقتصادي = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية - $P_K K_A$

حيث $c =$ التكلفة الحدية؛

$\text{TFC} =$ التكاليف الكلية الثابتة؛

$K_A =$ وحدات أصول المعرفة؛

$P_K =$ سعر وحدة أصول المعرفة .

فشروط الترتيب الأولية:

$$\frac{\partial \Pi}{\partial P} = 0 \Rightarrow \frac{P - c}{P} = \frac{1}{E_d} \quad (1)$$

$$L = 1 / E_d \quad \text{أو}$$

حيث أن: L : مؤشر لرنر (Lerner Index)؛

E_d : مرونة الطلب السعرية للمؤسسة .

تدلّ المعادلة (1) على أن نسبة الفرق بين سعر البيع والتكلفة الحدية إلى سعر البيع، والذي يعرف بمؤشر لرنر (Lerner Index) لقياس القوة الاحتكارية السوقية لمؤسسة تساوي مقلوب مرونة الطلب السعرية للمؤسسة.

$$\frac{\partial \Pi}{\partial K_A} = 0 \Rightarrow \frac{P_K K_A}{PQ} = E_{K_A}^d \frac{P - c}{P} \quad (2)$$

حيث أن: $E_{K_A}^d$: مرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة للمؤسسة.

تدلّ معادلة (2) على أن نسبة الإنفاق على أصول المعرفة إلى المبيعات، يساوي حاصل

ضرب مؤشر لرنر بمرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة للمؤسسة، أي مدى تجاوب طلب

المؤسسة (مستهلكي سلعة أو خدمة المؤسسة) مع الإنفاق على أصول المعرفة بالمؤسسة. ويمكن قياس ذلك بنفس نمط تأثير الإنفاق الإعلاني على طلب المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الاحتكارية السوقية التي تتمتع بها المؤسسة بالسوق التي تعمل به.

بدمج معادلة (1) مع معادلة (2) ينتج :

$$\frac{PK.KA}{PQ} = E_{KA}^d \frac{P - c}{P} = E_{KA}^d \cdot L = E_{KA}^d \cdot \frac{1}{Ed} \frac{\% \Delta P}{\% \Delta KA}$$

وعليه حسب المعادلة رقم (3)، يمكن استقراء ما يلي:

نسبة الإنفاق على أصول المعرفة إلى المبيعات يساوي:

أ - حاصل ضرب مرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة بمؤشر Lerner، الذي يعطي مركز القوة الاحتكارية للمؤسسة بالسوق، فثمة علاقة طردية، وعليه فإن زيادة القوة الاحتكارية للمؤسسة (ويتضح ذلك من خلال كبر الفارق بين سعر البيع والتكلفة الحدية) مع تأثير ايجابي لزيادة الإنفاق، على أصول المعرفة على طلب سلعة المؤسسة يؤدي إلى زيادة نسبة الإنفاق على الأصول المعرفية إلى المبيعات؛

ب - حاصل ضرب مرونة الطلب بالنسبة لأصول المعرفة في مقلوب المرونة السعرية لطلب المؤسسة، أي أنه توجد علاقة عكسية بين الطرفين، فكلما زادت قيمة مرونة الطلب السعرية كقيمة مطلقة، كلما انخفض الطرف الأيسر؛ وهذا بديهي لأن زيادة E^d تؤدي إلى انخفاض القوة الاحتكارية، وبالتالي انخفاض في الإنفاق على أصول المعرفة كما هو الشأن في سوق المنافسة التامة، إذ ليس هو بمثابة محيط محفز للاستثمار في أصول المعرفة خاصة أصول البحث والتطوير؛

ت - $\frac{\% \Delta P}{\% \Delta KA}$ ينبغي لنسبة الإنفاق على أصول المعرفة إلى المبيعات أن تتساوى التغير النسبي المئوي لسعر السلعة إلى التغير النسبي المئوي لأصول المعرفة، وبتعبير آخر ما مدى حساسية التغير في سعر السلعة الناجم عن التغير في الإنفاق على أصول المعرفة، فلذا ما استطاع الإنفاق على أصول المعرفة أن يجعل طلب السلعة أو الخدمة للمؤسسة طلب غير مرن، زادت نسبة الإنفاق على أصول المعرفة إلى المبيعات.

رابعاً_ نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي:

وهو نموذج مقدّم من طرف الباحث نجم عبود نجم¹، حيث أنّ المتغيرات والعوامل التي يغطّيها النموذج، تمثل العوامل الأساسية المكونة لأبعاد المعرفة الأساسية في المؤسسة من وجهة نظره، ونموذجه المقترح لإنتاجية العمل المعرفي يمكن التعبير عنه بالصيغة التالية:

$$KWP = \frac{[E+S+P+R+T (K > 0)] (G)}{IKM}$$

حيث أن $KWP =$ إنتاجية العمل المعرفي؛

$E =$ قيمة أفراد المعرفة؛

$S =$ قيمة تقاسم المعرفة؛

$P =$ قيمة المنتجات (و / أو الخدمات)؛

$R =$ قيمة العملية (و / أو التكنولوجيا)؛

$T =$ قيمة المعرفة الضمنية؛

$K =$ معامل المعرفة الضمنية قيمته تكون أكبر من صفر حسب طبيعة أعمال المؤسسة؛

$G =$ توليد أو الحصول على المعرفة الجديدة؛

$IKM =$ مدخلات إدارة أعمال المعرفة (وتتمثل في كل الاستثمارات الهيكلية والمالية

لأغراض البحث والتطوير والمعرفة والاتصالات ونظم المعلومات .. الخ).

وقد أورد الملاحظات التالية على هذه الصيغة²:

أ - أن التوليد أو الحصول على المعرفة الجديدة (G) يكون ذا قيمة مضروبة بكل العوامل أو المتغيرات الأخرى، وهذا يمكن تبريره في أن المعرفة الجديدة (المتأتية من مصادر داخلية بالابتكار أو التوليد أو الحصول عليها من مصادر خارجية) سيؤثر بشكل أكيد واسع بكل المؤسسة وبالتالي بعوامل النموذج؛

ب- يصعب تحديد قيمة عوامل النموذج مثل المعرفة الضمنية أو تقاسم المعلومات ، وللنقل من

¹ وهو أستاذ التعليم العالي المشارك بجامعة الزيتونة الأردنية قسم إدارة أعمال، وهو من الرواد العرب في مجال إدارة أعمال المعرفة.

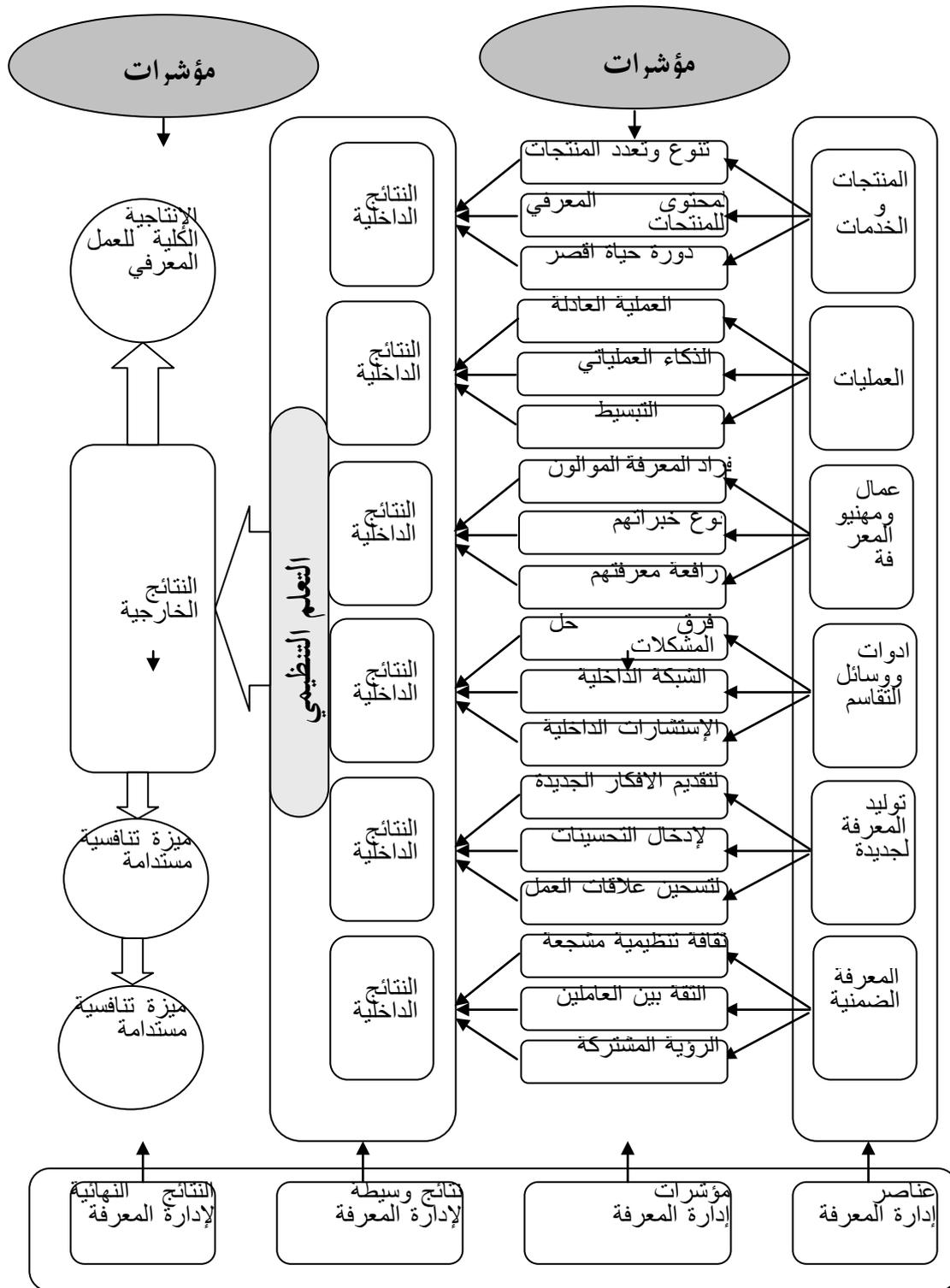
² نجم عبود نجم، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية 27- 28 نيسان 2005.

هذه الصعوبة قام بتحويله إلى مؤشرات قابلة للحساب أو التقييم في ضوء خبرة المؤسسة أو على أساس المعايير بين المؤسسات، أو على أساس مؤشر القطاع للصناعة ككل الذي تعمل فيها المؤسسة عند توفر ذلك؛

ث- إن المعرفة الضمنية (Implicit K. V.) هي قلب المعرفة المتميزة في المؤسسة ، والتي تتمثل في العقل الإنساني والخبرة التنظيمية المتقاسمة التي يتم التوصل إليها بالمناقشة والاستعلام وملاحظة السلوك، وقيمة هذه المعرفة بقدر ما تختلف من مؤسسة لأخرى، فلنبا تختلف بدرجة أكبر حسب طبيعة الأنشطة النمطية وغير النمطية ، ففي المؤسسات القائمة على الأنشطة النمطية القياسية تتزايد أهمية المعرفة المرمزة الصريحة (الرأسمال الهيكلي)، في حين أن المؤسسات القائمة على الأنشطة المتنوعة غير النمطية، تعتمد اعتمادا كليا على المعرفة الضمنية ، حيث تكون قيمة المعرفة الضمنية أكبر من نظيرتها في المؤسسات الأولى؛ لهذا فإن النموذج أدخل المعامل ($0 < K$) لمعالجة هذه الحالة في كلا النوعين من المؤسسات، ففي المؤسسات القائمة على المعرفة المرمزة القياسية تكون قيمته ($1 \geq K$) . في حين تكون هذه القيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة الضمنية واحد أو أكبر أي ($1 \leq K$)؛

ث- إن المتغيرات الستة للنموذج يمكن التعبير عنها لغرض تسهيل عملية احتساب قيمها من خلال المؤشرات التالية:

الشكل رقم (12): نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي



المصدر: نجم عبود نجم، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في المنظمات المتخصصة و القائمة على المعرفة، مرجع سبق ذكره.

وفيما يلي شرح لكل هذه العناصر على حدة:

- المنتجات (و / أو الخدمات) : ويمكن التعبير عنها من خلال ما يأتي:
 - تنوع المنتجات (و / أو الخدمات)؛
 - دورة حياة منتجات أقصر؛
 - المحتوى المعرفي للمنتجات (و / أو الخدمات).
 - العمليات : ويمكن التعبير عنها من خلال المؤشرات التالية :
 - العملية العادلة (Fair Process)؛
 - النزاهة العملياتي؛
 - التبسيط.
 - عمال ومهنيو المعرفة : ويمكن التعبير عنه من خلال المؤشرات التالية :
 - أفراد المعرفة الموالون؛
 - تنوع خبراتهم ومؤهلاتهم؛
 - رافعة مشاركات أفراد المعرفة.
 - أدوات ووسائل تقاسم المعرفة : ويمكن التعبير عنها من خلال المؤشرات التالية :
 - طرق حل المشكلات أو الجماعات المشتركة (Communities)؛
 - الشبكة الداخلية؛
 - الاستشارات وطلب الخبرة الداخلية .
 - توليد المعرفة الجديدة : ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المؤشرات التالية :
 - المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة؛
 - التحسينات التي يتم إدخالها على المنتجات ، الخدمات ، العمليات ، وطرق العمل؛
 - المعارف الجديدة التي تحسن علاقات العمل والأساليب الإدارية.
 - المعرفة الضمنية : ويمكن التعبير عنها من خلال المؤشرات التالية :
 - ثقافة تنظيمية مشجعة لتقاسم المعرفة؛
 - الثقة بين العاملين جراء تبادل المعرفة؛
 - الرؤية المشتركة الإيجابية حيال التغييرات في المؤسسة؛
- ج- يمكن أن نلاحظ أن المؤشرات المعبرة عن متغيرات النموذج يتسم بعضها بأنها مؤشرات وصفية، مما يتطلب استخدام المقاييس ونظام النقط من أجل تحديدها رقمياً (مثل مؤشر ليكرت) ومن ثم استخدام مكافئ نقدي لكل نقطة محرزة من أجل احتساب قيمتها الكلية،

فمثلا فيما يتعلق بتقاسم المعرفة فإن بعض المؤسسات تقدم حوافز نقدية، لكل من يقوم بتقاسم خبرة أو معرفة مع بقية أفراد المؤسسة، كما أن قيمة المشاركة في فرق حل المشكلات أو الجماعة المشتركة، لا بد من أن تعتمد على أهمية المشكلات وخبرة المؤسسة في تقدير قيمة هذه المشاركة؛ وفي حالة عدم القدرة على تطوير تلك القيمة فإن بالإمكان اعتماد معيار الشخص الثالث، حيث أن تكلفة حل المشكلة من قبل جهة خارجية (الشخص الثالث) يمثل قيمة هذه المشاركة، ونفس الشيء يقال في الاستشارات الداخلية حيث أن قيمتها يمكن احتسابها بتكلفة الاستشارات الخارجية؛

ح- تؤدي متغيرات النموذج في نتائجها الوسيطة داخل المؤسسة إلى تحسين وتعظيم التعلم التنظيمي (المستوى الأول للإنتاجية). فكلما تحسن أي متغير من متغيرات النموذج (عناصر إدارة أعمال المعرفة) فإن هذا سيؤدي إلى تحسن النتائج الوسيطة داخل المؤسسة، ويمكن تقييم التعلم التنظيمي كحصيلة وسيطة من قبل الإدارة، بالعلاقة مع الأهداف التي تضعها في مجال المعرفة داخل المؤسسة، وهذا يعود في جانب منه إلا أن التعلم التنظيمي الداخلي يخضع في غالبية عوامله لسيطرة الإدارة وخبرتها واستعداداتها لتبني برامج إدارة أعمال المعرفة وتحسينها كما أنها تعمل في ظل الظروف الداخلية المسيطر عليها للمؤسسة، وهذا خلاف النتائج الخارجية النهائية التي تتأثر بالبيئة الخارجية بالمعنى الواسع ، ولتحديات وتأثيرات المؤسسات المنافسة بالمعنى الضيق ، مما يزيد من صعوبة تحقيقها من جهة وزيادة عدم التأكد فيها من جهة أخرى؛

خ- تتمثل النتائج الخارجية النهائية للنموذج فيما يمكن تحقيقه من الإنتاجية الكلية للعمل المعرفي، وهي النتيجة المحسوبة للنموذج بعد التوصل إلى قيمة المخرجات (وهي الجزء الأصعب في النموذج) وقيمة المدخلات (وهي مجموع الاستثمارات الهيكلية والمالية في البنية التحتية للمعرفة وتقاسمها وتطوير أفرادها)، والمدخلات هي الجانب الأسهل في الحساب في النموذج، وعليه فإن الإنتاجية الكلية للعمل المعرفي الأعلى هي التي تحقق ميزة تنافسية على المؤسسات المنافسة.

وبعد التعرض لأهم مقاييس إنتاجية العمل الفكري (المعرفي) والمشكلات المرتبطة بها، سنقوم بتحليل الرأسمال الفكري وذلك بدراسة الرأسمال الهيكلية (المتغير المستقل لهذه الدراسة) بنوع من التفصيل، باعتباره أحد مكونات الرأسمال الفكري، كما سنقوم بتحليل مكونات الرأسمال الهيكلية وأثر كل واحدة منها على الميزة التنافسية (المتغير المستقل)، وذلك من خلال ما يلي:

3.3. الرأسمال الهيكلي والميزة التنافسية في المؤسسة

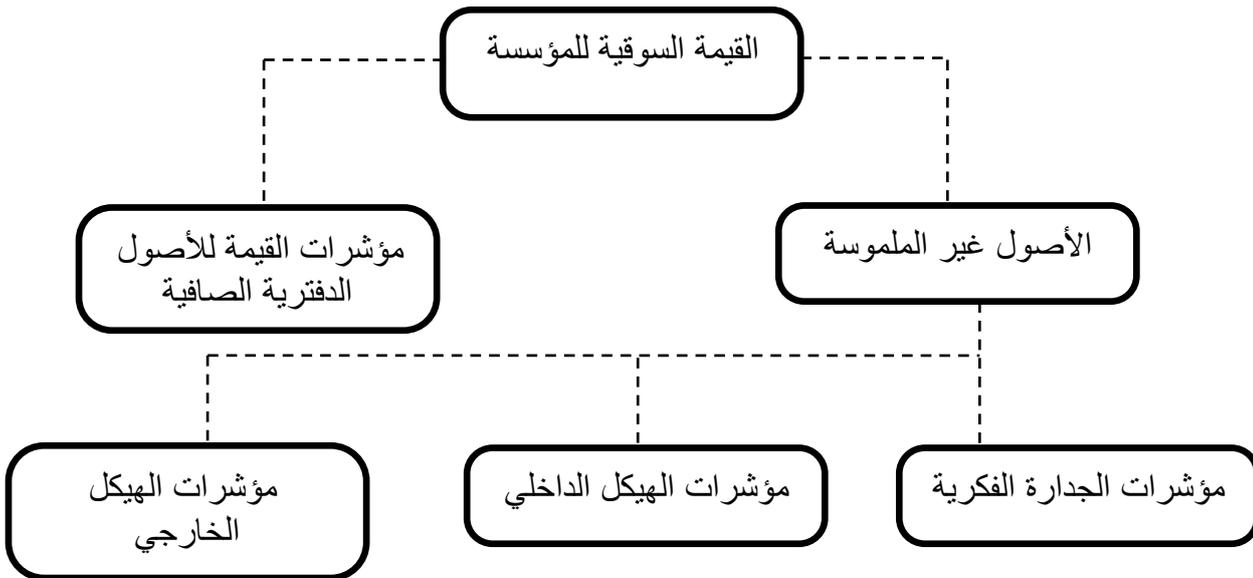
سنتطرق من خلال هذا العنصر إلى دراسة الرأسمال الهيكلي ودوره في تدعيم الميزة التنافسية بنوع من التفصيل. وقد قمنا بتقسيم الرأسمال الهيكلي إلى قسمين، الرأسمال الابتكاري والرأسمال العملياتي، وسنبين دور كل منهما في تدعيم الميزة التنافسية.

1.3.3. الرأسمال الهيكلي كأحد مكونات الرأسمال الفكري

لم يتفق الباحثون في وضع نموذج واحد يعبر عن مكونات الرأسمال الفكري، ولهذا نجد عدة نماذج واجتهادات وسنحاول عرض هذه النماذج حسب الزمن من الأقدم إلى الأحدث، إلا أننا سنقدم نموذج Stewarte في الآخر هذا العنصر، وذلك لأهميته البالغة والمكانة التي خص بها من قبل الباحثين في هذا الميدان.

ومن هذه النماذج ما قدمه ¹Sveiby، حيث ركز في تحليله على القيمة السوقية للمؤسسة، فحسب Sveiby فللقائمة السوقية محددان فقط وهما (الأصول الدفترية الصافية) (الأصول الملموسة)، والأصول غير الملموسة (الرأسمال الفكري)، وقدم النموذج الآتي:

الشكل رقم (13): نموذج Sveiby للقيمة السوقية للمؤسسة



SOURCE: Sveiby and Lioyadt, managing know how, Bloomsburg, London, 1987, p37.

¹ Sveiby and Lioyadt, managing know how, Bloomsburg, London, 1987, pp 37-53.

وحسب هذا الشكل فقد قسم الباحث Sveiby المؤشرات المؤثرة على القيمة السوقية للمؤسسة إلى جزأين (مؤشرات القيمة للأصول الدفترية الصافية، و مؤشرات الأصول غير الملموسة)، فمؤشرات الأصول غير الملموسة هي مؤشرات الرأسمال الفكري، وقسمها بدورها إلى ثلاث أقسام وهي:

أولاً_ مؤشرات الجدارة الفكرية: وهي مؤهلات وقدرات العمّال في المؤسسة، وقد اعتبرها Sveiby بأنها أهم الأصول غير الملموسة، وهذا باعتبارها المحرك الرئيسي لكل عوامل الإنتاج من جهة، ولكل الأصول غير الملموسة الأخرى.

ثانياً_ مؤشرات الهيكل الداخلي: وهي كل الأنظمة الداعمة للمورد البشري في المؤسسة، أو كل ما يبقى في المؤسسة من أصول غير ملموسة¹، بعد أن يغادر العمال المؤسسة في المساء، وقسمها Sveiby إلى:

- نظم المعلومات؛

- التنظيم غير الرسمي؛

- الثقافة التنظيمية؛

- الهيكل التنظيمي.

ثالثاً_ مؤشرات الهيكل الخارجي: وهي كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع الزبائن والموردين والمؤسسات الأخرى، وقسمها Sveiby إلى:

- العلامة التجارية؛

- السمعة؛

- الشهرة؛

- الصورة الذهنية للزبائن عن المؤسسة؛

- إدارة سلسلة التوريد؛

- إدارة العلاقات مع الزبائن.

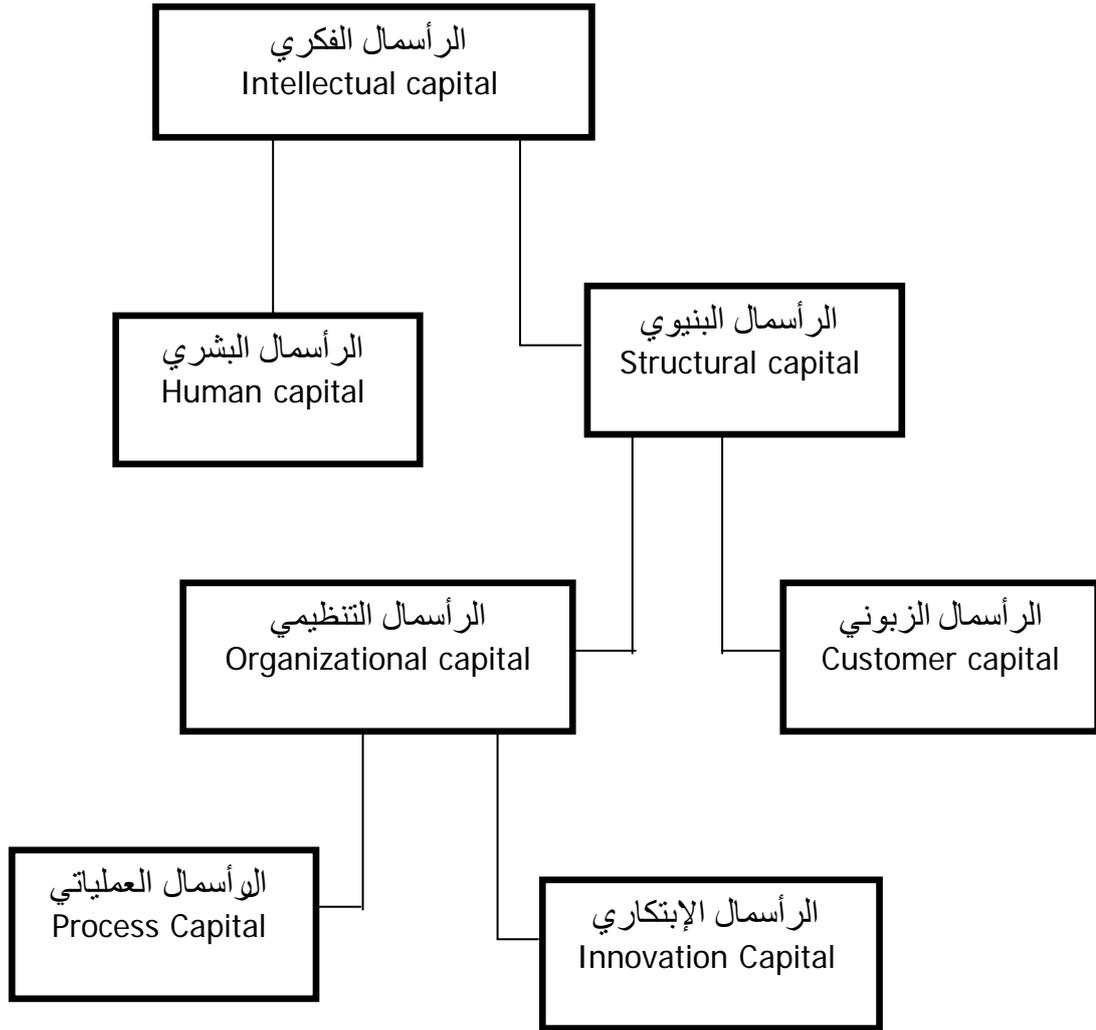
كما قدّم Edvinson² نموذج لمكوّنات الرأسمال الفكري، والذي سميّ بنموذج مؤسسة Skandia، حيث بدأت المؤسسات السويدية بالاهتمام بالأصول غير الملموسة في الثمانينات من

¹ وهو الرأسمال الهيكلية الذي نحن بصدد دراسته، إلا أن Sveiby أطلق عليها تسمية الهيكل الداخلي.

² Edvinson, L., and M. Malone, **Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Business ,New York, 1997, pp22-31.

القرن الماضي، وعيئة مؤسسة Skandia السيد Edvinson كمدبر للرأسمال الفكرى بها سنة 1991، والذى قسّم الرأسمال الفكرى إلى بعدين رئيسين هما : الرأسمال البنىوى (التنظيمى)، والرأسمال البشرى اللذان يشكلان القيمة السوقية من ناحية الأصول غير الملموسة، وفيما يلي عرض لنموذج مؤسسة Skandia:

الشكل رقم (14): نموذج Skandia للرأسمال الفكرى



Source : Edvinson, L., and M. Malone, **Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Business ,New York, 1997, p23.

وفيما يلي شرح لمكونات الرأسمال الفكرى حسب نموذج Skandia¹:

¹ EDVINSSON L., MALONE M. **Le capital immatériel de l'entreprise - Identification**,

أولاً_ الرأسمال البشري: وهي كل أشكال المعرفة الضمنية المتواجدة في رؤوس الأفراد في

المؤسسة، وأهم مكوناته هي:

- المعرفة التنظيمية؛
- المعرفة بالتقنيات؛
- المهارات؛
- الخبرات العملية للعاملين؛
- متوسط سنوات الخدمة؛
- مستوى التعليم؛
- النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة؛
- تكلفة التوظيف؛
- الإلمام بتكنولوجيا المعلومات؛
- ساعات التدريب /الموظف؛
- رضا الزبائن؛
- نجاح برامج اقتراحات الموظفين؛
- دوران الموظفين؛
- القيمة المضافة/ الموظف؛
- العلاقات الجديدة المتولدة بين الزملاء (العمل).

ثانياً_ الرأسمال البنوي (Structural capital): وهي كل أشكال المعرفة الصريحة،

وقسمه نموذج Skandia بدوره إلى قسمين:

- أ - الرأسمال الزبوني: وهي أشكال المعرفة الصريحة المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ويتضمن كل أشكال المعارف والخبرات عن اللاعبين الأساسيين المنتمين للبيئة الخارجية (كالزبائن، والموردين، والمنافسين)، ويمكن تلخيصها من خلال العناصر التالية:
- النصيب في السوق.
- ولاء الزبائن.
- متوسط مدة علاقة الزبون.
- رضا الزبائن.

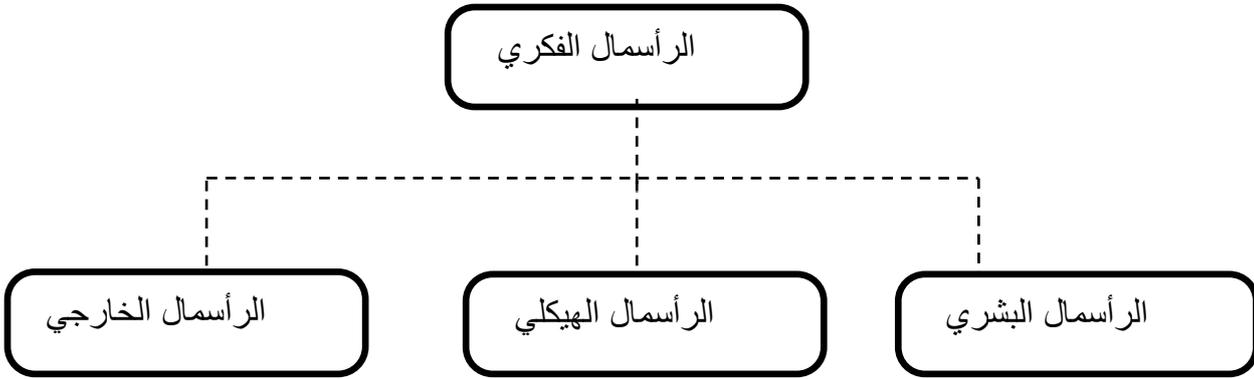
- نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة.
- هامش الربح الإجمالي.
- نمو الترتيبات التعاونية مثل تبادل البيانات الإلكتروني والتعويض التلقائي للمخزون.
- تكلفة اكتساب الزبائن.

ب) -الرأسمال الهيكلي: وهي أشكال المعرفة الصريحة المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وأهم مكوناته حسب نموذج Skandia هي:

- الرأسمال الابتكاري (Innovation Capital): ويضم كل أشكال حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة، وفي ما يلي المقاييس المختلفة المتعلقة بالابتكار:
 - المبيعات من المنتجات الجديدة؛
 - هامش الربح من المنتجات الجديدة؛
 - كفاءة البحوث والتطوير؛
 - كثافة البحوث والتطوير (الأرباح من المنتجات الجديدة/ الإنفاق على البحوث والتطوير).
- الرأسمال العملياتي (Process Capital): ويضم بدوره كل من العناصر الآتية:
 - المصروفات الإدارية/المبيعات؛
 - إعادة استخدام المعرفة: عدد مرات الدخول على مواقع الإنترنت، الممارسات الأفضل المكررة... الخ؛
 - مقاييس الجودة: الأخطاء، إعادة العمل... الخ؛
 - زيادة الإنتاجية الممكن إرجاعها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة؛
 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات زمن الدورات والعمليات؛
 - براءات الاختراع المسجلة بواسطة آخرين؛
 - المخزون / المبيعات.

كما قدمت مؤسسة Dow Chemical نموذج عن مكونات الرأسمال الفكري، حيث قسمته إلى ثلاث أقسام كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (15): أقسام الرأسمال الفكري حسب نموذج مؤسسة Dow Chemical



Source: Edvinson, L., and M. Malone, **Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, op cit, p38.

كما ذكرنا سابقاً فقد قسّمت مؤسسة Dow Chemical الرأسمال الفكري إلى ثلاث أقسام، ووضعت مؤشرات على كل مؤشر على حدة، وذلك على النحو الموالي:

أ - الرأسمال البشري: وهو كل معارف ومهارات العمال في المؤسسة، وأهم خصائصه أنه يغادر المؤسسة بمجرد مغادرة العمال، وأهم مؤشرات حسب نموذج مؤسسة Dow Chemical هي:

- القدرات؛
- المعرفة؛
- المهارات؛
- التجارب.

ب - الرأسمال الهيكلي: وهي كل أنماط المعرفة المرّمزة (الصريحة)، وأهم مؤشرات حسب نموذج مؤسسة Dow Chemical هي:

- البرامج؛
- قواعد البيانات؛
- أنظمة العمل؛
- نماذج الأعمال؛
- الهيكل التنظيمي؛

- العلامة التجارية و الأسرار التجارية.

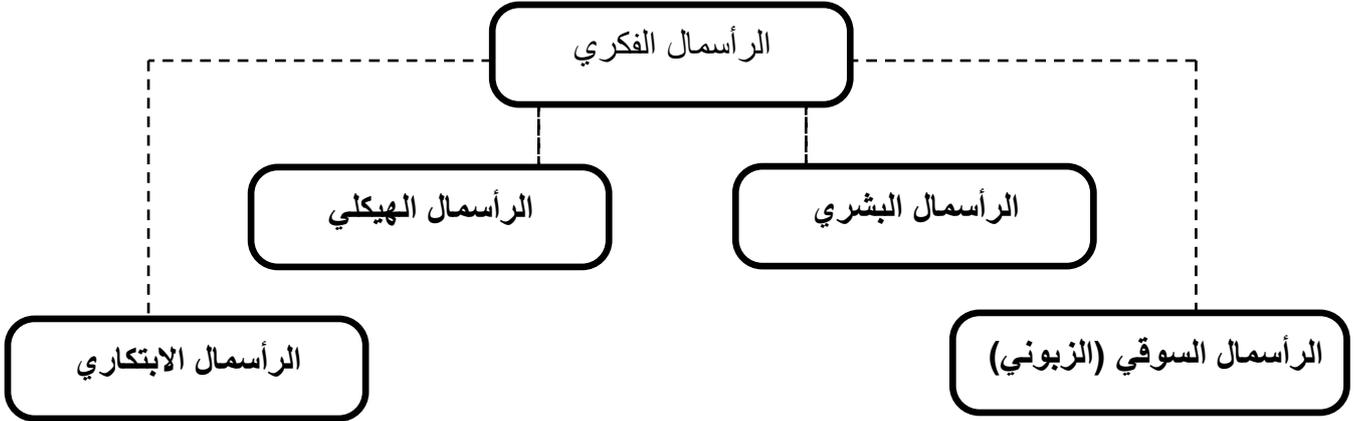
تم-الرأسمال الخارجي: وهي كل المعارف عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وأهم مؤشرات

حسب نموذج مؤسسة Dow Chemical هي:

- التحالفات؛
- العلاقات مع الزبائن؛
- الشركاء الإستراتيجيون؛
- الموردون؛
- المستثمرون؛
- المجتمع المحلي.

وقدّم كل من Chen و Zhu و Xie¹ نموذج عن مكونات الرأسمال الفكري، حيث قسم هذا النموذج الرأسمال الفكري إلى أربعة عناصر تعمل معا وتحتاج إلى تعزيز مستمر من أجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمؤسسة، وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): أقسام الرأسمال الفكري حسب Chen و Zhu و Xie



Source: Lim, Lynn, and Peter Dallimore, **Intellectual Capital: Management**

Attitudes in Service Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5,

No. 1, 2004, p102.

¹ Lim, Lynn, and Peter Dallimore, **Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004, pp102-108.

وفيما يلي شرح لمكونات الرأسمال الفكري حسب الشكل:

أولاً_ الرأسمال البشري (Human Capital): يعد الرأسمال البشري العنصر الأساسي للرأسمال الفكري، وأهم مؤشرات الرأسمال البشري حسب Chen و Zhu و Xie هي:

أ - اتجاهات العمال (Employee's Attitudes) وتشمل:

- تطابق اتجاهات العمال مع قيم المؤسسة؛
- درجة رضا العمال؛
- معدل دوران العمل؛
- متوسط مدة خدمة العمال بالمؤسسة.

ب- قدرات العمال (Employee's Competencies) وتشمل:

- القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة؛
- مستوى جودة العمال؛
- قدرة التعلم لدى العمال؛
- كفاءة عمليات تدريب العمال؛
- قدرة العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.

ت- إبداع العمال (Employee's Creativity) ويشمل:

- قدرات الإبداع والابتكار لدى العمال؛
- الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.

ثانياً_ الرأسمال السوقي (الزبوني) Market Capital (Customer Capital): يمثل الرأسمال السوقي (الزبوني) أحد المكونات الأساسية للرأسمال الفكري، حيث يساهم بشكل أساسي في تحويل الرأسمال الفكري إلى قيمة سوقية، وهناك عدة مؤشرات للرأسمال السوقي:

أ - القدرات التسويقية الأساسية (Basic Marketing Capabilities) وتشمل:

- بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن؛
- توفير القدرات اللازمة لخدمات الزبائن؛
- القدرة على تحديد حاجة الزبائن.

بـ كثافة السوق (Market Intensity) وتشمل:

- الحصة السوقية؛
- السوق المحتملة؛
- الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن؛
- سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة؛
- بناء قنوات البيع والتوزيع.

تـ مؤشرات ولاء الزبائن (Customers' Loyalty Indices) وتشمل:

- رضا الزبائن؛
- شكاوى الزبائن؛
- حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن؛
- مستوى كسب زبائن جدد؛
- مستوى خسارة زبائن حاليين.

ثالثاً_ الرأسمال الابتكاري (Innovation Capital): وهو تقديم تشكيلة جديدة من العناصر للمؤسسة، والابتكار قد يكون في صورة منتج جديد أو سوق جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الابتكارات؛ وهناك عدة مؤشرات للرأسمال الابتكاري منها:

أ - إنجازات الابتكار (Innovation Achievements) وتشمل:

- مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية؛
- متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد المؤسسة؛
- عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة.

بـ آلية الابتكار (Innovation Mechanism) وتشمل:

- نسبة الاستثمار في البحث والتطوير R & D إلى حجم المبيعات؛
- جودة / نوعية الأشخاص العمال في البحث والتطوير؛
- مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى؛
- التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالابتكار؛
- القدرة الإدارية لمشروعات الابتكار؛
- وجود نظام تحفيزي لتشجيع العمال على الابتكار.

تـ ثقافة الابتكار (Innovation Culture) ويشمل:

- تشجيع ثقافة المؤسسة للعاملين ودعمهم في عمليات الابتكار؛
- مستوى دعم الإدارة العليا للابتكار.

رابعاً_ الرأسمال الهيكلي (Structural Capital): يعبر الرأسمال الهيكلي عن نظام وهيكل المؤسسة، والمؤسسة التي تمتلك رأسمالاً هيكلياً قوياً ومتناسكاً، تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام الرأسمال البشري واستنهاضه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز الرأسمال الابتكاري والرأسمال السوقي (الزبوني)؛ وهناك مجموعة مؤشرات للرأسمال الهيكلي أهمها:

أ - الهيكل التنظيمي Organizational Structure: ويشمل:

- صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة؛
- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

بـ -العمليات Operation Process : وتشمل:

- مدة عمليات الأنشطة والأعمال؛
- مستوى جودة المنتج؛
- كفاءة العمليات التشغيلية.

تـ -نظام المعلومات Information System: ويشمل:

- الدعم المتبادل والتنسيق بين العمال؛
- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها؛
- المشاركة في المعرفة.

ثـ -التعلم التنظيمي Organizational Learning: ويشمل:

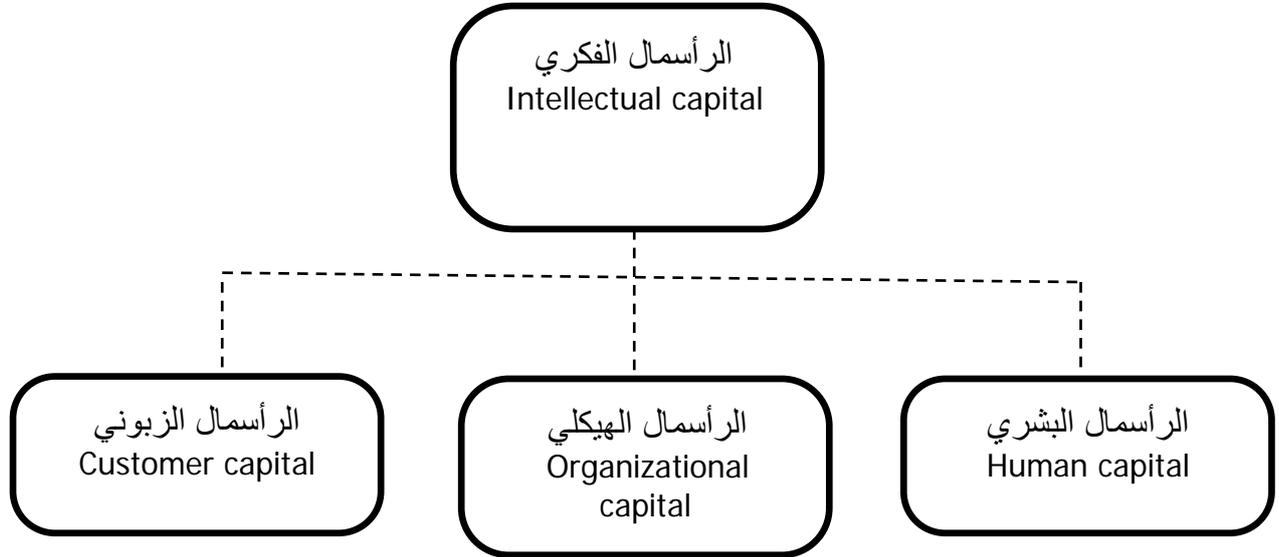
- بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة؛
- بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

جـ -الثقافة العامة (Corporate Culture) وتشمل:

- طبيعة بناء ثقافة المؤسسة؛
- تطابق العمال مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

كما قدّم (T. Stewart) تقسيم آخر للرأسمال الفكري¹، حيث يحدد ستيوارت ثلاثة مكونات للرأسمال الفكري كما هو موضح في الشكل رقم (17):

الشكل رقم (17): مكونات الرأسمال الفكري حسب Stewart



Source : Stewart, T.A. **Intellectual capital: the New wealth of organization**, op cit, p84.

ويعتبر تقسيم ستيوارت هو التقسيم الأكثر شيوعاً وتداولاً بين المختصين في ميدان إدارة أعمال المعرفة، فقد تبنته عدة مؤسسات مثل الاتحاد الدولي للمحاسبين وغيره، وعليه سنتبنى ونعتمد على هذا التقسيم للرأسمال الفكري في دراستنا هذه، وفيما يلي شرح لكل عنصر من مكونات الرأسمال الفكري:

أولاً_ الرأسمال البشري (Human Capital):

ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون ، ومن ضمنه المهارات والخبرات ومعرفة العمال في المؤسسة، فالرأسمال البشري لمؤسسة (IBM) مثلاً يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين، والمبرمجين، كما أنه يضم طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، مساقات التدريب، وقواعد بيانات التسويق .. الخ؛ وقد كشفت إحدى الدراسات أن 15% فقط من المؤسسات تقوم بقياس

¹ Stewart, T.A. **Intellectual capital: the New wealth of organization**, op cit, pp84-93.

رأسمالها البشري وتدرجه في السجلات المحاسبية لها¹.

لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري في الستينات من القرن الماضي (القرن 20)، والتي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم من يعظمون ويضاعفون الثروة، وعليه فقد أصبح ينظر إلى أن العامل عالي الخبرة والمهارة يمثل رأسمالاً بشرياً، لا يقل أهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن الرأسمال المادي، وأن الإنفاق على المورد البشري في المؤسسة سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم (بما في التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة بدون عوائد².

وعليه فالرأسمال البشري المتميز هم الأشخاص و الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، و الذين لديهم القدرة على التفكير الإبتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة، وهم الأشخاص المبدعين الذين يستطيعون الإنتاج و تسيير الخدمات بتميز ، و لديهم القدرة على جذب الزبائن و إنشاء قيمة لمُنتج المؤسسة، فهم كما يقول أحد الباحثين العناصر المسؤولة عن تميز المؤسسة³. وتتكون كفاءة هذه العمالة من جزء خاص بالمعرفة والمعلومات ، وآخر خاص بالقدرات و المواهب⁴. ويمكن أن يكون هؤلاء الأفراد المتميزين من داخل المؤسسة أو من خارجها ، كأن تستعين المؤسسة بهم في التطوير والتحديث وإدارة الأزمات وإعداد الاستشارات الخاصة بدراسة الجدوى.

ولابد من الإشارة إلى أن المؤسسات في سعيها لتحديد وقياس رأسمالها البشري ، كانت تعتمد على مؤشرات عامة كما هو الحال في عدد العمال في المؤسسة، متوسط سنوات الخدمة العامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، عدد الدورات التدريبية... الخ؛ ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم الرأسمال البشري، إلا أن هذا يتطلب مراعاة الجوانب التالية:

¹ Thomas Housel and A. H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw-Hill /Irwin, Boston , 2001, p24.

² Nesbit, T., **An Investigation into Core management skills for keeping E-Commerce on on Track**, research Report, Massey University, Palmerston North, 2001, p23.

³ Gary s. Vasilash, 'get smart' **automotive manufacturing & production**, v.10, n.9, sep 1997, pp69-70.

⁴ 4.Jean-Yves Prax. **Le Manuel du Knowledge Management**, Collection **Stratégies et Management**, Dunod, France, 2007, p.133.

أ - أن الأهمية الحقيقية للرأسمال البشري لا تكمن في المدخلات منه ، وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج، فمثلا نجد التعليم العالي الذي اعتبرته (OECD) أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد¹، حيث يصبح الأفراد أصحاب التحصيل الجامعي العالي متاحين لكل المؤسسات ، ولا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية باستخدام عدد منهم، لأن المؤسسات الأخرى ومن ضمنها المؤسسات المنافسة تستخدم عدد منهم أيضا، وعليه فماذا يمكن للمؤسسة أن تحقق بهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على المؤسسات المنافسة؛ وهذه هي القيمة الحقيقية للرأسمال البشري في المؤسسة؛

ب - إن البعد الكمي المتمثل في عدد العمال وسنوات الخدمة وغيرها ، لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها في المنافسة، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين، ولعل هذا يفسر الجهد الموضىء والإجراءات المطولة ، التي تتبعها المؤسسات في عملية التوظيف واختيار العمال لديها، كما يفسر أيضا حقيقة تنافس المؤسسات على اجتذاب المواهب (العقول البشرية عالية التميز) ، خاصة إن أدركنا بأنه حسب الدراسات فإن 10% فقط من المجتمع يمكن اعتبارهم موارد بشرية متميزة²، والتي على كل مؤسسة تعقبهم والحصول عليهم. ولاشك في أن استقطاب هؤلاء الأفراد ذوي المواهب للمؤسسة ومن ثم المحافظة عليهم ، هي من أهم مسؤوليات إدارة أعمال المعرفة، كما هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية طبعاً.

تجعل الأهمية المتزايدة للرأسمال البشري وخاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة هذه المؤسسات أمام مسؤوليات وقضايا أساسية، والتي ينبغي أن تهتم بها المؤسسات بالعلاقة، وهي:

أ - استقطاب أفضل المواهب البشرية : وهذا يتطلب من المؤسسة أن تحسن التعامل مع من يأتي من خارجها، كما يجب عليها إدراك احتياجاتها من الموارد البشرية، وأن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعمال السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعمليين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها³؛

¹ Yogesh Malharta, **Measuring Knowledge Assets of A Nation**, op cit, p33.

² Charles Despres and D. Chauvel, **Butterworth**, Heinemann, Boston, 2000,p317.

³ J. Harris and J. Brannick, **Finding, Keeping Great Employees**, Amacom, New York, 1999,p101

ب- تطوير الرأسمال البشري: وذلك من خلال التشجيع ببرامج تحفيزية على التدريب والتعليم من جهة، والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري للرأسمال البشري؛

ت- المحافظة على أفضل العمال: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة¹، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الأمرة إلى الإدارة الاستشارية، التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون الرأسمال البشري في المؤسسة؛

ث- إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميز المؤسسات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية للرأسمال البشري، المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المؤسسة²، والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تتردد بشكل واسع، ففي مؤسسة (IBM) غادر الكثير من العمال ذوي التأهيل العلمي والكفاءة العالين إلى المؤسسات المنافسة كمؤسسة هيولت بكارد (HP) و (Sun) أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة³.

ثانياً_ الرأسمال الزبوني (Customer Capital):

وهو المعرفة التي تشتق من علاقات المؤسسة مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون وتمكينه والتعاون معه ومشاركته، والمعرفة المشتقة من الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى⁴، ولهذه العلاقات الخارجية للمؤسسة قيمة كبيرة من وجهة نظرها، وذلك راجع للأسباب الآتية:

أ - الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المؤسسة، فالقيمة النقدية للرأسمال الزبوني⁵ حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للمؤسسة هي زيادة الزبائن؛

ب- لولاء الزبائن أثر طردي مباشر على رقم الأعمال (حيث أن زيادة معاودة الزبون بنسبة

¹ وذلك باعتماد نظرية النضج لـ ARGIS أو الإدارة بالأهداف لـ DRUKER أو لـ MAC GRIGOR.

² G.G.Dess and G.T.Lumpkin, **Strategic Management**, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2003, p 140.

³ Don Tapscott et al, **Digital Capital**, Harvard Business School Press, Boston, 2000, p26.

⁴ Stewart, T.A. **Intellectual capital: the New wealth of organization**, op cit, p75.

⁵ تمثل رقم الأعمال.

5% يزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25-95%)¹، وتشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية (E-Retailing) فإن الزبون المعاود ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر (24-30) من علاقته بالمؤسسة ، مقارنة بالأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة²، كما أن مؤسسة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار.

ثالثاً_ الرأسمال الهيكلي (Structural Capital):

وهو أهم العناصر من وجهة نظرنا لأنه يمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة، و يعرف الرأسمال الهيكلي بأنه المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة وفي أصولها المادية الملموسة، والمعارف الموجودة في السلع والخدمات، وتحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع الفعلي، من خلال نتائج الإبداع والابتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية، التي تنعكس في براءة اختراع، حق النشر والتأليف، علامة تجارية، أسلوب القيادة والتنظيم ... الخ³، ويعتبر أيضا مؤثر رئيسي في استخدام الرأسمال البشري، تطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يعبر عن نظام وهيكل المؤسسة، والعنصر الخاص الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات⁴.

ويعبر الرأسمال الهيكلي عن قدرة المؤسسة في نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العمال في المؤسسة إلى الواقع الفعلي ، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المؤسسة.

وعليه إذا كان الرأسمال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها الدفترية في القيد المحاسبية، فإن الرأسمال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق ، وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة المؤسسة⁵، في حين يصنع الرأسمال الهيكلي معرفتها الصريحة

¹ F.F.Reichheld: Zero Defections, **Quality Comes To Services**, HBR, Vol(68), No.(5), Sep-Oct 1990.

² F.F.Reichhelp and P.Schefter, **E-Loyalty**, HBR, Vol(78), No.(4), July-Aug 2000, pp105-113.

³ سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة:دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 97، 2004 ،ص 130 .

⁴ <http://www.ejkm.com/volume-5/v5-i2/Kok.pdf> (12-06-2009).

⁵ عبد الستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، دار وائل للنشر ،

التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة؛ فهو يمثل كل القيم والمعارف التي تبقى في المؤسسة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل¹، ويشرح هوسمان وجودمان (Huseman and Goodman) ذلك بالقول : عند وجود مصنعين لديهما نفس مدخلات الإنتاج من آلات، وسكرتيرات، ومديرين، وكل العناصر الضرورية للأعمال ، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر، فيوجع ذلك إلى الرأسمال الهيكلي.

فإن عناصر المؤسسة المتمثلة في الإجراءات والدروس المتعلمة والممارسات الأفضل والثقافة والتكنولوجيا الملائمة، أصبحت عوامل نجاح وهي العناصر المكونة للرأسمال الهيكلي².

كما يعرف ماك إيلروي (M.W. McElroy) الرأسمال الهيكلي بأنه كل الأشياء التي تدعم الرأسمال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يترافقها العمال ويذهبون إلى بيوتهم³.

والرأسمال الهيكلي هو المعرفة الصريحة (الهرمزة)، حيث يمثل ما ينتج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تبقى في المؤسسة؛ ويمثل الرأسمال الهيكلي عامل دعم للأفراد في إدارة أعمال المعرفة ليقوم بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة، لهذا فهو أكثر صلابة في الهيكل التنظيمي الأقل ديناميكية⁴، في حين يكون الأفراد (الرأسمال البشري) أكثر مرونة في الهيكل التنظيمي الديناميكي في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة⁵.

وينظر (Stewart)⁶ إلى الرأسمال الهيكلي على أنه تلك المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العمال، بل تبقى بالمؤسسة، وعليه فللرأسمال الهيكلي هو معرفة الصريحة، وهذه المعرفة يمكن تنميتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين، وأهم مكونات الرأسمال الهيكلي حسب Stewart ما يأتي:

عمان، 2005، ص 23.

¹ وهي مقولة مشهورة لبيتر دراكر (Drucker) سبق واستخدمناها سابقا.

² Harvey, M., and R. Lusch, **Balancing the Intellectual Capital Books: Intangible Liabilities**, European Management Journal, Vol. 17, No. 1, pp. 85-92.

³ Heffes, E., **Challenging Measures for IC**, Financial Executive, July/ August 2001, pp.59-71.

⁴ Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, Vuibert, France, 2004, 5ème éd, p79.

⁵ Rose Dieng, Joanna Golebiowska, Olivier Corby, Jean-Luc Blanc, **Méthodes et outils pour la gestion des connaissances**. Collection : Infopro, Ed. Dunod -2000, p84.

⁶ Stewart, T. A., **Intellectual Capital, The New Wealth of Organization**, op cit, P108.

- الهيكل التنظيمي؛
- الثقافة المنظمة؛
- الاختراعات؛
- التكنولوجيات؛
- البيانات؛
- المنشورات؛
- الإستراتيجية؛
- النظم؛
- الإجراءات؛
- الروتين التنظيمي.

2.3.3. الرأسمال الابتكاري والميزة التنافسية للمؤسسة

سنقسم الرأسمال الهيكلي كما أشرنا إليه سابقاً إلى قسمين حتى يسهل علينا ضبط جميع متغيراته، وذلك كالآتي: رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي، فال رأسمال الابتكاري هو تلك الوظائف التي تقدم المؤسسة بموجبها تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج أو الخدمات بالمؤسسة.

أولاً_ مفهوم الابتكار

قبل البث في الابتكار والمفاهيم المرتبطة به لابد من الإشارة إلى الاختلاف الحاصل بين الباحثين فيما يخص الابتكار والإبداع، فمنهم من يميّز بينهما، فنجد Drucker مثلاً يعرف الإبداع (Innovation) على أنه الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد أو تقديمه بطريقة أفضل، أما الابتكار (Creativity) فيعرفه على أنه القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه¹؛ كما يوجد من لا يميز بين الإبداع والابتكار، فيوظفهما على أنهما مترادفين، ولغرض التحكم في البحث سنتبنى وجهة النظر الثانية، أي أن للابتكار والإبداع نفس المعنى.

وينسب المفهوم الجديد للابتكار للاقتصادي النمساوي Schumpeter، حيث استخدم

¹ Drucker, P., **The Discipline of Innovation**, Harvard Business Review, Nov- Dec 1998, p12.

مصطلح التدمير الابتكاري¹ (1912) واصفا ما تتعرض له المؤسسات الساكنة غير الساعية للابتكار من طرف نظيراتها، التي تقدم منتجات جديدة وتستخدم أحسن التكنولوجيات المتوفرة في السوق.

ويعرّف Daft² الابتكار بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة وسوقها وبيئتها العامة، محددًا وبشكل أكثر بروزًا الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة أو السلوك الجديد الذي تبنته المؤسسة، وهي نفس وجهة نظر كل من³ Marinalini و⁴ Robbins، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحثين ركّزوا على سلوك تبني الفكرة الجديدة، أي القابلية لتبني الابتكار، وهي أقل درجات الابتكار.

كما تعرف المؤسسات اليابانية الابتكار بأنه تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها⁵، في هذا التعريف فإن المبتكر يقترب من المقاول الذي يكون قادرا على تمييز الفرصة وقادرا على حشد الموهبة والموارد بسرعة، للإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال، ولكن نلاحظ أن هذا التعريف لم يلمس جوهر الابتكار وهو الإتيان بالجديد.

ويعرّف توم بيترز⁶ T. Peters الابتكار بأنه التعامل مع الشيء الجديد، أي شيء لم يسبق اختياره، ونلاحظ أن هذا التعريف أشمل، لأن الشيء الجديد قد يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة المتعاملة، ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، فنجد مثلا فكرة قروض الاستهلاك التي تسعى البنوك من خلالها إلى تسويق فائض سيولتها أتت من قطاع صناعة السيارات، فهي فكرة Citroen، فقد أقدم Albert Citroen على بيع سيارته على الحساب بعد الحرب العالمية

¹ Drucker, P., **Façonner l'avenir**, Edition d'organisation, paris, 1998, p120.

² Daft R. L, **Management**, Dry den Press , Florida, 1994, 3rd ed, p245.

³ Marinalini, N., & Nath, P., **Organizational Practices Forgerating Human Resources I Non – Corporate Research & Technology Organizations**, Journal of Intellectual Capital, V (1), N (2) ,2000, p25.

⁴ Robbins, S.P., **Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications**, N.J: Prentice – Hall, Inc, 1998, 8th ed., p404.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 19-22.

⁶ محمد حباينة، دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة التأهيل والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، 11-2011، الجزائر، ص 82. (نقلا عن: توم بيترز، ثورة في عالم

الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول، 1995، ص386)

الثانية، مما حقق له الريادة في السوق الفرنسية والأوروبية، بعد أن كان يحتل المرتبة الثانية بعد Reunaut الذي كان يسيطر وحده على أكثر من 60 % من سوق السيارات الفرنسية، كما أن التعامل مع الشيء الجديد لا يعني بالضرورة ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني شراءه من الآخرين أو تقليده، كبراءات الاختراع، أو تقليد المنتجات كما تفعل المؤسسات الاقتصادية الصينية.

ثانياً_ الحواجز التي تعوق تنمية الرأسمال الابتكاري في المؤسسة

سنتطرق إلى الأمور التي تعوق قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو خدمات جديدة، أو بعبارة أخرى تعوق قدرتها على أن تأتي بالجديد، وهي على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- أ - عدم القدرة على النظر للأمور في صورة جديدة: الاعتقاد على رؤية الشيء يجعل تصور تغيير هذا الشيء صعباً على بعض الناس، فلكي يظهر أي منتج أو خدمة يجب أن يجرر العامل فكره من التصور الحالي، وأن ينظر إلى احتياجات الزبائن الحالية والممكنة؛
- ب - عدم الرغبة في المخاطرة: حين تباع المؤسسة نفس الخدمة التي يبيعها الآخرون، فإنها تتوقع أن يكون ربحها مماثلاً لأرباحهم، أما حين تأتي بخدمة جديدة فإنها تتوقع أن يكون ربحها إما أعلى من أرباحهم أو أن تفشل الفكرة ولا تحقق نجاحاً، لذلك قد ترغب المؤسسة في أن تفعل ما يفعله الآخرون، وهذا تفكير يعيبه أمران، أولاً للوصول إلى أقل مخاطرة فعليها أن تبقى أموالها في مكان أمين ولا تستثمرها، فهي تعلم أنها يجب أن تقبل بعض المخاطرة في سبيل الحصول على ربح أعلى ولهذا قررت أن تستثمر بدلاً من أن تحتفظ بالمال في مكان آمن، ثانياً: يمكنها تقليل حجم المخاطرة عن طريق دراسة انطباق الزبائن عن خدمتك الجديدة وهذا يسمى اختبار السوق (دراسة السوق)، فلو افترضنا أن المشروع الذي تبنته المؤسسة قائم، فمن السهل أن تعرض الخدمة الجديدة على الزبائن كفكرة وتسالهم عن رأيهم، أو أن تقدمها بالفعل وترى رد الفعل، أما إن كنت لم تبدأ المشروع بعد، فيمكنها أن تحاول الوصول إلى بعض الزبائن المحتملين وهذا قد يكون سهلاً في كثير من الأحيان؛

ت - عدم وجود جس اقتصادي وتجاري: عدم التطوير يؤدي إلى سهولة دخول منافسين¹ وبالتالي زيادة العرض وبالتالي انخفاض السعر وانخفاض حصة المؤسسة من السوق، أما إن قدمت خدمة متطورة فتكون قدرتها التنافسية أعلى وحصتها من السوق أعلى ، وتكون كأنها تقدم خدمة أو منتج مختلف عن الآخرين ، وتحسن وضعية المؤسسة لو استطاعت تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن الذين لم يكونوا يستخدموا هذا المنتج من قبل لأن المعروض لا يناسب احتياجاتهم؛

ث - أسلوب التعليم المبني على التقليد والتلقين: عندما تعتاد المؤسسة أن تستمع وتقلد ولا تفكر ، فإن هذا يقتل فيها روح المبادرة والإبداع بل والقدرة على اتخاذ القرارات؛

ج - عدم توفر معلومات: مع الأسف توجد صعوبة كبيرة في الحصول على معلومات عن حجم السوق، وما تم بيعه من منتج ما في الأعوام السابقة والأرباح التي تحققت، وفي الدول الأكثر تقدماً تكون هذه المعلومات متاحة بشكل يسير ، حتى أن المؤسسة قد تحصل عليها من شبكة الانترنت أحياناً، هذا يلقي على المستثمر مس وولية تجميع بيانات، على الرغم من صعوبة ذلك فإنه يمكنها استخدام أسلوب العينات العشوائية والتي قد تعطي أرقام تقريبية عن استخدام منتج ما أو خدمة ما؛

ح - الاستسهال: عدم الرغبة في بذل مجهود لدراسة المشروع، وربما عدم تصور أن هناك حاجة لبذل جهد في دراسة المشروع؛

خ - التعقيدات الإدارية لبداية المشروع: وجود تعقيدات إدارية والاحتياج إلى وقت طويل لبداية المشروع تقتل الرغبة في الابتكار، لأن ذهن المستثمر وعقله مشغولون بالتغلب على العقبات الإدارية، لذلك فإن تيسير الإجراءات الروتينية لإنشاء مؤسسة أو ترخيص محل أمر يساعد على الابتكار، ففي الجارة تونس مثلاً يستطيع المستثمر أن ينشئ مؤسسة ابتداء من البحث على العقار إلى صدور السجل التجاري في 20 يوم فقط؛

د - وجود أمثلة فاشلة: عندما ترى المؤسسة أمثلة لمشاريع مبتكرة قد فشلت ، فقد تتخوف من أن تحذو حذوهم، ولكن هناك مشاريع تقليدية (أي متبناة من قبل الكثير من المنافسين) فشلت أيضاً، كذلك فإن أحد أسباب فشل المشاريع المبتكرة هو عدم دراسة السوق، واعتقاد المستثمر أنه بما أن الفكرة أعجبتة فإنها لابد أن تكون موضع إعجاب الزبائن وهذا خطأ كبير؛

¹ أي حواجز منخفضة لدخول السوق كما يقول Porter (ميزة تنافسية منخفضة للسوق).

ذ - صعوبة تمويل المشاريع الابتكارية: قد تجد المؤسسة صعوبة في إقناع آخرين بالاشتراك معها في مشروع ابتكاري ، نظرا لسيطرة الخوف من المخاطرة والاعتقاد الخاطئ بأن تقليد مشاريع قائمة هو الشيء المضمون؛ ويمكن مواجهة هذه المشكلة بدراسة السوق والتحدث مع زبائن محتملين وعرض هذه النتائج على الممولين مما يعطيهم ثقة في المشروع

ر - صعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى: قد يتطلب الابتكار تصنيع شيء ما ، ونظرا لوجود عدم الثقة وصعوبة التعاون مع مؤسسات أخرى، لتصنيع هذه الأجزاء بالجودة والمواعيد المناسبة فقد تجد المؤسسة أن عليها تصنيعها بنفسها، أو أن تتجنب الابتكار وتبيع المنتجات الموجودة بالفعل.

ثالثا _ مقومات تنمية الرأسمال الابتكاري لتدعيم المزايا التنافسية

ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية لتنمية الرأسمال الابتكاري في المؤسسة ، وهذه المبادئ عبارة عن ممارسات يلتزم بها المسيرين، ويمكن تلخيصها من خلال ما يلي¹:

أ - إفساح المجال لأيّة فكرة² تولد أو تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وعليه لا يجب قتل أيّة فكرة، بل يتوجب على المسيرين أن يمنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام؛ فإنّ الابتكار قائم على الجديد لا على تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم³؛

ب - الأفراد هم مصدر قوّة المؤسسة ، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ويجب أن تكون المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

ت - احترام الأفراد وشجيتهم ونميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، لأنّ المؤسسة عبارة عن مجموعة جهود لعمالها؛

¹ فاضل الصفار، الإبداع الإداري الأهداف المبادئ الأساليب، مجلة النبأ، العدد 06، نيسان 2001.

² ريتشارد نورمان، النظرية الأولى في لحظة صدق: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، العبيكان،

السعودية، ص ص 175-181.

³ Dean juniper، Human resources and creativity، work study، vol 45، no 7، 1996، p19.

ث - التخلّي عن الروتين واللامركزيّة في التعامل تنمّي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدّم والنجاح؛

ج - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حوّل النشاط إلى مسؤوليّة، والمسؤوليّة إلى طموح وهمّ؛

ح - التّجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقّق إلاّ إذا شعر الفرد بأنّه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيّته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف ، وعليه فإنّ كل فرد يستطيع أن يبدع، وعلى الم سير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرّيك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن منظّمته كتلة خلاقّة؛

خ - تشجيع التخيّل لدى العمّال، فالتخيّل هو بداية الابتكار¹، فكم من المخترعات العلمية و التقنية كانت بدايتها خيال أو حلم بقي خالد ا في ذهن المخترع مدة من الزمن حتى أصبح عملا ملموسا، والخيال بداية لمعرفة جديدة لذلك كان لأربت مقولة جميلة "التخيّل أهم من المعرفة" ، ومن طرق التدريب على التخيّل ذكر جورج برنارد شو طريقته²؛

د - التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحركّ حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد، لأنّ الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن يصبح فشل، إذن يجب على المؤسسة أن تحقّق الأهداف الأبعد باستمرار ، فكلّما تحقّق هدف تنظر المؤسسة إلى الهدف الأبعد حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة؛

ذ - ليس الإبداع أن تكون المؤسسة نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي على المؤسسة ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الحيّد وترك الرديء لتكون أعمالها مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إمّا أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلاّ سيكون المؤسسة من المؤسسات التابعة.

¹ كلمة ذكرها جورج برنارد شو ليرسم لنا أول الطريق للاختراع.

² منال آل عثمان، التخيّل هو بداية الابتكار، منتديات النادي العلمي السعودي، السعودية، 10 مارس 2007.

ر| - لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها المؤسسة في البال، وبين أونة وأخرى تعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فربّما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى¹؛

ز| - إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار هو الجروح إلى إبقاء الوضع على ما كان عليه، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينيات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفة ، لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد خصوصاً أنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحديّ، لذلك فليّن من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر، ويتحقق هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أنّ المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً؛

س| - يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة ، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما سنتطرّق له بنوع من التفصيل عندما نتعرض للرأسمال العملياتي.

رابعاً_ وظيفة البحث والتطوير والميزة التنافسية

يعد نشاط البحث و التطوير داخل المؤسسات، المغذي الرئيسي للابتكارات وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية و بشرية معتبرة، حيث كلما كبر حجم المؤسسة أدى ذلك إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير فيها، مع العلم أن لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، كما أن مؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة في الحقيقة بالتسيير الفعال، و التنقل الجيد بينها و بين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير².

¹ ألكسندر روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو الفخر، الإبداع العام والخاص، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت، ص ص 188-191.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 255-

ولكي تحقق المؤسسات مزايا تنافسية مستمرة تلجأ لاعتماد نشاطات البحث والتطوير، وذلك من خلال الاهتمام بجانبين هامين، وهما:

أ - الحوافز: عادة ما تقوم المؤسسات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير و الإبداع التكنولوجي، من خلال تحفيزهم و تقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء. ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا و الجوائز التي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات فعالية أعمالهم، و ذلك بمراعاة الاحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم و مدى انتفاع المؤسسة من الاختراعات والإبداعات المحققة؛

ب - الارتباطات: ونقصد بها جملة العلاقات التي تنشئها المؤسسة مع المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وكذا المؤسسات العلمية، و مراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى القيام بمثل هذه الارتباطات نذكر ما يلي:

- سد الاحتياجات و الفراغات الناتجة عن نقص قدرات وإمكانيات المؤسسة، وجعلها أكثر فعالية؛
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى، (مؤسسات علمية، مراكز بحث، قطاعات...) للتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرف على الناس والخبراء في الملتقيات مثلاً، و تقوية علاقات العمل، و تبادل الخبرات... الخ؛
- الاستفادة من المعلومات في كل ما يتعلق بالنصح و الرشد، المعلومات التقنية، المعارف الجديدة و الدقيقة، الاقتراحات، التوجيهات ح و كيفية تحسين التسيير و الأداء؛
- ضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول؛
- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة.

من هنا تتجلى أهمية العناية بوظيفة البحث والتطوير داخل هذه المؤسسات، وذلك لأهميتها البالغة عبر دعمها وإمدادها بمختلف الكفاءات البشرية والتمويل اللازم. وإن كانت المؤسسات الاقتصادية في معظم الدول المتقدمة قد أخذت هذه الأهمية في الحسبان.

3.3.3. الرأسمال العملياتي والميزة التنافسية

الرأسمال العملياتي هو القسم الثاني للرأسمال الهيكلي، حيث يمثل كل المعارف التي تحوزها المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية، أو يمكن تعريفه بأنه المعارف الصريحة التي تبقى في المؤسسة حتى بعد مغادرة العمال للعمل والتي تهتم بتسيير العمليات غير الإبداعية للمؤسسة (وهي الأعمال التي ليس لها علاقة بوظيفة البحث والتطوير أو بالأفكار الجديدة).

وللرأسمال العملياتي مجموعة من العناصر، وسنحاول دراسة أهمها وتبيين دوره في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يلي:

أولاً_ نظام المعلومات والميزة التنافسية

ويعرف نظام المعلومات حسب Robert Reix¹ بأن مجموعة الموارد والوسائل والبرامج والأفراد والمعطيات والإجراءات التي تسمع بجمع وتخزين ومعالجة وإصال البيانات والمعلومات على شكل نصوص أو صور أو رموز في المؤسسة.

يتكون نظام المعلومات من مجموعة من المكونات تشمل كلاً من : المكونات البشرية (الأفراد) والمكونات المادية²، حيث أن الأفراد هم العمال بكافة درجاتهم الوظيفية، كالمبرمجين و... الخ، أما المكونات المادية لنظام المعلومات فتتكون من:

- قاعدة البيانات؛
- أجهزة الحاسوب وملحقاته؛
- البرمجيات؛
- الإجراءات؛
- تقنيات الاتصال.

¹ Robert Reix , système d'information et management des organisation , édition vuibert –gestion , paris , 2002, p 94.

² زياد هاشم يحيى، تأثير استخدام الحاسبات الالكترونية في عمل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (63)، العدد (23)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001، ص 145.

ولكي يستطيع الأفراد العاملون بالمؤسسة الذين يستخدمون نظام المعلومات من أداء عملهم بكفاءة وفاعلية، فإن الأمر يتطلب ضرورة تزويدهم بالمعرفة التقنية المناسبة وذلك للأسباب الآتية:

- تشير الدراسات¹ إلى أن هناك علاقة معنوية موجبة بين استخدام الأجهزة والمعدات (المتتملة بالحاسوب وملحقاته وكذلك تقنيات الاتصال) وعمليات إدارة أعمال المعرفة، وذلك بسبب أنّ غالبية الأفراد يتمتعون بخبرة في مجال عمل مؤسساتهم، الأمر الذي يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن مكونات تقنيات المعلومات ، وكيفية استخدامها اعتماداً على معرفتهم التقنية فيها، وكذلك تشير دراسة أخرى² إلى أن البرمجيات تساهم إيجابياً في تنمية الرأسمال الفكري وتدعيم الميزة التنافسية، وذلك بسبب وجود الأفراد المؤهلين (علمياً وفنياً) لتحليل وتصميم البرمجيات؛
- إن استخدام تقنيات المعلومات الحديثة في مجالات عمل نظم المعلومات، يمكن أن يساهم في زيادة فاعليتها إذا ما تم التعرف من قبل القائمين على عمل نظم المعلومات على أهم التأثيرات والمجالات التي يمكن أن تستخدم فيها هذه التقنيات³؛
- إن المعرفة التامة بدرجة التقنية المتوفرة أساساً في إعداد وتشغيل نظم المعلومات التي تستخدم تقنيات المعلومات الحديثة، تعتبر ضرورية وتقع ضمن المستلزمات الأساسية لدراسة نظم المعلومات؛
- إن المعرفة التقنية لوسائل تقنيات المعلومات الحديثة ، يمكن أن تساهم في تحديد واختيار الوسائل المناسبة والملائمة لإجراء العمليات المختلفة في المؤسسة، وتأخذ بعين الاعتبار التغييرات التقنية السريعة والمستمرة في هذا المجال، وكذلك مراعاة المواصفات العامة للأجهزة التي سيتم استخدامها وذلك بهدف انسجام هذه الأجهزة مع الوسائل الأخرى ، خاصة وسائل الاتصال الحديثة.

¹ أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الزيتونة الأردنية ، 26-28 أبريل 2004، ص 17.

² Brodrik, R. & Bondreau J.W., **Human Resource Management Information Technology & the Competitive Edge**, Academy of Management Executive, Vol G, No 2, 1992, p22.

³ زياد هاشم يحيى و قاسم محسن الحبيطي، تأثير التطورات التكنولوجية والبيئية على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004، ص 159.

ويساهم نظام المعلومات بشكل مباشر في تدعيم وإنشاء مزايا تنافسية للمؤسسة، حيث أن سيطرة المعلومات في هذا العصر يستدعي من المؤسسة القيام بعدة بحوث وصياغة واستخدام استراتيجيات تناسبها. فالابتكار أصبح ضرورة حتمية للمؤسسة حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية مستمرة؛ كما أن تقديم أي خدمة متميزة لا يمكن تقليدها بسهولة أو استخدام مورد معلومات ضخم غير متاح للمتنافسين، يمكن للمؤسسة من رفع تكلفة دخول منافسين محتملين إلى السوق، وبالتالي تستطيع المؤسسة الحفاظ على حصتها في السوق، كما أن وجود مزايا تكنولوجية يساعد على ذلك وتزداد تلك الفترة كلما زادت تكلفة الحصول على هذه الموارد والمزايا؛ كما تساعد نظم المعلومات في الاحتفاظ وزيادة عدد الزبائن والموردين من خلال جعل تكلفة التحول والتبادل والتعاون عبءاً للمتنافسين.

وتساعد نظم المعلومات في تغيير المنافسة والاستثمارات من منافسة على أساس التكاليف (ميزة التكلفة الأقل)، إلى منافسة تعتمد على الابتكار والتطوير وتمييز المنتجات وتسهيل الحصول على الخدمات والمبيعات المتكاملة من طرف المستهلك (ميزة التميز).

ثانياً_ دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية

لقد كان ينظر إلى التعلم سابقاً بأنه عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار ، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، أما الآن فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يكون ابتكاراً ، وهذا ما تحدث عنه Drucker فيما سماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المؤسسات الصينية¹، ومما أطلق عليه توم بيترز (T,Peter's) بالسطر الخلاق، ومن جهة أخرى لأن الابتكار مهما كان جذرياً عظيماً أو تحسينياً تدريجياً صغيراً، فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث و التطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك و ممارسة في كل المؤسسة، وإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المؤسسة، وأن مثل هذا التعلم مقبول حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة.

والتعلم هو الطريق الوحيد لنشر المعرفة في المؤسسة، فقد كان يركز دور المؤسسة في تطوير الأفراد العمال فيها في البدء على التدريب (training)، فالتدريب يسعى إلى زيادة

¹ Drucker Peter f.، **the discipline of innovation**، HBR، vol(76) ، no.(6) ، nov-dec 1998، pp 143.

مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتباره بأنه "تأقلم مع العمل" أو أنه "تغيير في الاتجاهات النفسية و الذهنية للفرد اتجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"¹، ثم أصبح التعليم (education) هو الشكل الثاني اللاحق حيث بدأت المؤسسات تمنح العمال فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد و الجامعات، و إن كانت تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً أعلى، و يمكن أن نلاحظ بسهولة أن التدريب أولاً و التعليم ثانياً كانا يمثلان شكلين رسميين في تطوير العمال، ولكن يوجد شكل ثالث أكثر أهمية و جدوى وهو التعلم (learning) و لكن ما الذي يميز التعلم عن الشكلين الآخرين: التدريب و التعليم ؟ و الإجابة يمكن توضيحها من خلال ما يأتي²:

أ - إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المؤسسة في موقع العمل، يحمل بعداً ألياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل المعالجة ، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين و اكتساب المعلومات، و في كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيع، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب ، أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية و اتصال أحادي الاتجاه في الغالب، و لكن مع التعلم ف إن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل و التفاعل و التشارك بين طرفين ، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى الجانب غير الرسمي، و من النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ، و من البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي، و هذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، و هذا ما يؤكد هنري سينج (H. Senge) الذي يعود إليه الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابته الرائد (The fifth discipline) حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة و إنما هو توسيع القدرة على إنجاز الأهداف؛

ب- لأن التدريب هو اكتساب مهارة عبر قراءة دليل العمل، و التعليم هو اكتساب معارف عامة عبر قراءة مقرر دراسي ، لهذا يمكن الحصول عليهما خارج المؤسسة و موقع العمل و من أفراد (مدربين) خارجين لا علاقة لهم بالمؤسسة التي يعمل بها الأفراد الذين يتدربون أو يتعلمون، و في المقابل فالتعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر (قراءة) سياق معين و علاقات

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص ص320-321.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق، الأردن، 2009، الطبعة الثانية،

ص ص 244-246.

خاصة بين أفراد معينين، لهذا فلا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل بالتفاعل مع أفرادهم، وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيه، وبعبارة أخرى فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية في حين أن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا؛

تيعتمد كلا من التدريب والتعليم على المهارات و المعارف العامة، فهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات الذهنية أو تغييرها، كما أن التعليم (المدرسي) بسبب طول الفترة التي تغطيها مراحلها، عادة ما يؤدي إلى تغيير المواقف و الاتجاهات الذهنية ، إلا أنه يظل يحمل طابعه الخارجي و بعده الذي لا يمكن تمييزه في هذه المؤسسة عن أخرى، و خلافه التعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة ، حيث يرتبط بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة و طريقة التفكير و... الخ، وهذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، مما يجعله أكثر تأثيرا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويعرف التعلم من طرف KOEING بأنه¹ ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات بصفة أكثر أو أقل عمقا ، تسمح بتغيير طريقة تسيير الحالة أو الحالة نفسها، ونلاحظ من هذا التعريف أنّ الباحث ركز على تغيير البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث اعتبر أن البعد الجماعي للتعلم يمكن تفعيله إما من خلال دوران و حركية المعرفة في المؤسسة، أو من خلال تطوير علاقات جديدة بين الكفاءات المتوفرة.

وكما ذكرنا سابقا في الفصل الأول لهذه الدراسة فالميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق، وهي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، و الابتكار)، والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمرا جديدا على أقل من جانبيين أساسيين وهما²:

- معدل التعلم (taux d'apprentissage): حيث استخدم على نطاق واسع في الصناعة، ويشار له في الاقتصاد بؤفترات اقتصادية الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات

¹ Gérard KOEING. **L'apprentissage organisationnel**. Encyclopédie de gestion, tome1, Economica. Paris. 1997, Deuxième Edition, Article N°10, p174.

² Endres A. op cit, pp 282-286.

النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المترجمة¹، مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا ما يمثل ميزة في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة؛

- يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات و الخدمات الجديدة ، حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب و تطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل أحد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم ، من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.

كما تؤكد خبرة المؤسسة في إنشاء و تجديد الميزة التنافسية على سمتين أساسيتين في هذه الميزة، وهما التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي و الاستمرارية، ولاشك في أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة، و يمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:

أ - دور الابتكار - التعلم : لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) و الكفاءة (الاستخدام الأكفأ والأحسن للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، والواقع أن أهم إنجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد، و الابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعاً أيضاً، ففي مفارقة الابتكار- التعلم² حيث نجد الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في المؤسسة (وفي السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته (في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة)، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فلن الهيزة التنافسية المستمرة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار - التعلم، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية التي

¹ Stewar, T.A. **Intellectual capital: the New wealth of organization**, op cit, pp 411-412.

² jean louis Ermime, enjeux et de marche que de gestion de connaissance, p25.

(نقلا عن: سملاي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005)

تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين؛

ب) -تكوين الوأسمال الفكري: كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة و الخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فلين التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة و الخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهريه ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق، أي من المنافسين و الزبائن و الموردين و غيرهم، و إنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الوأسمال الفكري للمؤسسة؛

ت) -التعلم الأسرع: لقد تحدث Drucker في رؤيته عن الابتكار عن أنه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير، لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي ويوجهه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، ولم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي، وإنما هي كذلك أيضا على المستوى الاستراتيجي وفي ظل ما أصبح يسمى باقتصاد السرعة، أصبح كل جانب في المؤسسة يهتير بطريقة التعجيل، و لاشك في أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات، كما أنه يمثل تطورا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم

ومن أجل أن يكون التعلم مصدرا لل ميزة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في

التعلم:

- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة و ليس اهتماما عابرا؛
- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة و ليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم بحث و التطوير؛
- مصادر التعلم: لابد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة و خارجها ومن أي مكان ومن أي طرف؛
- ثقافة التعلم: لابد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لابد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل، وتحفيز التقاسم...الخ؛
- تحويل التعلم إلى قيمة: يجب توفيق طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الوأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق؛
- قياس التعلم: يجب أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة مؤسسة، تعتمد على استخدام

المعايرة التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع و أثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.

وعلى ضوء ما تقدم ذكره في هذا العنصر، فالتعلم دور جد فعال في تدعيم الرأسمال العملياتي ومن ثم تدعيم الرأسمال الهيكلي، والذي يدعم بدوره المزايا التنافسية للمؤسسة، فلا قيمة للابتكار وأنشطة البحث والتطوير (الرأسمال الابتكاري) بدون تعلم.

ثالثاً _ الثقافة التنظيمية و الميزة التنافسية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية ، يتم ابتكارها و تطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعليم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش و التكيف مع مشكلات بيئتها الخارجية ، و محاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخلياً، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها و تنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشكلات التنظيم¹.

وتؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء و إنجاز العمال، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف يصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة ، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تعمل به.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية²:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك جميع العمال في المؤسسة ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي عمل يقومون به يخالف بنود الثقافة التنظيمية سيواجه بالرفض من الإدارة العامة ومن جميع العمال؛
- تلعب الثقافة دوراً مهماً في المساعدة على التنبؤ بسلوك العمال، حيث أنهم يتصرفون بناء على ثقافتهم، وأن الإلمام بهذه الثقافة يعد مؤشراً مهماً على شخصية وسلوك العمال بالمؤسسة، و كيفية تصرفاتهم في مختلف المواقف؛
- تحقيق التكامل الداخلي بين منسوبي المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بكفاءة و فعالية؛

¹ Schein Edgar, 'Organizational culture,' American psychologist, VO1.45, USA, 1990, p11.

² عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري و التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1999، ص

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق و مدارك العمال في المؤسسة بخصوص الأحداث التي تحدث في محيط أو بيئة العمل ، بمعنى أنها بمثابة إطار مرجعي يستطيع العمال من خلاله تفسير الأحداث و الأنشطة من حولهم؛
 - تحقيق التكيف بين العمال في المؤسسة و البيئة الخارجية، وذلك من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاتجاهات و احتياجات الأطراف الأخرى من البيئة الخارجية (المراجعين أو الزبائن أو المؤسسات الأخرى أو سوق العمل و ارتباطهم بالمؤسسة).
- وتنتقل ثقافة المؤسسة بين أفراد التنظيم من خلال وسائل و قنوات متعددة، إذ أن ثقافة أي مؤسسة تتمثل في العديد من المصادر و المكونات التي تسهم معاً في تكوين و تشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص و تُعبر عنها.
- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من سلوك العمال في المؤسسة ، كما تؤثر أيضاً في نوع التعلم الذي يهدف إليه الفرد و الكيفية التي يتعاون بها مع زملائه و رؤسائه و الجهد الذي بذله في أداء العلم و العلاقات الإنسانية في العمل ، و يظهر تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء و من ثم على الميزة التنافسية فيما يلي:
- الحرية : وهي أن يشعر العمال في المؤسسة بالحرية و الاستقلالية الذاتية ، بحيث لا يبدي أي من العمال أي نوع من المقاومة في الانضمام إلى فريق العمل؛
 - المساواة : تستلزم أن يكون العمال بالمؤسسة متساويين الحقوق و الامتيازات، مع مراعاة الفروق الفردية في الجوانب العقلية و الانفعالية و الاجتماعية، و عليه تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف وراء أداء العمال في المؤسسة؛
 - الأمن : يُعد الأمن الوظيفي هاماً لكل من يعمل، حيث يخشى العمال من التقاعد دون أن يتم تأمين مستقبلهم اقتصادياً، حيث أن توفر الأمن الاقتصادي يوفر حقهم في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية و إخلاص و ضمان الأمن و الأمان من أية خسائر خارج نطاق إمكانياتهم؛
 - العدالة : يتوقع العمال في المؤسسة أن تتاح لهم الفرصة المتكافئة في عملهم للترقية ، وفقاً للقواعد العادلة و المعايير الثابتة و التي يوفرها قطاع الأعمال.

خلاصة الفصل الثالث

للرأسمال المالي أهمية كبيرة ودور جوهري في بقاء المؤسسة، فهو الذي يصنع الوجود المادي لها وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، إلا أنه لا يكفي بمفرده حتى تستطيع المؤسسة المنافسة في السوق، بل يجب عليها الاستثمار في رأسمالها الفكري، فهو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة، وينقسم الرأسمال الفكري كما بينا فيما سبق إلى 3 أقسام وهي (الرأسمال البشري، والرأسمال الزبوني، والرأسمال الهيكلي)، والرأسمال الهيكلي هو جوهر دراستنا.

ويعرّف الرأسمال الهيكلي بأنه المعرفة الصريحة (المرمّزة) التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة وفي أصولها المادية الملموسة، ويعتبر أيضاً مؤثراً رئيسياً في استخدام الرأسمال البشري، تطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يعبر عن نظام وهيكل المؤسسة، والعنصر الخاص الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

وينقسم الرأسمال الهيكلي إلى قسمين، رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي، فال رأسمال الابتكاري هو تلك الوظائف التي تقوم المؤسسة بموجبها بتقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمؤسسة، أما الرأسمال العملياتي فهو كل المعارف التي تحوزها المؤسسة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية.

وبعد التعرض بنوع من التفصيل لدور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية، سنقوم بدراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الجزائرية، كما أننا سنقوم بتبني نفس الهيكلية التي اعتمدنا عليها في الجانب النظري للرأسمال الهيكلي، أي أننا سندرسه من جانبيين: رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي، وذلك من خلال الفصل الموالي.

الفصل 4

مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على

الرؤساء الهيكلي في تطوير مشاريعها التنافسية

بعد أن درسنا المتغير التابع في الفصل الأول (الميزة التنافسية)، وتعرضنا في الفصل الثاني إلى مدخل دراسة المتغير المستقل وذلك بدراسة إدارة أعمال المعرفة، وفي الأخير قمنا بتحليل جل المتغيرات التي تدخل في المتغير المستقل والتي قسمناها إلى قسمين (رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي) وأثر كل واحد منها في تدعيم الميزة التنافسية؛ سنحاول من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على المؤسسات الجزائرية.

ولنبداً من أين توقف الآخرون، حيث استعنا ببعض الدراسات التي أجريت في هذا الميدان، كالدراسة التي أجراها البنك الدولي¹ ودراسة R.Ruggles² ودراسة Chauvel and Despres³ ودراسة Marilyn Miller⁴.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى قسمين، قسم مخصص لعينة الدراسة ووسائل جمع وتحليل البيانات ومنهجية الدراسة، والقسم الآخر مخصص لتحليل البيانات ودراسة الظاهرة في العينة.

¹ Yogeth Malharta: **Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development**, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York, Sep 2003, p4.

² Rudy Ruggles: **The State of The Nation: Knowledge Management in Practice**, CMR, Vol.(40), No.(3), Spring 1998, pp80-85.

³ Daniele Chauvel and C.Despres: **A Review of Surrey Research in Knowledge Management 1997-2001**, Journal Of Knowledge Management, Vol(6), No.(3), 2002, pp207-223.

⁴ Marilyn Miller and all, **Measuring and reporting intellectual capital from a diverse anadian industry perspective: Experiences, Issues and prospects**, OECD Symposium, Amsterdam, June 9-11, 1999.

1.4. مصادر جمع البيانات وعينة الدراسة

سنحدد من خلال هذا العنصر المنهجية التي ستُعمد في جمع وتحليل وقياس الفرضيات وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة أجزاء كما يلي:

1.1.4. مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة باستخدام استمارتين أعدت لخدمة أهداف البحث ووجهة للعمال في كل المؤسسات التي أجريت بها هذه الدراسة ، بالإضافة إلى مقابلات مع مسيري المؤسسات وبعض الملاحظات بالمشاركة.

وفيما يخص الاستمارتين، فقد أعدت مسودتها ثم عدلت ثلاث مرات، وذلك حسب مستوى إدراك عينة الدراسة من ناحية المصطلحات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، ثم وزعت على عدد محدود من الأفراد لقياس فعاليتها (4 استمارات بالنسبة للمسيرين و 10 بالنسبة للعمال).

وكما أشرنا إليه سابقا فقد قمنا بإعداد استمارتين، واحدة موجهة إلى العمال وأخرى إلى المسيرين، وفيما يلي شرح لكل واحدة على حدى :

أولاً_ الاستثمار الخاصة بالعمال

أعدت استمارة العمال باللغتين العربية والفرنسية وذلك لضعف بعض العمال — خاصة القدامى- في اللغة العربية¹، وقسمت هذه الاستثمار إلى خمسة أقسام، حيث قدمنا وعرفنا بهذه الدراسة في القسم الأول، أما القسم الثاني فهو خاص بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة كالسن والمؤهل الدراسي.. الخ، والأقسام الثلاثة المتبقية خاصة بدراسة وتحليل محاور البحث، ويتعلق المحور الأول بالرأسمال الابتكاري، أما المحور الثاني فبالرأسمال العملياتي وأخيرا المحور الأخير فدرسنا فيه جهود الإدارة وقابلية تنمية الرأسمال الهيكلية، وقد احتوت هذه المحاور الثلاثة

¹ أنظر الملحق رقم 1.

على 36 سؤالاً مغلقاً، حيث استخدمنا سلم ليكرت (دائماً، في معظم الأحيان، دون إجابة-محايد-، نادراً، وأبداً).

كما أدرجنا بعض الأسئلة المصاغة بطريقة لا تسمح لعينة الدراسة معرفة الهدف المراد من الباحث، وذلك لقياس مدى صدق وجدية بعض الإجابات على الأسئلة الجوهرية في دراستنا.

ثانياً_ الاستثمار الخاصة بالمسيرين

أما الاستثمار الخاصة بالمسيرين فأعدت كسابقتها الخاصة بالعمال باللغتين العربية والفرنسية، وأهم فرق بينها وبين سابقتها أنها احتوت على أسئلة مفتوحة¹، وقسمت هذه الاستثمارة بدورها إلى خمسة أقسام، حيث قدمنا وعرّفنا بهذه الدراسة في القسم الأول، أما القسم الثاني فخصصناه للمعلومات العامة عن العينة، كالسن والمؤهل الدراسي.. الخ، والأقسام الثلاثة المتبقية فخاصة بدراسة وتحليل محاور البحث، ويتعلق المحور الأول بالرأسمال الابتكاري، أما المحور الثاني فبالرأسمال العملياتي، والمحور الأخير فدرسنا فيه قابلية تنمية الرأسمال الهيكلي وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، وقد احتوت هذه المحاور على 28 سؤالاً مغلقاً و 6 أسئلة مفتوحة، حيث اعتمدنا على سلم ليكرت أيضاً. كما أدرجنا بعض الأسئلة المصاغة بطريقة لا تسمح لعينة الدراسة بمعرفة الهدف المراد من الباحث وذلك لقياس مدى صدق وجدية بعض الإجابات على الأسئلة الجوهرية في دراستنا.

وترجع أسباب اعتمادنا في دراستنا على استمارتين (واحدة للعمال والأخرى للمسيرين) إلى دراسة وتحليل مكانة وقابلية تنمية الرأسمال الهيكلي على المستوى الإشرافي والتشغيلي من جهة، وقياس دقة وصدق الإجابات المقّمة من طرف المسيرين من جهة أخرى.

كما قمنا بتصميم نموذج إلكتروني لكل استثمارة² بالاعتماد على برنامج Adobe live cycle designer ES2، وقد سهلت عملية جمع المعلومات مقارنة بالطريقة التقليدية حيث أننا اختصرنا الجهد والمال والوقت، فتم إرسالها واستلامها من عينة الدراسة عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بنا.

¹ أنظر الملحق رقم 2.

² أنظر الملحق رقم 3 و 4.

ثالثاً_ المقابلات والملاحظات بالمشاركة

حاولنا إجراء أكبر عدد ممكن من المقابلات مع المسيرين في معظم المؤسسات المشكّلة لمجتمع البحث، وقد اعتمدنا في المقابلات الأولى على أسلوب المقابلات غير المهيكلة، وبعد عدد منها قمنا بتغيير الأسلوب حيث أصبحنا نعتمد على المقابلات المهيكلة لربح الوقت، ولتحصيل أكبر عدد من المعلومات الثانوية التي تساعد في إثراء الدراسة وتوجيه التحليل حسب متطلبات البحث العلمي.

كما سجلنا بعض الملاحظات والحوادث أثناء تواجدها بالمؤسستين ، وقد كانت كل الملاحظات مهيكلة حسب متغيرات المراقبة المطلوبة لخدمة أغراض البحث.

2.1.4. وصف مجتمع البحث

وقد استهدفنا في دراستنا هذه لعينة مقدره بحوالي 900 فرد¹ موزعة على 300 مسير و 600 عامل، وتمكنا من استرداد 742 استمارة، وبعد فرز و قياس معامل الثبات لكل مؤسسة على حدى، استبعدنا 105 استمارة موزعة على الصنفين (مسيرين و عمال)، و عليه فسنستخدم 637 استمارة في تحليل وقياس الظاهرة المدروسة، مقسمة إلى 194 مسير و 443 عامل وموزعة على مجتمع البحث المكون بدوره من 11 مؤسسة كبرى، وقد تم سحب هذه العينة بطريقة قصدية بالتطوع، حيث اعتمدنا في اختيارنا لمجتمع البحث على متغيرات المراقبة التالية:

- المنطقة الجغرافية: حيث خصصنا هذه الدراسة للمؤسسات الجزائرية فقط؛
- تخصيص الشركات ذات الأسهم SPA فقط بالدراسة بالنسبة للمؤسسات الوطنية: و عليه فقد استبعدنا كل المؤسسات المصغرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة... الخ، كما خصصنا بالدراسة الشركات متعددة الجنسيات الناشطة بالجزائر أيضا؛
- ميدان النشاط: خصصنا في دراستنا الشركات التي تعمل في ميدان تنافسي فقط؛
- المصلحة: استبعدت كل المصالح التي لا نجد فيها الظاهرة المدروسة، لأن طبيعة العمل فيها لا تعتمد على نظم معلومات أو... الخ؛
- الفئة السوسيو مهنية؛
- القابلية.

¹ موزعة على المؤسسات التي وجدنا بها الظاهرة المدروسة فقط.

وقد إستبعدنا مجموعة من المؤسسات التي لم نجد بها الظاهرة المدروسة كمؤسسة Somab ومؤسسة Splendide ومؤسسة العاصمية للنقل وغيرهم، كما إستبعدنا كل من مؤسسة NAGOS الصينية وبنك Badre وذلك لأن معامل الثبات كان أقل من 0,6، أما المؤسسات المتبقية فهي المؤسسات التي وجدنا بها الظاهرة المدروسة فقط؛ وعلى هذا الأساس يتكوّن مجتمع البحث من المؤسسات التي وزّعت كما يلي:

أ - أوراسكوم تلكوم الجزائر OTA: وهي فرع من مؤسسة أوراسكوم القابضة، وهي شركة متعددة الجنسيات متواجدة بحوالي 28 بلد متخصصة في عدة ميادين، ويقع مقرها الاجتماعي بمصر، وبالنسبة لأوراسكوم تلكوم الجزائر فهي شركة متخصصة في قطاع الاتصال (الهاتف النقال) وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 86، موزعة كما يلي: 17 مسير و 69 عامل.

ب - الجزائرية للاتصالات AT: وهي مؤسسة جزائرية عامة مختصة في قطاع الاتصال (الهاتف النقال، الهاتف الثابت... الخ)، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 80، موزعة كما يلي: 28 مسير و 52 عامل؛

ت - ألكاتل ALCATEL: وهي فرع من مؤسسة ALCATEL ، وهي شركة متعددة الجنسيات متواجدة بـ 152 بلد مختصة في عدة ميادين، أما بالنسبة لألكاتل الجزائر فهي مؤسسة متخصصة في تركيب وصيانة شبكات الاتصال الهاتفية، وهي الممون الحصر لمؤسسة OTA، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 44، موزعة كما يلي: 19 عامل و 25 مسير؛

ث - ألريم EPE ALRIM SPA: وهي مؤسسة جزائرية عامة مختصة في صناعة وبناء الهياكل الحديدية الموجهة للمنشآت السكنية والإنتاجية، تضم أكثر من 1200 عامل، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 73، موزعة كما يلي: 51 عامل و 22 مسير؛

ج - مؤسسة MVL Cuir SPA : وهي مؤسسة جزائرية عامة مختصة في صناعة الملابس الجلدية بمختلف أنواعها، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 25، موزعة كما يلي: 6 مسيرين و 19 عامل؛

ح - مؤسسة صيدال SAIDAL: وهي مؤسسة جزائرية عامة، مختصة في الصناعات الصيدلانية وتوزيع الدواء، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 84، موزعة كما يلي: 59 عامل و 25 مسير؛

خ - مؤسسة LAFARGE: وهي مؤسسة فرنسية مختصة في إنتاج وتسويق الإسمنت، متواجدة بـ 56 دولة، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 60، موزعة كما يلي: 21 مسير و 39 عامل؛

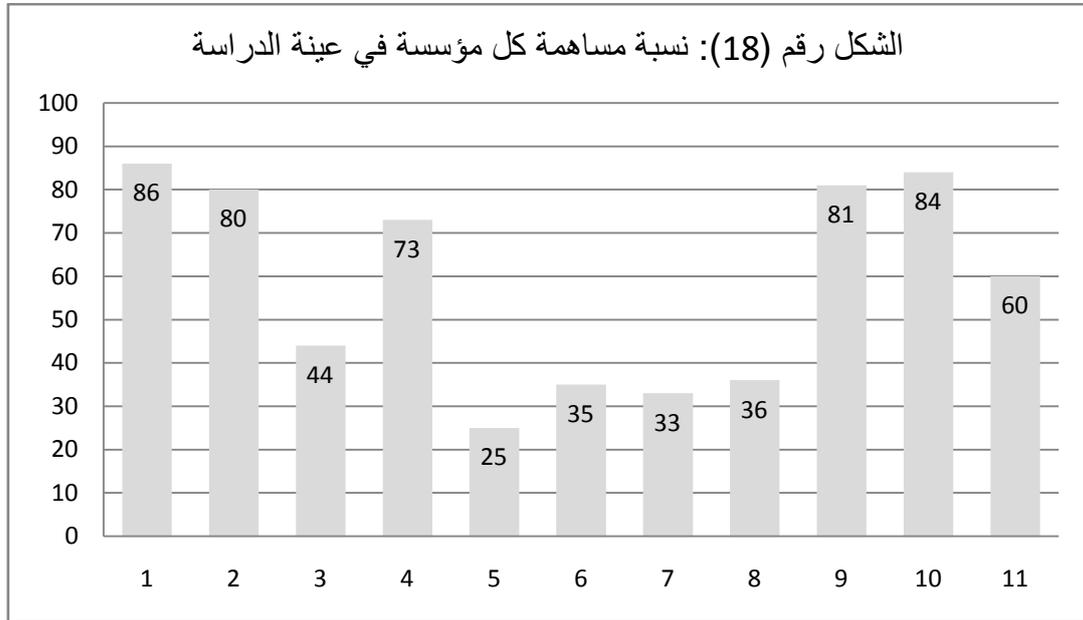
د - القرض الشعبي الجزائري CPA: وهو بنك جزائري عام، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 35، موزعة كما يلي: 12 مسير و 23 عامل؛

ذ - بنك NATIKSIS: وهو بنك أمريكي متواجد بالجزائر، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 34، موزعة كما يلي: 9 مسير و 24 عامل؛

ر - بنك SOCIETE GENERALE: وهو بنك فرنسي، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 36، موزعة كما يلي: 8 مسير و 28 عامل؛

ز - الخطوط الجوية الجزائرية: وهي مؤسسة جزائرية عامة، مختصة في النقل الجوي، وقدّر عدد الاستثمارات المسلّمة من هذه المؤسسة بـ 81، موزعة كما يلي: 60 عامل و 21 مسير؛

وقد ساهمت كل مؤسسة في عينة الدراسة كما يلي:



1: OTA; 2: AT; 3: ALCATEL; 4: ALRIM; 5: MVL CUIR; 6: CPA;
7: NATIXIS; 8: S G; 9: AIR ALGERIE; 10: SAIDAL; 11: LAFARGE.

3.1.4. وصف عينة الدراسة

لتمثيل البيانات الوصفية لعينة الدراسة سنعتمد على الدوائر البيانية، حيث تحدد الزاوية الخاصة بالمتغير المدروس كما يلي:

$$\text{مقدار الزاوية} = \text{التكرار النسبي} \times 360^{\circ}$$

وكما ذكر من قبل فقد اعتمدنا على استمارتين في جمع المعلومات الأولية من مجتمع البحث، استمارة للعمال وأخرى للمسيرين¹، وعليه سنصف كلى العينتين بشكل منفصل فيما يلي:

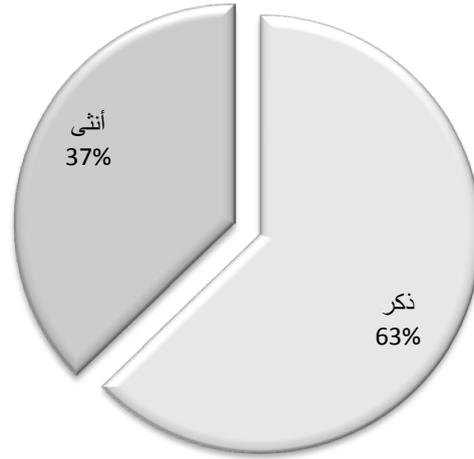
أولاً - وصف عينة العمال

أهملنا الأرقام بعد الفاصلة

أ - وصف العينة على أساس الجنس:

وكان السؤال بشكل مغلق مقسم على إجابتين على النحو الموالي:

الشكل رقم (19): توزيع العينة على أساس الجنس بالنسبة للعمال



¹ أنظر الملحق رقم 1 و 2.

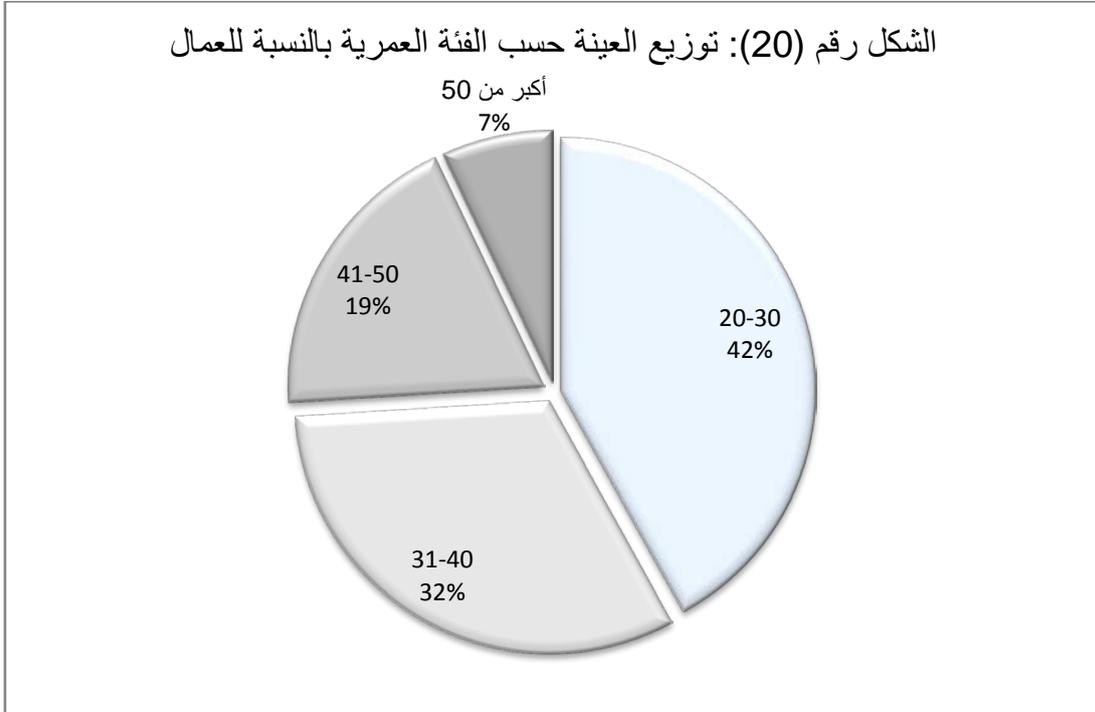
وعليه فعدد الذكور أكبر من عدد الإناث في العينة المدروسة، حيث قَدّر عدد الذكور بحوالي 63% من العينة المدروسة، أي قريب من الثلثين.

ب) وصف العينة على أساس الفئة العمرية:

وكان السؤال بشكل مغلق مقسم على أربعة إجابات على النحو الموالي:

- 20-30 سنة
- 31-40 سنة
- 41-50 سنة
- أكثر من 50 سنة

وقد كانت النتائج كما يلي:



وعليه فأكثر من 74% من عينة الدراسة من الشباب (أقل من 40 سنة)، أما نسبة العمال الذين يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 7%، ولاحظنا أن نسبة الشباب في المؤسسات متعددة الجنسيات أكثر من المؤسسات الوطنية.

تـ ووصف العينة على أساس المؤهل الدراسي:

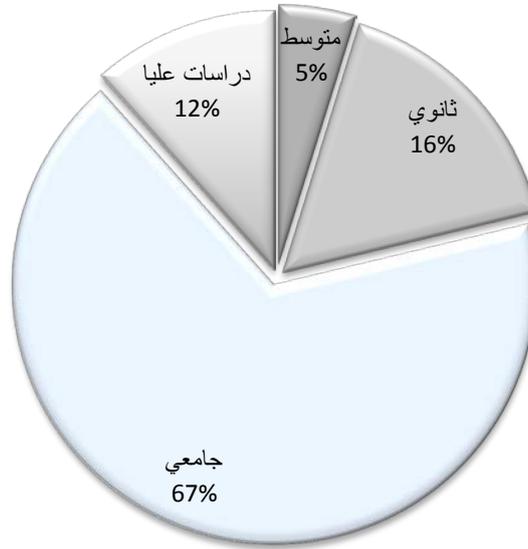
وكان السؤال بشكل مغلق مقسم على خمس إجابات على النحو الموالي:

المؤهل الدراسي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

وقد كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (21): توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي بالنسبة للعمال



نلاحظ من الشكل أن ثلثي عينة الدراسة من الجامعيين، كما لم نجد أي عامل توقف عن الدراسة في المرحلة الابتدائية.

تـ ووصف العينة حسب سنوات الخبرة:

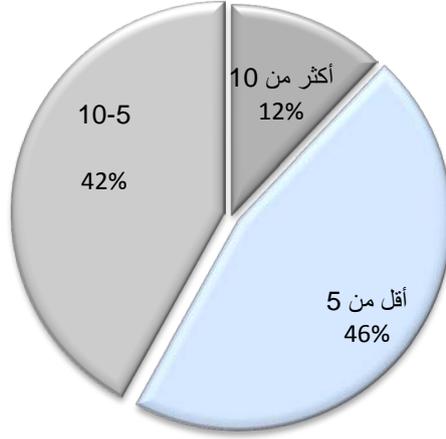
وكان السؤال هنا بشكل مغلق أيضا، ومقسم على ثلاث إجابات على النحو الموالي:

عدد سنوات الخبرة:

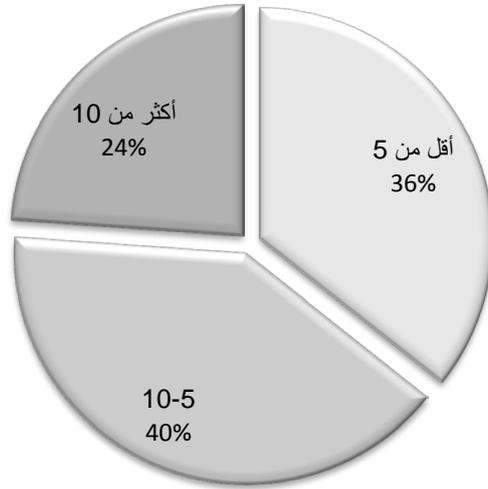
أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 10 سنوات

وقد كانت النتائج كما يلي:

الشكل رقم (22): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بالنسبة للعمال



الشكل رقم (23): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة بالنسبة للعمال



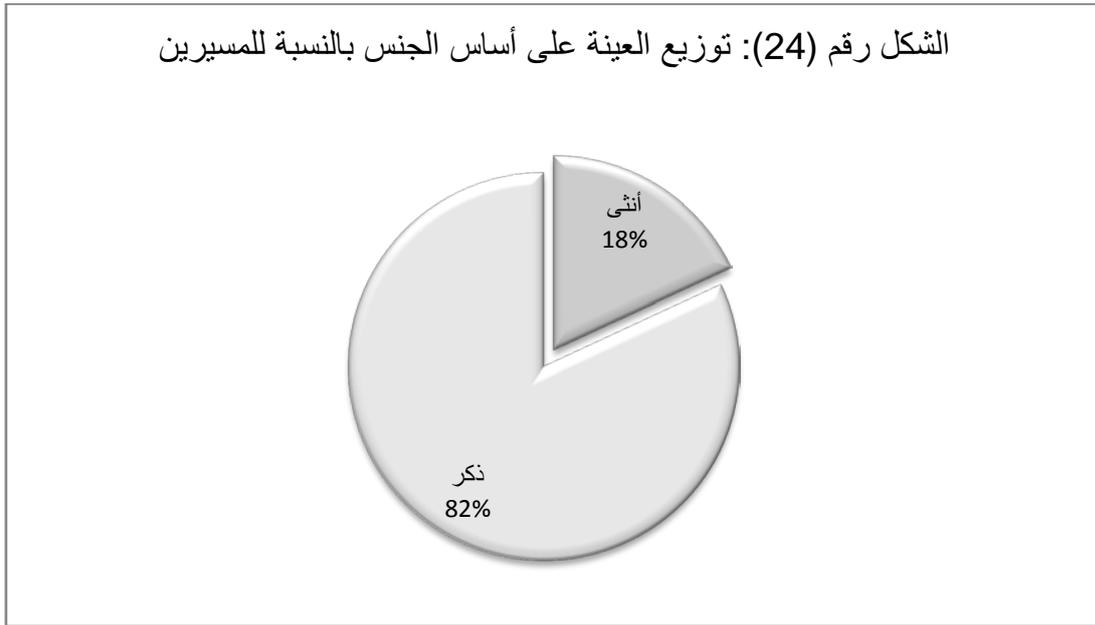
من الشكل الأول نلاحظ أنه أكثر من 88% من عينة الدراسة تمتلك خبرة مهنية في وظيفتها الحالية لا تتعدى 10 سنوات، أما في الشكل الثاني فقد انخفضت هذه النسبة لتبلغ 76%، وقد كانت أحسن مؤسسة بالنسبة لسنوات الخبرة هي مؤسسة SAIDAL.

ثانياً_ وصف عينة المسيرين

أهملنا الأرقام بعد الفاصلة

أ - وصف العينة على أساس الجنس:

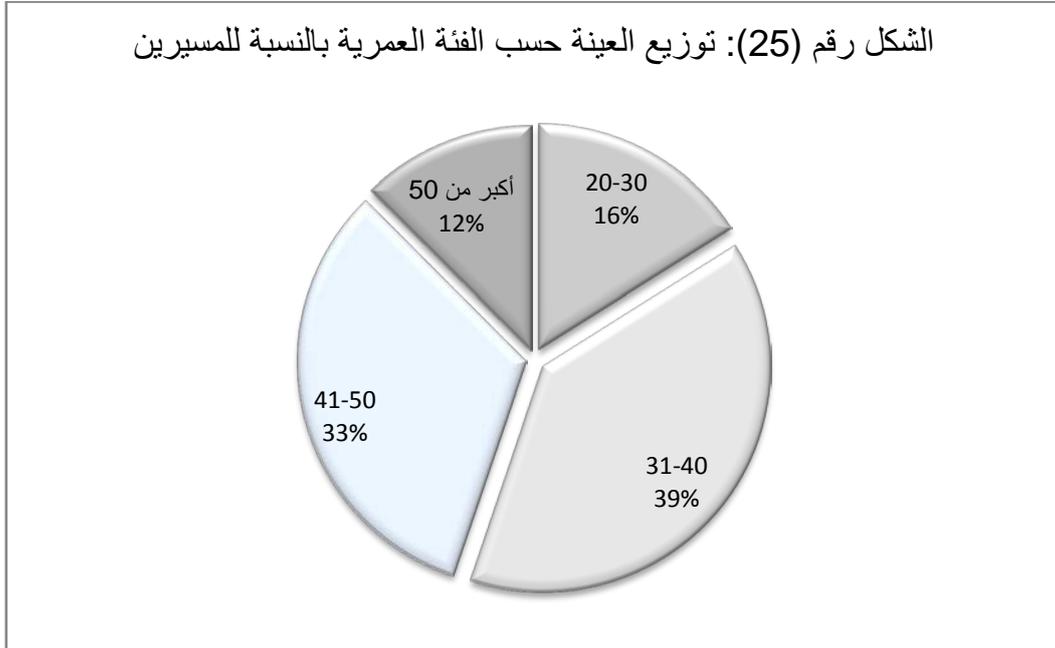
قمنا بطرح نفس الأسئلة التي طرحت على عينة العمال فيما يخص وصف العينة، وعليه سنقدم النتائج مباشرة دون إعادة بسط السؤال.



من الشكل نلاحظ أن معظم عينة الدراسة (المسيرين) من الذكور، ولاحظنا أن المؤسسات الأجنبية تعتمد على الإناث في الوظائف الإشرافية أكثر من المؤسسات الوطنية.

ب) وصف العينة على أساس الفئة العمرية:

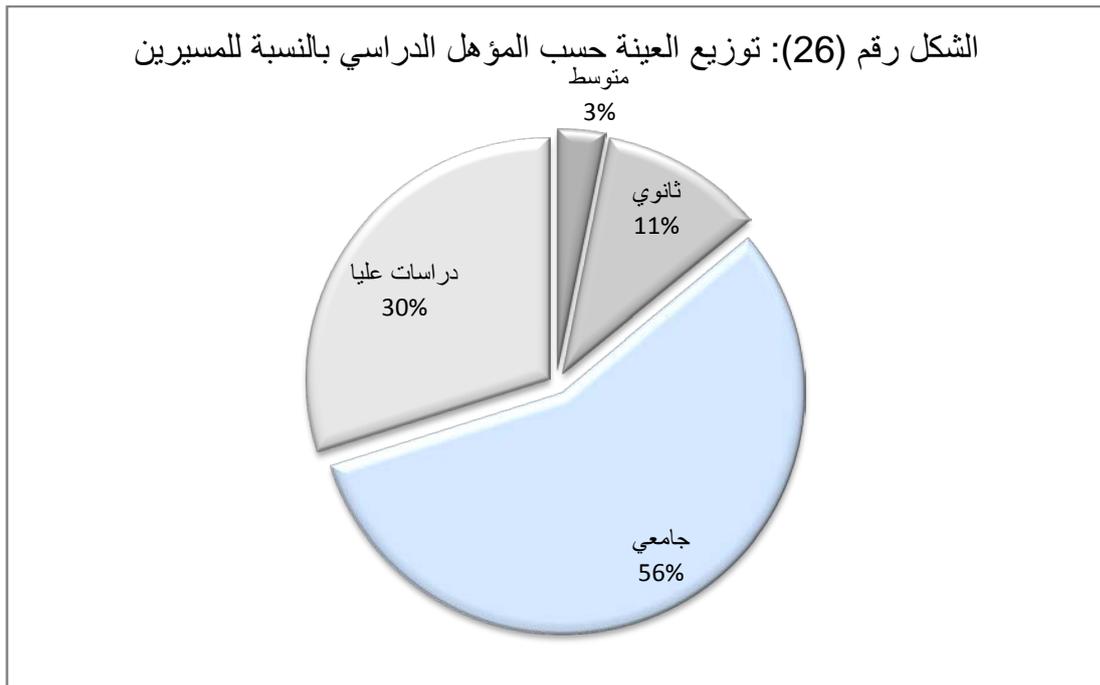
وقد كانت النتائج كما يلي:



نلاحظ بأن أغلب المسيرين تتراوح أعمارهم بين 31 و50 سنة، حيث تمثل 62% من عينة الدراسة.

ت) وصف العينة على أساس المؤهل الدراسي:

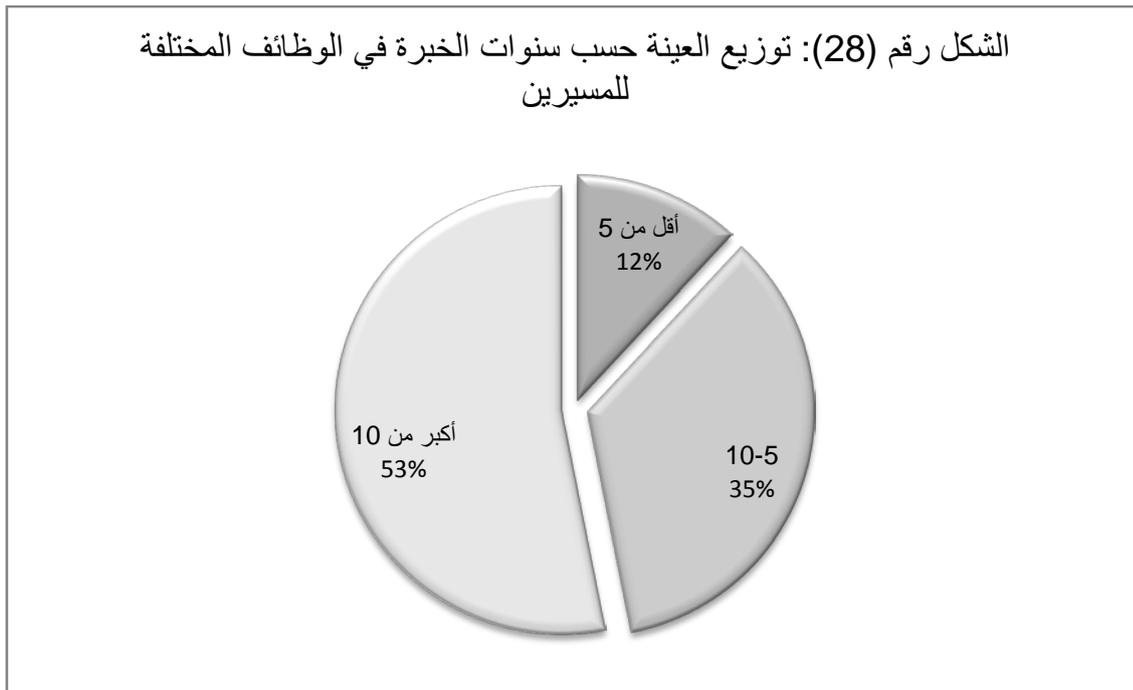
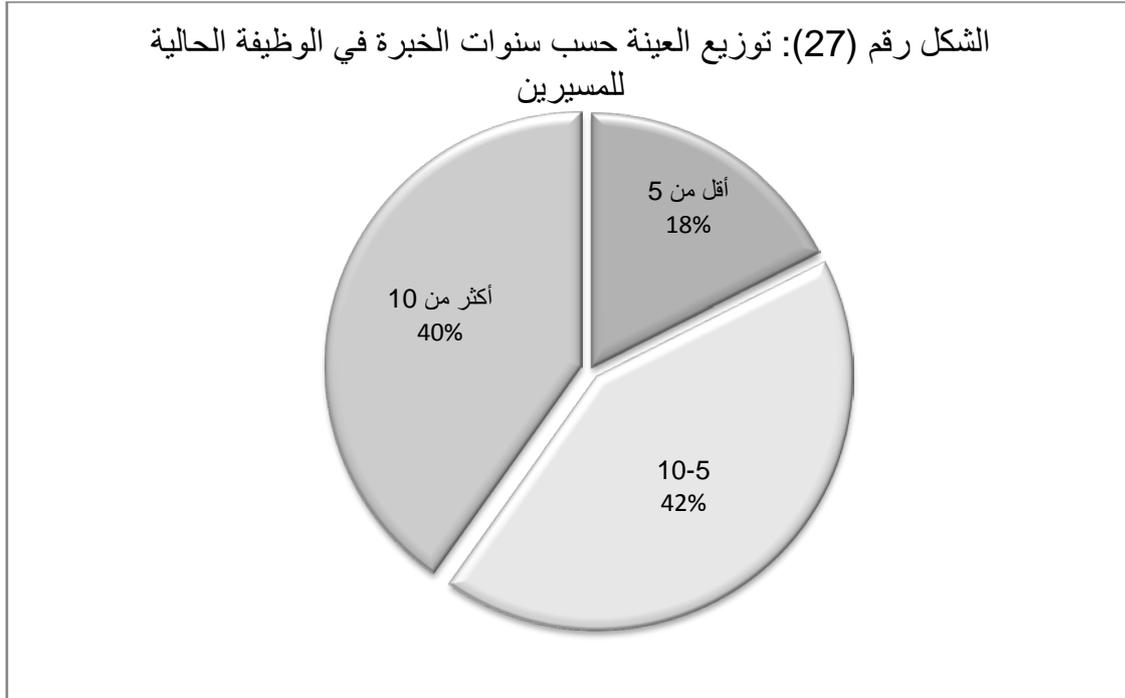
وقد كانت النتائج كما يلي:



نلاحظ من الشكل أن 86% من عينة الدراسة لها مستوى جامعي (جامعي + دراسات عليا)، إلا أنه في المؤسسات الوطنية نجد نسبة الجامعيين أقل من المؤسسات الأجنبية، فمثلا لم نجد أي عامل توقف تعليمه في المتوسط ويشغل منصب إشرافي في مؤسسة أجنبية.

ث- وصف العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

وقد كانت النتائج كما يلي:



نلاحظ أن المؤسسات تستعين في المناصب الإشرافية على العمال ذوي الخبرة، وقد كانت نتائج المؤسسات الوطنية فيما يخص سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة والحالية أحسن من نتائج المؤسسات الأجنبية.

4.1.4. الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل

سنعتمد في دراستنا هذه على بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت، حيث سنحسب الوسط الحسابي بعد أن نغير المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية بالاعتماد على مقياس ليكرت في الأسئلة المغلقة، أما في الأسئلة المفتوحة فسنعتمد على حساب المنوال، كما سنقيس تشتت العينة لقياس مدى مصداقية الإجابات وذلك من خلال حساب الانحراف المعياري ومعمل الاختلاف النسبي¹؛ وفي ما يلي سنبين طرق الحساب نظرياً:

أولاً - مقياس ليكرت (Likert Scale)

اعتمدنا على مقياس ليكرت لتحويل المتغيرات الكيفية إلى متغيرات كمية كي يسهل التحليل، وذلك كما يلي:

- دائماً ← 5؛
- في معظم الأحيان ← 4؛
- بدون إجابة (محايد) ← 3؛
- نادراً ← 2؛
- أبداً ← 1.

¹ يحسب الانحراف المعياري في الأسئلة المغلقة فقط.

ثانياً_ معامل ألفا كرونباخ لاختبار الثبات (Cronbach's Alpha)

وهو اختبار ثبات واستقرار أداة القياس عن طريق اختبار معامل الارتباط، وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس المجمعة مثل مقياس ليكرت، وتتراوح قيمته ما بين (0 و 1) حيث أن انخفاض قيمته عن (0.6) دليل على انخفاض الثبات الداخلي؛ وعليه نقيس إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة القياس.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma^2_i}{\sigma^2_{\text{échelle}}} \right)$$

حيث:

σ^2 : التباين؛

$\sigma^2_{\text{échelle}}$: تباين مجاميع التكرارات؛

k : عدد الأسئلة.

وعليه فحساب معامل ألفا لا بد من ضرب نتيجة قسمة عدد الأسئلة (المتغيرات) على العدد الذي قبله، والنتيجة تضرب في 1 طرح مجموع التباين لكل المتغيرات قسمة تباين المجاميع التكرارية (وهو تباين مجموع التكرارات لكل الأسئلة).

ثالثاً_ الوسط الحسابي (Arithmetic Mean)

وهو متوسط مجموعة من القيم، أو هو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، ويحسب باستخدام العلاقة الآتية:

$$\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد}} = \text{الوسط الحسابي}$$

حيث:

n_i : التكرار؛

x_i : المتغير.

وسنستخدمه لحساب متوسط الإجابات في الأسئلة المغلقة فقط ، وذلك بعد تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية باستخدام سلم ليكرت، نحسب الوسط الحسابي للإجابات، فإذا كان الوسط أكبر من 3 ($3 = \frac{1+2+3+4+5}{5}$) تكون الإجابات مائلة إلى دائما وفي معظم الأحيان، أما إذا كان الوسط أصغر من 3 فتكون الإجابات مائلة إلى نادرا أو أبدا.

رابعاً_ المنوال (Mode)

وهو القيمة الأكثر شيوعا وتكرارا في الإجابات، وسنستخدمه في الأسئلة المفتوحة فقط لمعرفة الإجابات الأكثر تكرارا.

خامساً_ الانحراف المعياري (Standard Deviation)

هو أحد مقاييس التشتت وأكثرها استخداما في النواحي التطبيقية، حيث يعبر عن جذر متوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي؛ ويحسب عن طريق العلاقة التالية:

وكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كانت النتائج أقل تشتتا، وعليه كلما كان التشتت صغيرا كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

قدّرنا أنه علينا الاعتماد على معامل الاختلاف النسبي Variation Coefficient ، والذي يعبرُ عليه بحساب النسبة المئوية للانحراف المعياري مقارنة بالوسط الحسابي، وذلك لسهولة تعبير هذا المعيار على درجة تشتت البيانات، فلفهم تشتت البيانات بالاعتماد على الانحراف المعياري فقط، لا بد من شرح علاقة Tchebitchev والتي لا تعبر إلى على (بين 68% و75%) من العينة المدروسة فقط.

2.4. واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال الهيكلي في المؤسسات الجزائرية

سنقوم بتحليل الاستثمارتين في نفس الوقت وذلك حسب الهيكلية التي تبنيها في الجانب النظري، وذلك بأن نحلل مكانة وأهمية الرأسمال الابتكاري في عينة الدراسة، ثم الرأسمال العملي، وفي الأخير نتطرق إلى دور كليهما (أي الرأسمال الهيكلي) في تدعيم الميزة التنافسية.

1.2.4. اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

قبل بدء التحليل لابد من اختبار مدى ثبات أداة القياس كي نعرف إلى أي درجة يمكن الاعتماد عليها في القياس، وتم اختبار ثبات واستقرار أداة القياس عن طريق اختبار معامل الارتباط (Alpha Cronbach's) وهو أحد طرق قياس الثبات الداخلي المستخدمة لقياس معدل الثبات بالنسبة للمقاييس الكيفية مثل مقياس ليكرت، وتتراوح قيمته ما بين (0 و 1) حيث أن انخفاض قيمته عن (0.6)¹ دليل على انخفاض الثبات الداخلي؛ وعليه فهذا المقياس يبين إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة القياس، فكانت النتيجة على النحو التالي:

أخذنا 3 أرقام بعد الفاصلة فقط.

¹ في بعض المراجع يشترطون على أنه لا ينبغي أن تنخفض قيمته على 0,7 حتى تصبح أداة القياس صالحة.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

الميزة التنافسية (المسيرون)	الرأسمال العملياتي		الرأسمال الإبتكاري		المتغير المؤسسة
	عينة المسيرين	عينة العمال	عينة المسيرين	عينة العمال	
0,919	0,910	0,932	0,869	0,912	O T A
0,831	0,795	0,741	0,743	0,906	LA FARGE
0,872	0,718	0,720	0,823	0,871	A T
0,937	0,913	0,896	0,918	0,933	ALCATEL
0,817	0,706	0,705	0,821	0,772	SAIDAL
0,903	0,915	0,901	0,911	0,879	S G
0,883	0,810	0,889	0,780	0,711	C P A
0,907	0,881	0,722	0,934	0,885	NATIXIS
0,814	0,721	0,809	0,740	0,799	ALRIM
0,900	0,907	0,719	0,801	0,841	AIR ALGERIE
0,901	0,878	0,919	0,735	0,829	MVL CUIR

وعلى ضوء النتائج المسجلة في الجدول نلاحظ أن كل النتائج كانت أكبر من 0,700

وعليه فأداة القياس صالحة. لا بد من الإشارة إلى أن الطالب قام باستبعاد مؤسستين من الدراسة

وذلك لأن اختبار الثبات ألفا كان أقل من 0,600، والمؤسسات هي بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومؤسسة NAGOS الصينية.

2.2.4. واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال الابتكاري في عينة الدراسة

سنقوم بعرض جدول يحتوي على كافة النسب والمؤشرات المستخدمة في التحليل، ثم سندرس كل سؤال على حدة، مبينين الغرض من إدراجه في الدراسة، كما سنقدم في نفس الوقت المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال المقابلات والملاحظات بالمشاركة.

أخذنا ثلاث أرقام بعد الفاصلة فقط، \bar{X} هو الوسط الحسابي، و SD هو الانحراف المعياري، أما VC فهو معامل الاختلاف النسبي وقد أهملنا الأرقام بعد الفاصلة بالنسبة له، وسيقدم بنسبة مئوية.

وبالنسبة لأسماء المؤسسات فسنعتمد على الرموز المختصرة التي بينها في عنصر وصف مجتمع البحث، مثلا OTA عوض أوراسكوم تيليكوم الجزائر.

الجدول رقم (7): نتائج دراسة الرأسمال الابتكاري المتعلقة بعينة العمال

VC	SD		السؤال
37	1,234	3,259	لي حرية كبيرة من طرف الإدارة في طريقة قيامي بالعمل
30	1,096	3,617	أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة
37	1,177	3,147	ليس لدي متسع من الوقت في عملي للقيام بالأعمال الإبداعية
42	1,352	3,180	أعتبر نفسي مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة
46	1,275	2,725	تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل
31	1,152	3,645	هناك حرص كبير من طرف الإدارة على القيام بالعمل بنفس الطريقة التي اعتدنا عليها
46	1,256	2,680	هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات
55	1,199	2,168	يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل
47	1,223	2,600	تحرص الإدارة على تكويني المستمر حتى أتعلم أساليب حديثة في العمل
38	1,259	3,248	يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل
27	1,085	3,919	أعتبر نفسي عامل مساعد في تحسين طريقة عمل المؤسسة
40	1,307	3,237	إذا نجحت في حل مشكلة صادفتني في العمل بطريقة جديدة فدائماً أقترحها على الإدارة لأخذها بعين الاعتبار
41	1,177	2,819	تأخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار فيما يخص طرق معالجاتي الجديدة للمشكلات في العمل

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل سؤال، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل سؤال على حدا والموجهة لعينة العمال الخاصة بقياس الرأسمال الابتكاري، وسنقوم بتحليل وتبيان الغرض من طرح كل سؤال على حدا فيما يلي:

• لي حرية كبيرة من طرف الإدارة في طريقة قيامي بالعمل؛
طرح هذا السؤال لقياس مدى الحرية المعطاة من طرف الإدارة للعمال في طريقة أدائهم للعمل، وركزنا في سؤالنا على طريقة أداء العمل وليس العمل في حد ذاته.

وقد كان متوسط الإجابات 3,259 أي أن المؤسسة تترك نوعاً من الحرية للعمال في طريقة أدائهم للأعمال، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 37 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن النتائج في كل من مؤسسة MVL CUIR و A T و S G و CPA كانت مغايرة لعينة الدراسة، بحيث كان متوسط الإجابات على التوالي 2,5 و 2,914 و 2,952، وهي المؤسسات التي أدت إلى تشتت الإجابات بشكل متوسط.

• أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة؛
طرح هذا السؤال لقياس مدى حرص ودافعية العمال لتقديم الأفكار الجديدة للإدارة.
وقد كان متوسط الإجابات 3,617 أي أن للعمال دافعية جيدة لتقديم الأفكار الجديدة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 30 %، وهي درجة تشتت صغيرة نوعاً ما،

• ليس لدي متسع من الوقت في عملي للقيام بالأعمال الإبداعية؛
طرح هذا السؤال لقياس إمكانية قيام العمال بالأعمال الإبداعية خلال أوقات العمل، فقد أجريت دراسة في مؤسسة Google تبين من خلالها أنه إذا أعطي العامل أوقات فراغ في المؤسسة خلال ساعات العمل تزيد إنتاجيته من جهة ويزيد عدد الأفكار الإبداعية من جهة أخرى، وعليه فقد أصبحت مؤسسة Google تقدم 30% وقت فراغ للعمال.

وقد كان متوسط الإجابات 3,147 أي أن عينة الدراسة لا تمتلك الوقت الكافي للقيام بالأعمال الإبداعية، لا بد من الإشارة إلى أنه في المؤسسات الأجنبية كان متوسط الإجابات أكبر منه في المؤسسات الوطنية، ففي مؤسسة ALRM كان متوسط الإجابات 2,74، أما مؤسسة SAIDAL فكان 2,867، وهي نسب أقل من 3، أي هناك إمكانية لكي يقدم العمال أفكار إبتكارية للمؤسسة، أما أكبر نسبة إجابات فكانت من مؤسسة LA FARGE حيث قدرت بـ 3,617، أي أنه ليس للعمال في هذه المؤسسة الوقت الضروري للتفكير في الأعمال الإبداعية، بل الأعمال المكتبية الروتينية اليومية أخذت كل وقت العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 37 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما.

• أعتبر نفسي مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؛

طرح هذا السؤال لقياس شعور العمال باتجاه العمل والإدارة، فإذا لم يشعر العامل بأنه شريك حقيقي في المؤسسة، لن يقدم الأفكار الإبداعية.

وقد كان متوسط الإجابات 3,180 أي أن عينة الدراسة تميل للاعتقاد بأنها مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة وليست شريكا لها، وعليه فلن يحاول العمال بذل جهد لتقديم الأفكار التي تحسن من الوضعية التنافسية للمؤسسة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 42 %، وهي درجة تشتت فوق المتوسط نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن النتائج في كل من مؤسسة SAIDAL و ALCATEL و NATIXIS كانت مغايرة لعينة الدراسة، بحيث كان متوسط الإجابات على التوالي 2,870 و 2,888 و 2,166، وهي سبب الارتفاع النسبي لدرجة التشتت.

• تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى اهتمام الإدارة بالأفكار المقدمة من طرف العمال، ففي مؤسسة Toyota مثلا يقدم العمال حوالي مليون فكرة، أي بمعدل 35 فكرة للعامل، ويؤخذ حوالي 85% من تلك الأفكار بعين الاعتبار لتطوير المؤسسة وتحسين مزاياها التنافسية.

وقد كان متوسط الإجابات 2,725 أي أن معظم العينة ترى أن الإدارة لا تهتم بالأفكار والمعالجات المقترحة من طرفهم، وعليه فلن يقدم العمال أفكارا لن تؤخذ بعين الاعتبار، وقدمت أسوأ الإجابات من مؤسسة MVL CUIR و A T وقد كان متوسط الإجابات على التوالي 2,117 و 2,043، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 46 %، وهي درجة تشتت كبيرة نوعا ما؛ ويرجع ذلك إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (3,176 لمؤسسة OTA و 3,157 لمؤسسة ALCATEL و 3,35 لمؤسسة CPA و 3,138 لمؤسسة LA FARGE).

• هناك حرص كبير من طرف الإدارة على القيام بالعمل بنفس الطريقة التي اعتدنا عليها

طرح هذا السؤال لقياس مدى حرص الإدارة على قيام العمال بالأعمال بنفس الطريقة من جهة، وهذا من أكثر التصرفات التي تؤدي إلى قتل الإبداع في المؤسسة، ومن جهة أخرى لنقيس

¹ KOTLER P. et al., **Principle de marketing**, prentice hall, london, 1997, p515.

(نقلا عن: محمد حجابنة، دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة التأهيل والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، 11-2011، الجزائر، ص 82.)

مدى صدق الإجابات المقّمة في السؤال الأول (لي حرّية كبيرة من طرف الإدارة في طريقة قيامي بالعمل).

وقد كان متوسط الإجابات 3,645 أي أن معظم عينة الدراسة ترى بأن الإدارة تحرص على أداء الأعمال بنفس الطريقة، أي أن الإدارة لا تحرص على تشجيع العمال على الإبداع، بل تميل لإنجاز العمل بطريقة روتينية، وعليه فالإجابات المقدمة في السؤال الأوّل ((3,259) لي حرّية كبيرة من طرف الإدارة في طريقة قيامي بالعمل) لا تعبر بشكل حقيقي على الواقع في مجتمع البحث، خاصة أن درجة تشتت الإجابات الخاصة بهذا السؤال قدّرت بـ 31 %، وهي درجة تشتت مقبولة نوعاً ما لأنها صغيرة.

• هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات؛ طرح هذا السؤال لقياس مدى استجابة الإدارة ودعمها لمن يشارك بالأفكار الابتكارية، ففي بعض المؤسسات تجد أن الإدارة تهتم بالأفكار الجديدة ولكنها لا تأخذها بعين الاعتبار، أي أن الاهتمام يكون شكلياً فقط.

وقد كان متوسط الإجابات 2,680 أي أن العينة تميل إلى أن الإدارة لا تأخذ الأفكار بعين الاعتبار، وعليه فلن يقدم العمال أي أفكار إبتكارية لأنها لن تأخذ بعين الاعتبار، وهذا ما يؤكد صدق الإجابات المقدمة في السؤال الخامس ((2,725) تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل)، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 46 %، وهي درجة تشتت كبيرة نوعاً ما.

• يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل؛ طرح هذا السؤال لقياس هل يكافأ من يقدم أفكاراً جديدة عن طرق أداء العمل، فالتحفيز بمثابة الوقود بالنسبة للعمال المبدعين، فكلما زاد التحفيز (بنوعيه: المادي والمعنوي)، بذل العمال جهوداً أكثر في تقديم الأفكار الإبتكارية.

وقد كان متوسط الإجابات 2,168 أي أن جل عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة لا تكافئ من يقوم بابتكار طريقة جديدة في العمل، وعليه فلن يقدم العمال أي أفكار جديدة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 55 %، وهي درجة تشتت كبيرة، ويرجع ذلك إلى صغر متوسط الإجابات (2,168).

• تحرص الإدارة على تكويني المستمر حتى أتعلم أساليب حديثة في العمل؛
طرح هذا السؤال لقياس مدى حرص الإدارة على تكوين العمال حتى يستطيعوا أن يتقنوا
عملهم ويتعلموا تقنيات جديدة في العمل، مما يساعدهم في تقديم الأفكار الخلاقة للمؤسسة.

وقد كان متوسط الإجابات 2,600 أي أن العينة ترى بأن المؤسسة لا تحرص على
تكوينهم المستمر، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 47% ، وهي درجة تشتت كبير
نوعاً ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن النتائج في كل من مؤسسة CPA و OTA كانت مغايرة لعينة
الدراسة، بحيث كان متوسط الإجابات على التوالي 3,476 و 3,014، وهذه النتائج هي التي
أثرت على تشتت البيانات.

• يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل؛
طرح هذا السؤال لقياس هل يعاقب من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل، فكما أن
المكافأة بمثابة وقود وتحفيز للعامل على الإبداع، فالعقاب بمثابة السم القاتل للإبداع، فيستحيل على
العامل أن يحاول تجريب أفكار جديدة في عمله إن كان يعتقد أنه سيعاقب على ذلك.

وقد كان متوسط الإجابات 3,248 أي أن عينة الدراسة ترى بأن كل من سيخالف
التعليمات في طريقة أداء العمل سيعاقب، وعليه فلن يقدم أي عامل على محاولة إبتكار طرق
جديدة في العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 38% ، وهي درجة تشتت
متوسطة نوعاً ما.

• أعتبر نفسي عامل مساعد في تحسين طريقة عمل المؤسسة.
طرح هذا السؤال لقياس شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة، وأهميته بالنسبة لها، فكما
أحس العامل بأنه جزء من المؤسسة يساهم في تحسين مكانتها التنافسية، ازدادت رغبته في تحسين
عمله¹.

وقد كان متوسط الإجابات 3,919 أي أن العينة تعتبر نفسها عاملاً مساعداً في تحسين
طريقة عمل المؤسسة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 27% ، وهي درجة تشتت
صغيرة نوعاً ما.

• إذا نجحت في حل مشكلة صادفتني في العمل بطريقة جديدة فداًماً أقترحها على الإدارة
لأخذها بعين الاعتبار؛

¹ نظرية الرشادة الإدارية لـ SIMON.

طرح هذا السؤال لقياس هل يقوم العمال باقتراح طرق معالجته الحديثة للعمل للإدارة من جهة، ولقياس مدى صدق الإجابات المقدمة في السؤال 2 (أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة).

وقد كان متوسط الإجابات 3,237 أي أن العينة تحرص على اقتراح الأفكار الجديدة على العينة، وهذا ما يؤكد صدق الإجابات المقدمة في السؤال 2 ((3,617) أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة)، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 40% ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما.

• تأخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار فيما يخص طرق معالجاتي الجديدة للمشكلات في العمل؛ طرح هذا السؤال لقياس مدى صدق الإجابات المقدّمة في السؤال 5 و 7 (تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل؛ هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات).

وقد كان متوسط الإجابات 2,819 أي العينة تميل إلى أن مقترحاتهم تأخذ بعين الاعتبار فيما يخص طرق معالجة المشكلات في العمل، وهذا ما يؤكد صدق الإجابات المقدمة في السؤالين 5 و 7 ((2,725)، تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل؛ (2,680)، هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات)، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 41% ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما.

الجدول رقم (8): نتائج دراسة الرأسمال الابتكاري المتعلقة بعينة المسيرين

VC	SD		السؤال
42	1,233	2,901	تعطي الإدارة حرية كبيرة للعمال في طريقة قيامهم بالعمل
43	1,160	2,689	تهتم الإدارة بأفكار العمال ومقترحاتهم
50	1,121	2,216	يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل
37	1,310	3,521	تعتبرون العامل مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة
29	1,069	3,606	هناك حرص كبير من طرف الإدارة على قيام العمال بالعمل بنفس الطريقة المعتادة
38	1,235	3,233	يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل
49	1,337	2,708	تقوم الإدارة بنشر أفضل الإنجازات التي قام بها العمال في المؤسسة

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل سؤال، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل سؤال على حدا والموجهة لعينة المسيرين الخاصة بقياس الرأسمال الابتكاري، وسنقوم بتبيان الغرض من طرح كل سؤال على حدى فيما يلي:

- تعطي الإدارة حرية كبيرة للعمال في طريقة قيامهم بالعمل؛ طرح هذا السؤال لقياس مدى الحرية المعطاة من طرف الإدارة للعمال في طريقة أدائهم للعمل من وجهة نظر المسيرين، وركزنا في سؤالنا على طريقة أداء العمل وليس العمل في حد ذاته.

وقد كان متوسط الإجابات 2,901 أي أن العينة تميل (بنسبة بسيطة) إلى أن الإدارة لا تعطي حرية كبيرة للعمال في طريقة أدائهم للعمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 42 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما، وكان السبب فيها أن النتائج في 3 مؤسسات من عينة الدراسة كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (3,411 لمؤسسة OTA و 3,909 لمؤسسة ALCATEL و 3,625 لمؤسسة S G).

- تهتم الإدارة بأفكار العمال ومقترحاتهم؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى اهتمام الإدارة بالأفكار المقدمة من طرف العمال.

وقد كان متوسط الإجابات 2,689 أي أن المسيرين في المؤسسات الجزائرية لا يهتمون بأفكار العمال ومقترحاتهم، وهذا ما سيحد من قيمة رأسمالهم الابتكاري، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 43 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن النتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (3,294 لمؤسسة OTA و 3,363 لمؤسسة ALCATEL و 3,375 لمؤسسة S G و 3,5 لمؤسسة NATIXIS).

- يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل؛

طرح هذا السؤال لقياس هل يكافأ من يقدم أفكارا جديدة عن طرق أداء العمل، كما أرفقنا هذا السؤال بآخر مفتوح، وكان كما يلي: كيف يتم تحفيز العمال على الإبداع؟ ، وذلك لمعرفة أنواع التحفيز المتبعة من طرف المسيرين.

وقد كان متوسط الإجابات 2,216 أي أن المؤسسات لا تقوم بتحفيز من يقدم أفكار ابتكارية مما سيحد من قيمة رأسمالها الابتكاري، أما بالنسبة للسؤال المفتوح فقد كان المنوال منحصرا على التوالي في (مكافآت وترقيات)، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 50 %، وهي درجة تشتت كبيرة نوعا ما ، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات من مؤسستين خالفت الاتجاه العام للإجابات وذلك على النحو الموالي (3,375 بالنسبة لمؤسسة S G و 3,142 بالنسبة لمؤسسة NATIXIS).

- تعتبرون العامل مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؛

طرح هذا السؤال لقياس كيفية نظر الإدارة للعمال ، فإذا لم يشعر المسير بأن العامل شريك وهو مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة فإنه لن يحفز العمال على الإبداع، بل أكثر من ذلك، فلن يتقبل المسيرين الأفكار التي يقدمها العمال.

وقد كان متوسط الإجابات 3,521 أي أن المسيرين يعتبرون العامل مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة، وعليه فلن يسعى المسيرون إلى تنمية رأسمالهم الابتكاري عن طريق تحفيز عمالهم على تقديم الأفكار الابتكارية لأنهم يرون أن العامل مجرد أداء لتنفيذ الأفكار وليس شريك، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 37 % ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما.

- هناك حرص كبير من طرف الإدارة على قيام العمال بالعمل بنفس الطريقة المعتادة؛ طرح هذا السؤال لقياس مدى حرص الإدارة على قيام العمال بالأعمال بنفس الطريقة من جهة، ومن جهة أخرى لقياس مدى صدق الإجابات المقدمة في السؤال الأول (تعطي الإدارة حرية كبيرة للعمال في طريقة قيامهم بالعمل).

وقد كان متوسط الإجابات 3,606 أي أن المسيرين يميلون إلى الأعمال الروتينية على ويحرصون عليها مقارنة بالأعمال الإبتكارية، وهذا ما يؤكد صدق الإجابات المقدمة في السؤال 1 (2,901)، تعطي الإدارة حرية كبيرة للعمال في طريقة قيامهم بالعمل)، بالنسبة للمؤسسات التي كانت إجاباتها مخالفة للاتجاه العام للإجابات في السؤال 1 فقد كانت في هذا السؤال كالآتي: 3,470 لمؤسسة OTA و 3,208 لمؤسسة ALCATEL و 3,625 لمؤسسة S G ، وهذا ما يبين أن الإجابات الأولى لم تكن دقيقة، وعليه فكل عينة الدراسة ترى بأن الإدارة لا توفر لهم الحرية في طريقة أدائهم للعمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 29 %، وهي درجة تشتت صغيرة.

- يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل؛ طرح هذا السؤال لقياس هل تقوم الإدارة بمعاينة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل، فيستحيل على العامل أن يبدع ويحاول تجريب أفكار جديدة في عمله إن كان يعتقد أنه سيعاقب على ذلك.

وقد كان متوسط الإجابات 3,233 أي أن عينة المسيرين ترى بأن كل من يخالف التعليمات في العمل يعاقب، وعليه لن تكزن هناك إمكانية لتطوير الرأسمال الإبتكاري ، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدت بـ 38 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما.

- تقوم الإدارة بنشر أفضل الإنجازات التي قام بها العمال في المؤسسة. طرح هذا السؤال لدراسة هل تقوم الإدارة بنشر أفضل الإنجازات التي قام بها العمال أم لا ؟ فأهم شيء بالنسبة للعامل (على العموم) هو تحقيق ذاته¹، وهي أقصى ما يتمنى العامل تحقيقه حسب هرم Maslow.

¹ فحسب نظرية Y (التسيير بتفويض العاملين) التي قدمها Douglas McGregor في كتابه الإنسان في العمل فالعامل بطبيعته يميل إلى العمل وتحقيق ذاته من خلال العمل، وعليه إذا شعر العامل أنه مميز بأن تنشر إنجازاته، فإنه يبذل جهدا أكبر ويحاول تقديم الأفكار الجديدة التي تحسن من إنتاجية المؤسسة.

وقد كان متوسط الإجابات 2,708 أي أن الإدارة لا تقوم بنشر أفضل إنجازات العمال، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 49 %، وهي درجة تشنت كبيرة نوعاً ما، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات في كل من OTA و ALCATEL كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغت 3,588 و 3,625 على التوالي، ففي كلا المؤسسات وجدنا أن الإدارة وضعت نظام لتحفيز العمال على إعطاء أحسن ما لديهم وذلك من خلال مكافأة لعامل الشهر (3 أيام إجازة)، ومكافأة لعامل السنة (بين 2 و 3 مرات الأجر الشهري).

• كيف تصل أفكار العمال الجديدة عن العمل إلى الإدارة؟.

طرح هذا السؤال المفتوح لمعرفة الآليات التي وضعتها الإدارة لرصد الأفكار الجديدة.

وكانت الإجابات المقدمة من عينة الدراسة حسب المنوال مرتبة كالتالي: (صندوق الأفكار، الاتصال بالمسؤول المباشر).

وبعد عرض نتائج تحليل الرأسمال الابتكاري من خلال تحليل استمارة العمال والمسيرين، لا بد من اختبار الفرضية الأولى والفرضية الثانية، والمتعلقين بكل من الأفكار الابتكارية وأنشطة البحث والتطوير على التوالي، وذلك من خلال ما يلي:

الفرضية الأولى:

H_{1.1}: يعوّل المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسته مما يقوده إلى توفير الظروف الملائمة لذلك؛
H_{1.0} : لا يعوّل المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسته.

الفرضية الثانية:

H_{2.1}: تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير بل وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق؛
H_{2.0}: لا تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير لا تجعل منها عامل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق.

نلاحظ تعارض فيما يخص إعطاء الإدارة الحرية للعمال في طريقة أدائهم للعمل، ففي عينة المسيرين كان متوسط الإجابات 2,901، أي أن المسيرين يميلون بشكل بسيط إلى أنهم لا يمنحون العمال الحرية اللازمة في طريقة أدائهم للعمل، أما عينة العمال فتري بأن لها الحرية في طريقة أدائها لعملها (3,259)، وقد قمنا بقياس دقة ومصداقية هذه الإجابات للعينتين بطرح سؤال (هناك حرص كبير من طرف الإدارة على قيام العمال بالعمل بنفس الطريقة المعتادة (للعينتين، وكانت النتائج تميل إلى أن الإدارة تحرص على قيام العمال بالعمل بنفس الطريقة في كلا العينتين (3,606 كمتوسط لعينة المسيرين، و 3,645 كمتوسط لعينة العمال)، وهذا ما يبين صدق الإجابات المقدمة من طرف عينة المسيرين، وعليه فالإدارة تميل إلى القيام بالأعمال من خلال الطرق الروتينية المعتادة ولا تشجع على الابتكار.

أما في ما يخص هل العمال شركاء فعليين أم أن المسيرين يعتبرونهم مجرد أداة لتنفيذ الأفكار فقد كانت الإجابات المقدمة من كلا العينتين متوافقة، حيث كان متوسط الإجابات هو: 3,521 لعينة المسيرين و 3,180 لعينة العمال، أي أن المسيرين يعتبرون العامل مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة، وهذا من العوامل التي لن تحفز العمال على تقديم مقترحاتهم لأنهم مجرد أدوات لتنفيذ الأفكار فقط.

وفيما يخص حرص العمال على تقديم الأفكار الجديدة المساعدة في تحسين أداء العمل، فقد كان متوسط الإجابات 3,617، وعليه فعلى المؤسسة أن تحرص على استغلال دافعية العمال لتقديم المقترحات والأفكار الابتكارية لتنمية رأسمالهم الابتكاري.

أما بالنسبة لاهتمام الإدارة بالأفكار الابتكارية للعمال ومقترحاتهم، فقد وجدنا توافق في الإجابات المقدمة من العينتين، فمتوسط إجابة المسيرين قدرة بـ 2,689، أما بالنسبة للعمال فكان 2,725 (لا بد من الإشارة إلى أن الإجابات المقدمة من أسئلة قياس مصداقية هذه الإجابات كانت موافقة له وذلك كما يلي: 2,680 كمتوسط لسؤال هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات، و 2,819 كمتوسط لسؤال تأخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار فيما يخص طرق معالجاتي الجديدة للمشكلات في العمل)؛ أما فيما يخص الملاحظات بالمشاركة والمقابلات المتعلقة بطرق وصول الأفكار الابتكارية إلى الإدارة، فقد كان الجواب الأكثر شيوعاً هو علب الأفكار، وهي علب تضعها الإدارة حتى يتسنى للعمال إيصال أفكارهم بطريقة مباشرة إلى الإدارة العليا؛ وعليه فالإدارة لا تأخذ أفكار ومقترحات العمال بعين الاعتبار رغم أنها وضعت آلية لوصول تلك الأفكار (لا بد من الإشارة إلى أن كل من مؤسسة SAIDAL و MVL CUIR

لم توفر أي آلية لوصول أفكار العمال للإدارة)، وهذا ما يبين بأن المؤسسات لا تسعى إلى تنمية رأسمالها الابتكاري.

وبخصوص مكافأة من يقدم أفكار إبتكارية من طرف المؤسسات، فقد كانت الإجابات متوافقة بالنسبة للعينتين، حيث بلغ متوسط الإجابات لعينة المسيرين 2,216، أما بالنسبة للعمال فقد بلغ 2,168؛ كما ذكرنا سابقا فالمكافآت بنوعها هي الحافز الحاسم لتشجيع العمال على تقديم الأفكار الإبتكارية لتنمية الرأسمال الإبتكاري للمؤسسة، لا بد من الإشارة إلى أننا أثناء قيامنا بالبحث الميداني أجرينا مجموعة من المقابلات مع المسيرين في كل المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث، وكانت كل النتائج المتعلقة بطرق التحفيز على تقديم الأفكار تقريبا متكونة من عناصر التحفيز المادي كالمكافآت المادية وغيرها. وعليه فالمؤسسات لا تبذل الجهود المطلوبة فيما يخص تحفيز العمال على تقديم الأفكار الإبتكارية.

وفيما يخص معاقبة من يقوم بمخالفة التعليمات في طريقة أداء العمل، فقد تخطى متوسط الإجابات لـ 3، حيث بلغ 3,233 في عينة المسيرين و 3,248 في عينة العمال، وهي نتائج لا تشجع الرأسمال البشري على الابتكار، بل كما ذكرنا فيما سبق فالعقاب هو السم القاتل للابتكار؛ وعليه فلا يمكن أن تنمي المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث رأسمالها الابتكاري وهي تقوم بمعاقبة من يقوم بمخالفة الطرق المعمول بها.

كما أن الإجابات المتعلقة بسؤال هل تقوم الإدارة بنشر أفضل الإنجازات التي قام بها العمال في المؤسسة؟ فقد كانت سلبية، حيث أن متوسط الإجابات بلغ 2,708، وعليه فالمؤسسات لا تقوم بتحفيز العمال على الابتكار من خلال نشر أفضل إنجازاتهم، ذلك أن العامل دائما يسعى لتحقيق ذاته من خلال عمله، ويعتبر التفاخر بالإنجازات أفضل محفز له على العمل¹؛ للأمانة العلمية فلا بد من الإشارة إلى أنه من خلال المقابلات والملاحظات بالمشاركة وجدنا أن كل من مؤسسة OTA و ALCATEL وضعت نظام عامل الشهر وعامل السنة كتحفيز لعمالها، ولكن هذا النظام لا يركز على جانب الأفكار الإبتكارية بشكل مباشر، بل يركز خاصة على مدى تحقيق الأهداف المسطرة للعمال.

وفيما يخص هل للعمال متسع من الوقت للقيام بالأعمال الإبداعية، فقد بلغ متوسط الإجابات 3,147، وعليه فالعمال لا يستطيعون تجريب وتقديم أفكار ابتكارية لضيق الوقت.

¹ نظرية y لـ McGrigor

على ضوء ما تقدم نلاحظ أن المؤسسات تعتبر العمال مجرد أداة لتنفيذ الأفكار، كما أن المسيرين لا يعطون الحرية اللازمة للعمال في طريقة أدائهم للأعمال، ولا يقومون بتحفيز العمال على تقديم الأفكار الابتكارية بل لا يهتمون بتلك الأفكار أصلاً، وتقوم الإدارة بمعاينة كل من يخالف طرق أداء الأعمال المعتادة وتعليمات العمل، وعليه فلا نقبل الفرضية الأولى (H_{1.1}): يعول المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسه مما يقوده إلى توفير الظروف الملائمة لذلك (لعدم صحتها، بل نقبل الفرضية البديلة (H_{1.0} : لا يعول المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسه).

وفيما يخص النتائج المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير فقد كانت معظم النتائج سلبية، حيث لا تعتمد معظم المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث على أنشطة البحث والتطوير، إلا بعض المؤسسات التي تعتمد نشاطاتها على أنشطة البحث والتطوير كمؤسسة SAIDAL، فوجدنا أن هذه المؤسسة قامت بإنشاء مركز للبحث والتطوير، إلا أننا لم نلمس جدية في استغلال هذا المركز حتى يصبح عماد تحقيق مزايا تنافسية في السوق، ففي استفسارنا على براءات الاختراع المسجلة باسم المؤسسة لم نجد أي منها، كما أنه لم نحصل على أي إجابات فيما يخص الأدوية التي تقوم المؤسسة بتطويرها. كما وجدنا أن تجربة OTA في هذا المجال جديرة بالذكر والإقتداء، فقد قامت المؤسسة بإنشاء مصلحة خاصة بتطوير إجراءات العمل سميتها QTM (quality total management)، وتختص هذه المصلحة في مراقبة وتحسين إجراءات العمل وطرق وصول الأفكار وغيرها من الأمور المتعلقة بالجانب التسييري للمؤسسة.

على ضوء ما تقدم نلاحظ أن المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث لا تعتمد على أنشطة البحث والتطوير لتدعيم مزاياها التنافسية، وعليه فلا نقبل الفرضية الثانية (H_{2.1}): تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق؛ بل نقبل الفرضية البديلة (H_{2.0}): لا تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق).

3.2.4. واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال العملياتي في عينة الدراسة

يبين الجدول الموالي متوسط الإجابات لكل سؤال، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل سؤال على حدا والموجهة لعينة العمال الخاصة بقياس الرأسمال العملياتي، وسنقوم بتبيان الغرض من طرح كل سؤال على حدا.

الجدول رقم (9): نتائج دراسة الرأسمال العملياتي المتعلقة بعينة العمال

السؤال	SD	VC
تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال	1,251	3,189
يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالدقة عند البحث عن أي معلومة	1,229	3,165
يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالسرعة في التنفي	1,259	3,104
يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالثراء من حيث المعلومات	1,182	3,089
يستحيل عليّ إنجاز عملي بدون نظام المعلومات المتوقّر في العمل	1,303	3,490
تصلكم إجراءات العمل بطريقة منتظمة	1,190	3,415
تجد المساعدة الكافية من طرف الإدارة في طريقة تطبيق إجراءات العمل	1,202	3,167
تساعد التعديلات المستمرة في إجراءات العمل على تسهيل طريقة العمل بالنسبة إليك	1,189	3,072
يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل	1,231	3,507
أساهم في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة	0,911	4,102
يسهل عليّ إيجاد من أسأله عن طريقة العمل إن أخطأت فيه	1,124	3,485
يقع العمّال الجدد عادة في نفس الأخطاء في العمل	1,089	3,363
يقضي العمال الجدد وقتا كبيرا حتى يتحكّموا في تقنيات أداء العمل	1,090	3,417
ظروف العمل التي توفرها الإدارة تحفّزني على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل	1,246	3,299

44	1,294	2,925	الهيكل التنظيمي (l'organigramme) في العمل يساعد في انتقال المعرفة بين العمال
46	1,295	2,772	يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل
36	1,201	3,315	يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر
44	1,205	2,691	لا تستطيع التأقلم مع التغيير المستمر في إجراءات العمل
40	1,209	3,012	تحرص الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بشكل مستمر
42	1,308	3,047	تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقاسم المعلومات
39	1,272	3,192	تحرص الإدارة على تحسين نظام المعلومات لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل
46	1,256	2,712	تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم الأفكار الجديدة
44	1,357	3,054	تحفز الإدارة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لتقنيات أداء العمل

- تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال؛ طرح هذا السؤال لقياس مدى تناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المستخدمة من طرف المؤسسة مع متطلبات العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,189 أي أن عينة العمال ترى بأن تكنولوجيا المعلومات والإتصال تتناسب مع متطلبات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 39 % ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما، لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,7 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,555 ومؤسسة A T بمتوسط 2,479).

- يتميز نظام المعلومات المتوفر بالدقة عند البحث عن أي معلومة؛ طرح هذا السؤال لقياس دقة نظام المعلومات المستخدم من طرف المؤسسة.
- وقد كان متوسط الإجابات 3,165 أي العمال يجدون أن نظام المعلومات المتوفر في

العمل دقيق عند البحث على المعلومات، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 38% ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما، لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,775 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,411 ومؤسسة A T بمتوسط 2,437، بالإضافة إلى مؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,711).

• يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالسرعة في التنفي؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى سرعة نظام المعلومات المستخدم من طرف المؤسسة.

وقد كان متوسط الإجابات 3,104 أي أن عينة العمال تجد أن نظام المعلومات المتوفر سريع عند البحث عن المعلومات، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 40% ، لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 5 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,72 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,352 ومؤسسة A T بمتوسط 2,705 ومؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,622، بالإضافة إلى مؤسسة AIR ALGERIE بمتوسط 2,883).

• يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالثراء من حيث المعلومات؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى ثراء نظام المعلومات المستخدم من طرف المؤسسة.

وقد كان متوسط الإجابات 3,089 أي أن عينة العمال ترى بأن نظام المعلومات المتوفر يمتاز بالثراء، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 38% ، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,392 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,5 ومؤسسة A T بمتوسط 2,632 ومؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,660).

• يستحيل عليّ إنجاز عملي بدون نظام المعلومات المتوقّر في العمل؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى اعتماد العمال على نظام المعلومات في إنجاز عملهم، وهل

يستطيع العمال أداء عملهم بدون نظام المعلومات المتوفر في العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,490 أي أن العمال يركزون بشكل جوهري على نظام المعلومات في أداء عملهم، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 37% ، وهي درجة

تشنت متوسطة نوعا ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج مؤسسة SAIDAL ، كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث كان متوسط الإجابات 2,547.

- تصلكم إجراءات العمل بطريقة منتظمة؛

طرح هذا السؤال لمعرفة هل تصل إجراءات العمل بطريقة منتظمة للعامل، فلقياس مدى مساهمة إجراءات العمل في تنمية الرأسمال العملياتي لا بد من قياس هل تقوم المؤسسة بتحسين إجراءات العمل، وهل تصل تلك التعديلات بشكل منتظم للعامل، وهل يجد العامل المساعدة الكافية في فهم وتطبيق تلك الإجراءات المعدلة أو الجديدة.

وقد كان متوسط الإجابات 3,415 أي أن إجراءات العمل تصل بطريقة منتظمة للعامل، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 34 % ، وهي درجة تشنت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج مؤسسة A T كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث قدر متوسط الإجابات بـ 2,577 .

- تجد المساعدة الكافية من طرف الإدارة في طريقة تطبيق إجراءات العمل؛

طرح هذا السؤال لمعرفة هل يجد العامل المساعدة الكافية في فهم وتطبيق إجراءات العمل المعدلة أو الجديدة.

وقد كان متوسط الإجابات 3,167 أي أن الإدارة تقوم بدورها في تسهيل طريقة تطبيق إجراءات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 37 % ، وهي درجة تشنت متوسطة نوعا ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 2 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,764 ومؤسسة A T بمتوسط 2,333).

- تساعد التعديلات المستمرة في إجراءات العمل على تسهيل طريقة العمل بالنسبة إليك؛

طرح هذا السؤال لقياس مدى مساهمة التعديلات المستمرة لإجراءات العمل في تسهيل وتحسين طريقة العمل، ومن تم تنمية الرأسمال العملياتي.

وقد كان متوسط الإجابات 3,072 أي أن العينة تميل (بنسبة طفيفة) إلى أن التعديلات المستمرة في إجراءات العمل تسهل طريقة العمل ، أما بالنسبة لدرجة تشنت الإجابات فقدّرت بـ 38 % ، وهي درجة تشنت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,333 ومؤسسة A T بمتوسط 2,306 ومؤسسة ALCATEL بمتوسط 2,684).

• يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل؛
طرح هذا السؤال لقياس مدى مساهمة العمال القدامى في تعليم العمال الجدد وتدريبهم
على طرق القيام بالعمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,507 أي أن العمال القدامى يعلمون العمال الجدد لطرق
القيام بالعمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 35 % ، وهي درجة تشتت متوسطة
نوعاً ما.

• أساهم في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة؛
طرح هذا السؤال لقياس مدى مساهمة عامل في نقل معارفه عن طريق تعليم العمال الجدد
وتدريبهم على طرق القيام بالعمل.

وقد كان متوسط الإجابات 4,102 أي أن العمال يقومون بواجبهم في تعليم العمال الجدد
لتقنيات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 22 % ، وهي درجة تشتت صغيرة.

• يسهل عليّ إيجاد من أسأله عن طريقة العمل إن أخطأت فيه؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل هناك إمكانية إنشاء خريطة المعرفة في المؤسسة أو لا.

وقد كان متوسط الإجابات 3,485 أي أنه هناك إمكانية لوضع خرائط للمعرفة في هيكل
المؤسسة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 32 % ، وهي درجة تشتت صغيرة نوعاً
ما.

• يقع العمّال الجدد عادة في نفس الأخطاء في العمل؛
طرح هذا السؤال لقياس صدق الإجابات المقدمة في الأجوبة 9 و 10 (يساعد العمال
القدامى في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل ؛ أساهم في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل
المختلفة)، فمن غير المنطقي أن يقوم العمال بدورهم في تعليم الجدد لتقنيات أداء العمل ومع ذلك
يقع العمال الجدد عادة في نفس الخطأ.

وقد كان متوسط الإجابات 3,363 أي أن العمّال الجدد يقعون عادة في نفس الأخطاء في
العمل، وهذا ما يبين عدم صدق الإجابات المقدمة من طرف عينة الدراسة في السؤالين 9 و 10
(3,507)، يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل ؛ (4,102)، أساهم
في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة)، فليس من المنطقي أن يقوم العمال القدامى بدورهم

في تعليم الجدد لتقنيات العمل، كما يقوم كل عامل بدوره في التعليم ونقل الخبرة للجدد، إلا أن العامل الجديد يقع في نفس الأخطاء، ولا ننسى أن 79% من عينة العمال جامعيين (67% جامعيين و 12% دراسات عليا)؛ أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 32%، وهي درجة تشتت صغيرة نوعا ما.

• ظروف العمل التي توفّرها الإدارة تحقّزي على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل
طرح هذا السؤال لقياس هل ظروف العمل التي توفّرها الإدارة تحقّز العمال على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,299 أي أن عينة الدراسة ترى بأن ظروف العمل تحقّز على تقاسم المعلومات، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 37%، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما.

• الهيكل التنظيمي في العمل يساعد في انتقال المعرفة بين العمال؛
طرح هذا السؤال لقياس هل ظروف العمل التي توفّرها الإدارة تحقّز العمال على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 2,925 أي أن العينة ترى بأن الهيكل التنظيمي لا يساعد على انتقال المعلومات، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 44%، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة AIR ALGERIE بمتوسط 3,263 ومؤسسة OTA بمتوسط 3,116 ومؤسسة S G بمتوسط 3,259 ومؤسسة CPA بمتوسط 3,453).

• يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 2,772 أي أن العينة تميل إلى أن العمال لا يتبادلون المعارف في فترات الراحة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 46%، وهي درجة تشتت كبيرة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة OTA بمتوسط 3,132 ومؤسسة ALCATEL بمتوسط 3,722 ومؤسسة S G بمتوسط 3,321، بالإضافة إلى مؤسسة LA FARGE بمتوسط 3,368).

• يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم
الذاتي والتعلم المستمر.

وقد كان متوسط الإجابات 3,315 أي أن العينة ترى بأن العمال يسعون لتنمية قدراتهم
من خلال التعلم الذاتي والمستمر، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 36 % ، وهي
درجة تشتت متوسطة نوعاً ما.

• لا تستطيع التأقلم مع التغيير المستمر في إجراءات العمل؛
طرح هذا السؤال للقياس هل يستطيع العمال التأقلم مع التغيير المستمر لإجراءات العمل.
وقد كان متوسط الإجابات 2,691 أي أن العمال لا يجدون صعوبة في التأقلم مع التغيير
في إجراءات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 44%، وهي درجة تشتت
متوسطة نوعاً ما.

• تحرص الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بشكل مستمر؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحرص الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات العمل
وتطويرها بشكل مستمر.
وقد كان متوسط الإجابات 3,012 أي أن العينة تميل بشكل ضئيل إلى أن الإدارة تراجع
قواعد وإجراءات العمل بشكل مستمر، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 40 %،
وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة
للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,54 ومؤسسة MVL CUIR
بمتوسط 2,833 ومؤسسة A T بمتوسط 2,311 ، بالإضافة إلى مؤسسة NATIXIS بمتوسط
(2,883).

• تحرص الإدارة على تشجيع العمال لتقاسم المعلومات؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحرص الإدارة على تشجيع العمال لتقاسم المعلومات.
وقد كان متوسط الإجابات 3,047 أي أن العينة تميل بشكل ضئيل إلى أن الإدارة تشجع
العمال على تقاسم المعلومات، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 42 % ، وهي درجة
تشتت متوسطة نوعاً ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام

للإجابات، وهي (مؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,641 و مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,416، ومؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,764 ومؤسسة A T بمتوسط 2,510).

- تحرص الإدارة على تحسين نظام المعلومات لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل؛ طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحرص الإدارة على تحسين نظام المعلومات لتجعله يستجيب لكل متطلبات العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,192 أي أن العينة ترى بأن الإدارة تحرص على تحسين نظام المعلومات ليستجيب لمتطلبات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 39 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 2 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,857 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,312).

- تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم الأفكار الجديدة؛ طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحرص الإدارة على تشجيع العمال في تقديم الأفكار الجديدة.

وقد كان متوسط الإجابات 2,712 أي أن العمال لا يرون أن الإدارة تقوم بتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة ، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 46 % ، وهي درجة تشتت كبيرة نوعا ما، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات في كل من SG و NATIXIS كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغت 3,107 و 3,125 على التوالي.

- تحفز الإدارة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لتقنيات أداء العمل؛ طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحفز الإدارة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لتقنيات أداء العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,054 أي أن العينة تميل بشكل ضئيل إلى أن الإدارة تحفز العمال القدامى على تعليم الجدد لطرق أداء العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 44 % ، وهي درجة تشتت تقريبا كبيرة نوعا ما ، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات في كل من SAIDAL و A T كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغت 2,698 و 2,106 على التوالي.

الجدول رقم (10): نتائج دراسة الرأسمال العملياتي المتعلقة بعينة المسيرين

VC	SD		السؤال
34	1,206	3,489	تعمل الإدارة على التطوير المستمر لإجراءات العمل
28	1,093	3,783	تساعد التحسينات المستمرة لإجراءات العمل من رفع كفاءة العمل
39	1,285	3,278	لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات
38	1,203	3,122	تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال
34	1,210	3,526	يستحيل علينا أداء العمل بدون نظام المعلومات المتوفر لدينا
35	1,134	3,158	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون من طرف الإدارة
41	1,269	3,054	الهيكل التنظيمي يساعد في انتقال المعرفة بين العمال
49	1,357	2,763	نشجع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل
41	1,282	3,101	يقوم العمال بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم
42	1,352	3,149	نشجع العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لطرق القيام بالعمل

يبين الجدول أعلاه متوسط الإجابات لكل سؤال، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل سؤال على حدا والموجهة لعينة المسيرين الخاصة بقياس الرأسمال العملياتي، وسنقوم بتبيان الغرض من طرح كل سؤال على حدا فيما يلي:

• تعمل الإدارة على التطوير المستمر لإجراءات العمل؛

طرح هذا السؤال لمعرفة هل تعمل الإدارة على التطوير المستمر لإجراءات العمل . كما أدرجنا معه سؤالاً مفتوحاً وهو: ك يف يتم تطوير إجراءات العمل في مؤسستكم؟ ، وذلك لمعرفة طرق تطوير إجراءات العمل ومدى نجاعتها.

وقد كان متوسط الإجابات 3,489 أي أن مسيرين يسعون لتطوير إجراءات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدرت بـ 34 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعاً ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج مؤسسة CPA كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغ متوسط الإجابات بها 2,5.

• تساعد التحسينات المستمرة لإجراءات العمل من رفع كفاءة العمل؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تساعد التحسينات المستمرة لإجراءات العمل من رفع كفاءة العمل من وجهة نظر المسيرين.

وقد كان متوسط الإجابات 3,783 أي أن التحسينات التي تحدثها الإدارة ناجعة من وجهة نظر المسيرين، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 28 %، وهي درجة تشتت صغيرة نوعا ما.

• لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تتوفر المؤسسات الجزائرية على نظم معلومات متطورة.
وقد كان متوسط الإجابات 3,278 أي أن عينة المسيرين تميل إلى أن نظم المعلومات المتوفرة في العمل نتطورة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 39 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,6 و مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,666 وبالإضافة إلى مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,833).

• تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تتناسب نظم المعلومات التي تحوزها المؤسسات الجزائرية مع احتياجات العمال، فإن لم تكن تتناسب مع احتياجات العمل نستنتج أن المؤسسات لا تعوّل على هذا العنصر (نظم المعلومات) بشكل جدّي وجوهري في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

وقد كان متوسط الإجابات 3,122 أي أن المسيرين يميلون إلى أن نظم المعلومات المتوفرة التي تتناسب مع احتياجات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 38 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,857 و مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,666 و مؤسسة A T بمتوسط 2,074 و مؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,56).

• يستحيل علينا أداء العمل بدون نظام المعلومات المتوفر لدينا
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يستحيل على المؤسسة أن تؤدّي عملها بدون نظام المعلومات المتوفر لديها، وعليه سنقيس من خلاله مدى أهمية نظم المعلومات بالنسبة للمؤسسة.

وقد كان متوسط الإجابات 3,526 أي أن المؤسسات لا تستطيع أداء العمل بدون نظام المعلومات المتوفر لديها، وعليه فلنظم المعلومات ومن ورائه الرأسمال العملياتي دور حاسم في بقاء المؤسسة، ومن ثم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 24 %، وهي درجة تشتت صغيرة.

- يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون من طرف الإدارة طرح هذا السؤال لمعرفة هل يهتم المسيرين في المؤسسات الجزائرية بإنشاء قاعدة معلومات للمعرفة وهل تتوفر إمكانية إنشائها أم لا.

وقد كان متوسط الإجابات 3,158 أي أن المسيرين يدونون الخبرات التي يأتي بها الفنيون، وهذا ما سيوفر للمؤسسات فرصة تكوين قاعدة معلومات للمعرفة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 35 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج المقدمة من طرف كل من A T و AIR ALGERIE كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغ متوسطها على التوالي 2,370 و 2,666، وعليه فإمكانية تكوين قاعدة معلومات للمعرفة في هذه المؤسسات محدودة.

- الهيكل التنظيمي يساعد في انتقال المعرفة بين العمال طرح هذا السؤال لمعرفة هل يساعد الهيكل التنظيمي في انتقال المعرفة بين العمال. وقد كان متوسط الإجابات 3,054 أي أن العينة تميل بشكل ضئيل إلى أن الهيكل التنظيمي يساعد في انتقال المعرفة بين العمال، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 41 %، وهي درجة تشتت فوق المتوسط نوعا ما ، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات في كل من SAIDAL و ALRIM و MVL CIUR و AT كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغت 2,64 و 2,35 و 2,333 و 2,384 على التوالي.

- نشجع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل طرح هذا السؤال لمعرفة هل تقوم المؤسسات الجزائرية بتشجيع عمالها على إقامة حلقات نقاش حول العمل، فمن المعلوم أن المؤسسات الرائدة في العالم تسعى دائما إلى تشجيع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل، لأن حلقات النقاش تلك هي البيئة المثلى لتقاسم المعارف والخبرات.

وقد كان متوسط الإجابات 2,763 أي أن المسيرين في المؤسسات المدروسة لا يسعون

إلى تشجيع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل، وعليه فستنخفض إمكانيات تحويل المعرفة وانتقالها داخل المؤسسة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 49 %، وهي درجة تشتت كبير نوعا ما، ويرجع ذلك إلى أن الإجابات في كل من S G و ALCATEL و NATIXIS كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، حيث بلغت 4,25 و 3,75 و 3,888 على التوالي

• يقوم العمال بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم

طرح هذا السؤال لمعرفة هل يقوم العمال بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم.

وقد كان متوسط الإجابات 3,101 أي أن العينة تميل إلى أن العمال يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 41 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما ؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة A T بمتوسط 1,806 ومؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,782، بالإضافة إلى مؤسسة AIR ALGERIE بمتوسط 2,157).

• نشجع العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لطرق القيام بالعمل

طرح هذا السؤال لمعرفة هل يهتم المسيرين بتدعيم رأسمالهم العملياتي من خلال تشجيع

العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لطرق القيام بالعمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,149 أي أن المسيرين يقومون بدورهم في تشجيع العمال القدامى على تعليم الجدد لطرق القيام بالعمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 42 %، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 4 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة ALRIM بمتوسط 2,523 ومؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2، ومؤسسة A T بمتوسط 2,24، بالإضافة إلى مؤسسة AIR ALGERIE بمتوسط 2,789).

وبعد عرض نتائج تحليل الرأسمال العملياتي من خلال تحليل استمارة العمال والمسيرين، لا بد من اختبار الفرضية الثالثة والرابعة والفرضية الخامسة، والمتعلقة بمكونات الرأسمال العملياتي من نظم معلومات وتعلّم تنظيمي وإجراءات العمل، وذلك من خلال ما يلي:

الفرضية الثالثة:

- H3.1:** تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجاباً على مزايا التنافسية؛
- H3.0:** لا تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس سلباً على مزايا التنافسية.

الفرضية الرابعة:

- H4.1:** لا تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية المتواجدة لديهم لزملائهم في المؤسسة؛
- H4.0:** لا تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية المتواجدة لديهم لزملائهم في المؤسسة.

الفرضية الخامسة:

- H5.1:** تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة؛
- H5.0:** لا تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة.

بلغ متوسط الإجابات المقدمة من عينة المسيرين فيما يخص امتلاك المؤسسة لنظم معلومات متطورة 3,278، أما فيما يخص تناسبها مع متطلبات العمل فقد بلغ متوسط الإجابات المقدمة من نفس العينة 3,122، وعليه فالمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث تعتمد في إنجاز أعمالها على نظم المعلومات بشكل جوهري، وما يدعم وجهة النظر هذه أن متوسط إجابات سؤال (يستحيل علينا أداء العمل بدون نظام المعلومات المتوفر لدينا) بلغ 3,526، أي أن لنظم المعلومات المتوفرة في مجتمع الدراسة دور أساسي في المكانة السوقية التي تحتلها المؤسسات من وجهة نظر عينة المسيرين.

أما فيما يخص عينة العمال، فقد قمنا بطرح 5 أسئلة مغلقة لقياس مدى اعتمادهم على نظام المعلومات في تأدية أعمالهم، حيث كانت الأسئلة كما تقدم سابقاً ومتوسط إجاباتها كالآتي: (3,189) تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال ،

(3,165) يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالدقة عند البحث عن أي معلومة ، (3,104) يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالسرعة في التنفي، (3,089) يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالثراء من حيث المعلومات، (3,490) يستحيل عليّ إنجاز عملي بدون نظام المعلومات المتوقّر في العمل؛ وعليه فعينة العمال تعتمد على نظم المعلومات بشكل أساسي في أداء أعمالها، كما تتميز تلك النظم بالسرعة والدقة عند البحث عن المعلومة أو إنجاز العمل وتتميز بالثراء من حيث المعلومات، كما أنها تتناسب أيضا مع متطلبات العمل.

وبالنسبة لنظم معلومات المعرفة فلم نجد أي مؤسسة تمتلك هذا النوع من الأنظمة إلا مؤسسة ALCATEL كما سنشرحها لاحقا، وعليه أدرجنا سؤال لقياس إمكانية تصميمها، وكانت النتائج كالتالي: ((3,158) يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون من طرف الإدارة)، وعليه فالنتائج إيجابية وللمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث إمكانية - بشكل نسبي - تصميم نظم معلومات للمعرفة من ناحية توفر المادية العلمية (المعرفة).

قبل اختبار الفرضية لابد من الإشارة إلى أن تجربة مؤسسة ALCATEL رائدة في هذا المجال، حيث تحوي المؤسسة على نظام معلومات متطور يربط كل وحدات الأعمال التي تنضوي تحت المؤسسة الأم، حيث يسمح هذا النظام بتواصل كل أفراد المؤسسة المتواجدة أصلا في 153 بلد، ويستطيع العامل التواصل مع كل زميل له في جميع أنحاء العالم مهما كانت وظيفته (أي من المدير العام إلى أدنى طبقة)، فتجد العامل إذا صادفته مشكلة لم يستطع حلها، يستطيع أن يطرح مشكلته على كل زميل يشغل نفس الوظيفة في كل أرجاء العالم.

ومما تقدم ذكره يمكن قبول الفرضية الثالثة (H_{3.1}: تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجابا على مزايا التنافسية).

ولغرض قياس الفرضية الخامسة قمنا بطرح 3 أسئلة مغلقة على عينة المسيرين وكانت النتائج كما يلي: ((2,763) نشجع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل ، (3,101) يقوم العمال بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم، (3,149) نشجع العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لطرق القيام بالعمل)؛ وعليه فالمسيرين يرو أن العمال يتبادلون المعلومات والخبرات فيما بينهم، كما أن القدامى يقوموا بدورهم في تعليم الجدد لطرق وتقنيات أداء العمل، إلا أن المسيرين لا يقوموا بدورهم في تشجيع العمال على إقامة حلقات نقاش بين العمال. لابد من الإشارة إلى أنه أثناء تواجدهنا بالمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث، وجدنا أن بعضها -خاصة الوطنية- يوفر للعمال

أماكن لتبادل للالتقاء في فترة الغداء، وتستطيع المؤسسات أن تستغل هذه الأماكن لتحفيز العمال على تقاسم المعلومات والخبرات بشكل واسع.

أما بالنسبة لعينة العمال فمتوسط 4,102 يقومون بدورهم في نقل المعرفة المتواجدة لديهم لزملائهم، كما أن متوسط 3,507 يرى بأن العمال القدامى يساعدون في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل، وهي نسبة إيجابية، إلا أننا عندما قسنا مدى مصداقية هذه الإجابات بأسئلة أخرى تحصلنا على النتائج التالية: ((3,363) يقع العمال الجدد عادة في نفس الأخطاء في العمل، (3,417) يقضي العمال الجدد وقتا كبيرا حتى يتحكمون في تقنيات أداء العمل)، وهذا ما يتعارض مع الأجوبة التي سبقتها، فكيف يمكن أن 79% من عينة العمال و 86% من المسيرين لهم مستوى جامعي (جامعي أو دراسات عليا) ويقوم العمال بدورهم في نقل معارفهم وخبراتهم لهم كما يقوم القدامى بواجبهم في نقل معارفهم للجدد إلا أنهم –العمال الجدد- يكررون نفس الأخطاء عادة، كما أنهم يستغرقون وقتا كبيرا حتى يتحكمون في تقنيات العمل !. وعليه فلا تتم عملية انتقال المعارف والخبرات بشكل جيد بين العمال.

كما طرحنا 4 أسئلة مغلقة أخرى لعينة العمال لقياس التعلم من الجوانب الأخرى وكانت النتائج كالتالي: ((3,299) ظروف العمل التي توفّرها الإدارة تحفّزني على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل، (2,772) يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل، (3,315) يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر، (3,054) تحفز الإدارة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لتقنيات أداء العمل)؛ وعليه فظروف العمل من وجهة نظر عينة العمال مواتية لتقاسم المعلومات والخبرات، كما أن العمال لا يتناقشون ولا يتبادلون معارفهم عن العمل في فترات راحتهم، ومن ناحية سعي العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية ومعارفهم فالنتائج كانت إيجابية، أما من ناحية تحفيز الإدارة للعمال القدامى على تحويل معارفهم وخبراتهم للجدد فقد كانت النتائج إيجابية إلى حد ما، لا بد من الإشارة إلى أننا من خلال المقابلات لم نجد أي مكافأة مادية تخصصها الإدارة لمن يساهم في تعليم الآخرين، ففي المؤسسات اليابانية على سبيل الذكر نجدها توفر منتديات للتعلم في شبكتها الداخلية (INTRANET)، وكل من يجيب على سؤال طرح خلالها من أحد زملائه تحسب له مجموع نقاط في منحة مردوديته. وعليه فالتعلم لا يسير بشكل سلس داخل المؤسسات التي تشكل مجتمع البحث، إلا أن له أرضية جيدة لو يحسن المسيرون استغلالها من خلال تحفيز العمال على تقاسم المعلومات وتعليم زملائهم لطرق العمل.

وعلى ضوء ما تقدم ذكره، ترفض الفرضية الرابعة (H4.1): تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية المتواجدة لديهم لزملائهم في المؤسسة)، وتقبل فرضيتها البديلة (H4.0): لا تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية المتواجدة لديهم لزملائهم في المؤسسة).

وبالنسبة لقياس الفرضية السادسة، فقد تقاربت النتائج المقدمة من كلا العينتين إلى حد ما حيث بلغ متوسط الإجابات المقدمة من عينة المسيرين فيما يخص سهولة انتقال المعرفة بين العمال على أساس الهيكل التنظيمي المتوفر في العمل 3,054، وهي نتيجة إيجابية بشكل طفيف (أي قريبة جدا من 3 صحيح)، أما متوسط الإجابات المقدمة من طرف العمال فقد بلغ 2,925، وهي نتيجة سلبية بشكل طفيف (أي أنها قريبة من 3 صحيح).

أما بخصوص إجراءات العمل، فلا يخفى على القارئ بأن تحليل أثر إجراءات العمل هي حجر الأساس في قياس وتحليل مدى مساهمة الهيكل التنظيمي المعمول به في المؤسسة في عملية انتقال المعلومات والمعارف بين العمال باختلاف أقسامهم وطبقاتهم؛ وقد قمنا بطرح سؤالين مغلقين وواحد مفتوح على عينة المسيرين، وقد كانت النتائج كالآتي: ((3,489 تعمل الإدارة على التطوير المستمر لإجراءات العمل، (3,783) تساعد التحسينات المستمرة لإجراءات العمل من رفع كفاءة العمل)، وعليه فالإدارة تقوم بواجبها من ناحية تحسين إجراءات العمل لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن هذه التحسينات تساهم في الرفع من كفاءة العمل، وبالنسبة لطرق تطوير إجراءات العمل فلم نجد رؤية واضحة لدى المسيرين، فالإجابة الأكثر شيوعا كانت عن طريق المراجعة الداخلية التي تقوم بها المصلحة المتخصصة، وكما ذكرنا سابقا فلدى كل من مؤسسة ALCATEL و OTA مصلحة خاصة بتطوير إجراءات العمل QTM (Quality total management)، وهي تجربة رائدة في هذا المجال يتعين على المؤسسات الأخرى الإقتداء بها.

كما قمنا بطرح 5 أسئلة مغلقة على عينة العمال، وكانت النتائج كالآتي: ((3,012 تحرص الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بشكل مستمر، (3,415) تصلح إجراءات العمل بطريقة منتظمة، (3,167) تجد المساعدة الكافية من طرف الإدارة في طريقة تطبيق إجراءات العمل، (3,072) تساعد التعديلات المستمرة في إجراءات العمل على تسهيل طريقة العمل بالنسبة إليك، (2,691) لا تستطيع التأقلم مع التغيير المستمر في إجراءات العمل)،

وعليه فالعمال يرون أن الإدارة تحرص - بشكل طفيف- على مراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر لتحسينها، كما أن تلك الإجراءات تصل بشكل منتظم، وهذه نقطة إيجابية بالنسبة للهيكل التنظيمي المعتمد من طرف مجتمع البحث، كما أن الإدارة تقوم بواجبها فيما يخص مرافقة العمال لفهم وتطبيق إجراءات العمل، كما أن التعديلات المستمرة لإجراءات العمل تساهم -بشكل طفيف- في تسهيل طرق أداء العمل المتبعة من طرف مجتمع البحث، وفيما يخص تأقلم العمال مع تلك التغييرات الحادثة في إجراءات العمل، فقد كانت النتائج إيجابية.

وفيما يخص خرائط المعرفة المتواجدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات، فقد بلغ متوسط الإجابات المقدمة من عينة العمال على سؤال (يسهل عليّ إيجاد من أسأله عن طريقة العمل إن أخطأت فيه) 3,485، وهي نسبة إيجابية تبين أن للمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث إمكانية كبيرة لتصميم خرائط للمعرفة، حيث أننا من خلال المقابلات والملاحظات بالمشاركة لم نجد أي مؤسسة من مجتمع البحث تمتلك هذا النوع من الخرائط.

ومما تقدم ذكره يمكن قبول الفرضية الخامسة (H_{5.1}: تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة).

4.2.4. الرأسمال الهيكلي وإمكانية تدعيم الميزة التنافسية لعينة الدراسة

يبين الجدول الموالي متوسط الإجابات لكل سؤال، كما يبين الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف النسبي (درجة تشتت البيانات) لكل سؤال على حدا والموجهة لعينة المسيرين الخاصة بقياس مدى اعتمادهم على الرأسمال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول رقم (11): نتائج دراسة الرأسمال الهيكلي والميزة التنافسية في عينة الدراسة

السؤال	SD	VC
نعتبر الرأسمال الفكري من أهم العناصر في تطوير الميزة التنافسية	3,632	36
المنافسة الموجودة في السوق تحفزنا على الاستثمار في الرأسمال الفكري	3,737	31
تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا في تحسين إجراءات العمل	3,687	29
تحفيزنا للعمال على الإبداع في عملهم يحسن من مكانتنا التنافسية في السوق	3,379	35
كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابيا على سرعة أداء المهام	4,032	25
كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابيا على فعالية أداء المهام	4,071	22
المؤسسة تبذل الجهود اللازمة في أنشطة البحث والتطوير	2,875	44
تحرص الإدارة على التكوين المستمر للعمال	3,329	34
يستحيل الوصول إلى المكانة التي نحتلها في السوق بدون بعض العمال المتميزين لدينا	3	48
يصعب تعويض بعض الموظفين المتميزين إذا غادروا المؤسسة	3,407	31

● نعتبر الرأسمال الفكري من أهم العناصر في تطوير الميزة التنافسية
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يرى المسير الجزائري بأن الرأسمال الفكري من أهم
العناصر في تطوير الميزة التنافسية لمؤسسته أم أنه يعوّل على عنصر أخرى بشكل رئيسي.
وقد كان متوسط الإجابات 3,632 أي أن المسيرين يعتبرون بأن للرأسمال الفكري دور
حاسم في تحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 36 %، وهي
درجة تشتت متوسطة نوعاً ما.

● المنافسة الموجودة في السوق تحفّزنا على الاستثمار في الرأسمال الفكري
طرح هذا السؤال لمعرفة هل المنافسة الموجودة في السوق تحفّزنا على الاستثمار في
الرأسمال الفكري

وقد كان متوسط الإجابات 3,737 أي أن المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة تتبع
التطورات في البيئة الخارجية، وعلى إثر ذلك تستثمر في رأسمالها الفكري لتستطيع البقاء وتحقيق
المزايا التنافسية المطلوبة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 31 %، وهي درجة
تشتت منخفضة نوعاً ما.

● تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا في تحسين إجراءات العمل
طرح هذا السؤال لمعرفة هل تهتم المؤسسة بنقل أفضل تجارب المؤسسات المنافسة فيما
يخص تحسين إجراءات العمل.

وقد كان متوسط الإجابات 3,687 أي أن عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تحاول محاكاة
أفضل التجارب لتحسين إجراءات العمل، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 29 %،
وهي درجة تشتت صغيرة.

● تحفيزنا للعمال على الإبداع في عملهم يحسن من مكانتنا التنافسية في السوق
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يرى المسير الجزائري أن تحفيز العمال على الإبداع في
عملهم يحسن من المكانة التنافسية للمؤسسة في السوق.

وقد كان متوسط الإجابات 3,379 أي أن المسيرين يرون أن التحفيز على الإبداع يساهم
في تدعيم مزاياهم التنافسية، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 35 %، وهي درجة
تشتت متوسطة نوعاً ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 3 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام

للإجابات، وهي (مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,833 ومؤسسة A T بمتوسط 2,407، بالإضافة إلى مؤسسة NATIXIS بمتوسط 2,666).

● كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابا على سرعة أداء المهام طرح هذا السؤال لمعرفة هل يرى المسيرون في المؤسسات الجزائرية أنه كلما استثمر في نظم المعلومات في انعكس ذلك إيجابا على سرعة أداء المهام ، أي أن تكاليف العمال تنخفض، مما يحقق للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل (بشكل نسبي).

وقد كان متوسط الإجابات 4,032 أي أن المؤسسات تعي أهمية الاستثمار في نظام المعلومات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وذلك من خلال تقليص مدة أداء المهام مما يسهم في تقليص وقت العمل، وعليه تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة السيطرة من خلال التكاليف، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 25 %، وهي درجة تشتت صغيرة.

● كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابا على فعالية أداء المهام طرح هذا السؤال لمعرفة هل يرى المسيرون في المؤسسات الجزائرية أنه كلما استثمر في نظم المعلومات في انعكس ذلك إيجابا على فعالية أداء المهام ، أي أن المؤسسة تحقق ميزة التميز (بشكل نسبي أيضا).

وقد كان متوسط الإجابات 4,071 أي أن المؤسسات تعي أهمية الاستثمار في نظام المعلومات، ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، وذلك من خلال الزيادة في فعالية المؤسسة، مما يحقق لها ميزة التميز، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 22 %، وهي درجة تشتت صغيرة.

● المؤسسة تبدل الجهود اللازمة في أنشطة البحث والتطوير طرح هذا السؤال لمعرفة هل تبدل المؤسسات الجهود اللازمة في أنشطة البحث والتطوير وقد كان متوسط الإجابات 2,875 أي ، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 44 %، وهي

• تحرص الإدارة على التكوين المستمر للعمال

طرح هذا السؤال لمعرفة هل تحرص الإدارة على التكوين المستمر للعمال

وقد كان متوسط الإجابات 3,329 أي أن المؤسسات تحرص على تنمية رأسمالهم الفكري عن طريق التكوين المستمر للعمال، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 34%، وهي درجة تشتت متوسطة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج 2 مؤسسات كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات، وهي (مؤسسة MVL CUIR بمتوسط 2,833 ومؤسسة SAIDAL بمتوسط 2,782).

• يستحيل الوصول إلى المكانة التي نحتلها في السوق بدون بعض العمال المتميزين لدينا
طرح هذا السؤال لمعرفة هل يرى المسيريون أنه يستحيل الوصول إلى المكانة التي تحتلها مؤسستهم في السوق بدون بعض العمال المتميزين، وذلك لنقيس مدى اعتماد المؤسسات على المعرفة الضمنية، ونقارن ذلك بمدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على المعرفة الصريحة (الرأسمال الهيكلي).

وقد كان متوسط الإجابات 3 أي أن متوسط الإجابات كان متساوي بين من يروا أنه يستحيل الوصول إلى المكانة السوقية الحالية بدون بعض العمال المتميزين (وهي المؤسسات التالية: MVL CUIR بمتوسط 4 ومؤسسة A T بمتوسط 3,296 ومؤسسة OTA بمتوسط 3,562 ومؤسسة NATIXIS بمتوسط 3,333 ومؤسسة CPA بمتوسط 4,1 ومؤسسة LA FARGE بمتوسط 3,222)، ومن يروا أنه يمكن الوصول إلى المكانة السوقية الحالية بدون العمال المتميزين (وهي المؤسسات التالية: SAIDAL بمتوسط 2,791 ومؤسسة ALRIM بمتوسط 2,95 ومؤسسة AIR ALGERIE بمتوسط 1,625 ومؤسسة ALCATEL بمتوسط 2,875 ومؤسسة S G بمتوسط 1,75)، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 48%، وهي درجة تشتت كبيرة نوعا ما.

• يصعب تعويض بعض الموظفين المتميزين إذا غادروا المؤسسة
طرح هذا السؤال لمعرفة كتكلمة للسؤال السابق المتعلق بالمعرفة الضمنية.

وقد كان متوسط الإجابات 3,407 أي أن المؤسسات تعتمد في معظم الأحيان على المعرفة الضمنية، فإن كانت للمؤسسات معرفة، أما بالنسبة لدرجة تشتت الإجابات فقدّرت بـ 31%، وهي درجة تشتت صغيرة نوعا ما؛ لا بد من الإشارة إلى أن نتائج مؤسسة LA FARGE

كانت مغايرة للاتجاه العام للإجابات بمتوسط 2,791.

وبعد عرض نتائج تحليل كل من الرأسمال الابتكاري والرأسمال العملياتي من خلال تحليل استمارة العمال والمسيرين ثم تحليل إمكانية تدعيم الميزة التنافسية من خلال الرأسمال الهيكلي، لا بد من اختبار الفرضية السادسة المتعلقة باعتماد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية، وذلك من خلال ما يلي:

الفرضية السادسة:

H6.1: تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأسمال الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية؛
H6.0: لا تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأسمال الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية.

فيما يخص وعي المسيرين بأهمية الرأسمال الفكري ودوره الجوهرية في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، فقد كانت النتائج إيجابية، حيث بلغ متوسطها 3,632، وفيما يخص اهتمام المسيرين بالبيئة الخارجية وسعيهم إلى الاستثمار في الرأسمال الفكري فقد كانت النتائج إيجابية أيضاً، حيث بلغ متوسطها 3,737، وعليه فالمسيرين على دراية بأهمية الاستثمار في الرأسمال الفكري ومنه في الرأسمال الهيكلي لتدعيم مزاياهم التنافسية في السوق.

أما بالنسبة لدور كل من الابتكار وأنشطة البحث والتطوير في تدعيم الميزة التنافسية فوجدنا أن المسيرين على دراية بأهميتها ودورها الرئيسي في تدعيم مزاياهم التنافسية¹، حيث بلغ متوسط إجابات سؤال تحفيزنا للعمال على الإبداع في عملهم يحسن من مكانتنا التنافسية في السوق 3,379، إلا أنهم لا يبذلون الجهود المطلوبة لتنمية رأسمالهم الهيكلي من خلال الاهتمام بالأفكار الابتكارية، حيث بلغ متوسط الإجابات على سؤال (تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم الأفكار الجديدة) الموجه لعينة العمال 2,712، كما أننا لم نقبل الفرضية الثانية المتعلقة بالابتكار كما تقدم ذكره؛ وعليه فالمؤسسات الجزائرية لا تعتمد على الابتكار بشكل رئيسي في تدعيم مزاياها التنافسية.

أما فيما يخص أنشطة البحث والتطوير فقد تقدم في اختبار الفرضية الثالثة أنه لا يعتمد

¹ فكما يقول Drucker: لا ربح إلا ربح المبتكر.

عليها تقريبا أبدا في تدعيم المزايا التنافسية، كما أنت نتائج سؤال (المؤسسة تبذل الجهود اللازمة في أنشطة البحث والتطوير) موافقة لها، حيث بلغ متوسطها 2,875.

وبخصوص نظم المعلومات فقد كانت الإجابات المقدمة من عينة المسيرين كالآتي:
(4,032) كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابا على سرعة أداء المهام، (4,071) كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابا على فعالية أداء المهام)، وهذا ما يبين وعي المسيرين بدور نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة؛ أما فيما يخص وجهة نظر عينة العمال بالنسبة لجهود الإدارة في تحسين وتطوير نظم المعلومات لتجعلها مستجيبة لمتطلبات العمل فقد بلغ متوسط الإجابات 3,192، وعليه فالإدارة تهتم بتطوير وتحسين نظم المعلومات لتجعلها ملائمة ومستجيبة لمتطلبات العمل؛ وعلى ضوء نتائج اختبار الفرضية الرابعة أيضا يمكن القول بأن المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث تعتمد على نظم المعلومات بشكل رئيسي في تطوير مزاياهم التنافسية.

أما بالنسبة للتعلم التنظيمي وانتقال الخبرات والمعارف بين العمال فبالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الخامسة، يمكن القول أن المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث لا تركز على مسألة التعلم وانتقال الخبرات فيما بين العمال لتدعيم مزاياها التنافسية.

وبخصوص الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل فقد بلغ متوسط إجابات المقدمة من عينة المسيرين كالآتي: (3,687) تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا في تحسين إجراءات العمل، وعليه وبالإستناد أيضا على نتائج اختبار الفرضية السادسة يمكن القول بأن المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث تهتم بتحسين إجراءات العمل حتى تنتقل هي والمعارف بشكل سلس في هياكلها التنظيمية، كما أن للمؤسسات إمكانية إنشاء خرائط للمعرفة، وعليه فالمؤسسات تركز على هذا العنصر – الهيكل التنظيمي- في تدعيم مزاياها التنافسية.

وعلى ضوء كل ما تقدم يمكن اختبار الفرضية السادسة، حيث وجدنا أن المؤسسات لا تركز على الابتكار وأنشطة البحث والتطوير المكونة للرأس المال الابتكاري في تدعيم مزاياها التنافسية، ولا تركز أيضا على التعلم التنظيمي، بل تركز على كل من الهياكل التنظيمية من خلال إجراءات العمل و نظم المعلومات لتدعيم مزاياها التنافسية، وعليه ترفض الفرضية السادسة (H_{6.1}): تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأس المال الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية)، وتقبل فرضيتها البديلة (H_{6.0}): لا تعتمد المؤسسات الجزائرية على كل أشكال المعرفة الصريحة المكونة للرأس المال الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية).

خلاصة الفصل الرابع

لقد أجرينا دراسة ميدانية على وضعية الرأسمال الهيكلي في المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمدنا على مجتمع بحث مكوّن من 11 مؤسسة مقسمة على 6 مؤسسات جزائرية كبرى (شركات ذات أسهم SPA)، و 5 مؤسسات أجنبية متعددة الجنسيات؛ ولغرض جمع المعلومات اعتمدنا على المقابلات مع مسؤولي المؤسسات و الملاحظات بالمشاركة واستمارتين موجهة لعينة تشكلت من 637 فرد، مقسمة على 194 مسير و443 عامل.

وقسمت استمارة العمال إلى خمسة أقسام، حيث قدّمنا وعرفنا بهذه الدراسة في القسم الأول، أما القسم الثاني ف هو خاص بالمعلومات العامة عن عينة الدراسة كالسن والمؤهل الدراسي.. الخ، والأقسام الثلاثة المتبقية خاصة بدراسة وتحليل محاور البحث، ويتعلق المحور الأول بالرأسمال الابتكاري، أما المحور الثاني فبالرأسمال العملياتي، والمحور الأخير فدرسنا فيه جهود الإدارة وقابلية تنمية الرأسمال الهيكلي.

أما استمارة المسيرين فقسمت بدورها إلى خمسة أقسام، حيث قدّمنا وعرفنا بهذه الدراسة في القسم الأول، أما القسم الثاني فخصصناه للمعلومات العامة عن العينة، والأقسام الثلاثة المتبقية فخاصة بدراسة وتحليل محاور البحث، ويتعلق المحور الأول بالرأسمال الابتكاري، أما المحور الثاني فبالرأسمال العملياتي، والمحور الثالث فدرسنا فيه قابلية تنمية الرأسمال الهيكلي وعلاقته بالميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية.

وبعد إتمام هذه الدراسة خرجنا بمجموعة من النتائج التي نرى بأنها بالغت الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تشكل مجتمع البحث، وللمؤسسات التي تهتم بالرأسمال الهيكلي وتعول عليه في تدعيم مزايها التنافسية وتتوفر فيها نفس البيئة والظروف التي تتوفر في مجتمع البحث، وسنقدم النتائج والتوصيات في خاتمة هذه الدراسة.

فائمه

لقد أوليت أهمية كبيرة لآلة الإنتاج في القرن العشرين وذلك من خلال مجموعة من النظريات التي كانت تعتبر العامل كآلة (نظرية الإدارة العلمية لـ Taylor... الخ)، حيث كانت تركز على عدد الوحدات المنتجة؛ في حين أن الأهمية الكبرى في القرن الواحد والعشرين تتمثل في المعرفة التي تنشئ القيمة في المنظمة والتي تمثل الرأسمال الفكري، فال مساهمة الجوهريّة لعلوم التسيير في القرن العشرين تمثلت في زيادة إنتاجية العامل اليدوي في الصناعة، إلا أن الأكثر أهمية هو زيادة إنتاجية العمل الفكري، فالرأسمال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة.

وينقسم الرأسمال الفكري إلى 3 أقسام وهي (الرأسمال البشري، والرأسمال الزبوني، والرأسمال الهيكلي)، والرأسمال الهيكلي هو جوهر دراستنا هذه حيث يعبر عن المعرفة الصريحة (المرمّزة) التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة وفي أصولها المادية الملموسة، ويعتبر أيضاً مؤثراً رئيسياً في استخدام الرأسمال البشري، تطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، لأنه يعبر عن نظام وهيكل المنظمة، والعنصر الخاص الذي يميزها عن غيرها من المنظمات. فعندما تتكافىء المنظمات في رأسمالها البشري (حيث أنها توظف عمالاً تخرجوا من نفس مراكز التعليم والتكوين وتكونهم وتدريبهم بنفس البرامج)، و تتكافىء في رأسمالها الزبوني (بتوظيف نفس المكاتب الاستشارية في دراسات السوق الخاصة بها)، لا بد لها من التركيز على رأسمالها الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية، وذلك من خلال تحفيز عمالها على الابتكار ونقل الخبرات والمعارف فيما بينهم من خلال التعلم، أي أن للرأسمال الهيكلي دوراً جوهرياً وحاسماً في تدعيم المزايا التنافسية للمنظمة.

وينقسم الرأسمال الهيكلي إلى قسمين، رأسمال ابتكاري ورأسمال عملياتي، فال رأسمال الابتكاري هو تلك الوظائف التي تقوم المنظمة بموجبها بتقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، أما الرأسمال العملياتي فهو كل المعارف التي تحوزها المنظمة في إجراءات العمل والعمليات ونظم المعلومات الخاصة بها وثقافتها التنظيمية.

وبعد أن أتمنا الوصف والتحليل النظري لهذه الدراسة من خلال معالجة المتغير التابع (الميزة التنافسية) في الفصل الأول، ثم تعرّض للمتغير المستقل في الفصلين الثاني والثالث متبنيًا

أسلوب الهيكلية الوظيفية، أجرى دراسة تطبيقية في مجموعة من كبرى المؤسسات العاملة بالجزائر والتي تضمنت المؤسسات الجزائرية ذات الأسهم والمؤسسات متعددة الجنسيات، وعلى ضوء ما تقدم من وصف وتحليل نظري خرجنا بمجموعة من النتائج تلخصت فيما يلي:

- الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم الهزايا التنافسية للمؤسسة ، فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العمال بالمؤسسة وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية ، خاصة المعرفة الصريحة المتوفرة لدى المؤسسة من خلال تطوير نظم المعلومات وإجراءات العمل والابتكار وأنشطة البحث والتطوير، وغيرها من أشكال المعرفة الصريحة، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري ومن ورائه رأسمالها الهيكلي، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية؛
- كلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة ، احتفظت بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات (أي التميز والقيادة الإبتكارية)، حيث تعتبر القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، إلا أن أنشطة الابتكار تشهد حاليا تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضا أن تحرص المؤسسة على حث هم على تحويل المعارف التي يمتلكونها عن طريق تعليم زملائهم، وتحويل المعارف الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف صريحة (رأسمال هيكلية) في متناول الجميع؛
- لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع و الكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار ، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر وترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهارات السائدة في كل المؤسسة، بالإضافة إلى دوره في نشر المعرفة الكامنة في رؤوس العمال ومن ثم تحقيق التميز للعامل والمؤسسة على حد سواء.

وفيما يخص الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فقد تمحورت أهم النتائج في:

- الإدارة في المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث تميل إلى القيام بالأعمال بالطرق الروتينية

المعتادة ولا تشجع على الابتكار ، حيث أن المسيرين يعتبرون العامل مجرد أداة لتنفي د الأفكار، وهذا من العوامل التي لن تحفز العمال على تقديم مقترحاتهم لأنهم مجرد أداة لتنفي الأفكار فقط؛ كما أن الإدارة لا تأخذ أفكار ومقترحات العمال بعين الاعتبار رغم أنها وضعت آليات لوصول تلك الأفكار إليها، مثل صناديق الأفكار وغيرها؛ ووجدنا أيضا أن هذه المؤسسات لا تبذل الجهود المطلوبة فيما يخص تحفيز العمال على تقديم الأفكار الابتكارية ، كما أنها تعتمد على التحفيز المادي فقط في هذا الجانب. ورغم ما تقدم في هذه الفقرة، وجدنا أن للعمال قابلية كبيرة لتقديم الأفكار الجديدة المساعدة في تحسين أداء العمل، رغم أن المسيرين لا يمنحون لهم الوقت الكافي لتجريب تلك الأفكار الابتكارية، وهذا ما يبين خطأ الفرضية الأولى (يعول المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسه) كما سبق ذكره في الفصل الرابع؛

● وفيما يخص أنشطة البحث والتطوير، فقد تباينت النتائج حسب القطاع الذي تنشط فيه كل مؤسسة من مجتمع البحث، إلا أنه غالبا ما تكون أنشطة البحث والتطوير بين صغيرة جدا وغير جادة إلى معدومة، مما يجرننا إلى الاستنتاج بأن المؤسسات الجزائرية لا تعتمد على هذه الأنشطة لتدعيم مزاياها التنافسية في السوق، وعليه فالفرضية الثانية (تهتم المؤسسات الجزائرية بأنشطة البحث والتطوير وتعول عليها بشكل رئيسي في تحقيق مزايا تنافسية في السوق) غير صحيحة كما سبق ذكره في الفصل الرابع؛

● تعتمد المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث على نظم المعلومات بشكل أساسي في أداء أعمالها، كما تتميز تلك النظم المعتمدة من قبلها بالسرعة والدقة عند البحث عن المعلومة أو إنجاز العمل، وتتميز أيضا بالثراء من حيث المعلومات، كما أنها تتناسب أيضا مع متطلبات العمل؛ وعليه فلنظم المعلومات المستخدمة في المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث دور رئيسي في تحسين كفاءة وسرعة أداء الأعمال ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فكلما انخفض وقت أداء الأعمال انعكس ذلك إيجابا على تكلفة الأجور، أي أن هناك علاقة عكسية بين وقت أداء الأعمال وتكلفة الأجور، مما يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة التكلفة الأقل بشكل نسبي؛ وهذا ما يبين صحة الفرضية الثالثة (تساهم نظم المعلومات المتوفرة في المؤسسات الجزائرية بشكل جوهري في تسهيل وتحسين العمل، مما ينعكس إيجابا على المزايا التنافسية لها) كما سبق ذكره في الفصل الرابع؛

● وفيما يخص التعلم التنظيمي وانتقال المعارف والخبرات بين العمال فوجدنا أن المسيرين لا

يقومون بدورهم في تشجيع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل، كما أنهم لا يجفزون العمال القدامى على تحويل معارفهم وخبراتهم للجدد، فالإدارة في المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث لا تخصص أي مكافأة مادية لمن يساهم في تعليم الآخرين؛ أما بالنسبة لتحويل المعرفة بين العمال، فقد وجدنا أنهم لا يقومون بدورهم في تحويل المهارات والخبرات للزملاء، حيث يحتكر كل عامل - خاصة القدامى منهم - المعلومة، ويعتبرون أن الخبرة والمعرفة التقنية بالعمل التي يمتلكونها مصدرا لتمييزهم ووسيلة لقطع طريق الترقية أمام زملائهم في العمل؛ وعليه فلا تتم عملية انتقال المعارف والخبرات بشكل جيد بين العمال ، كما لا تعول المؤسسات على هذا العنصر في تحقيق المزايا التنافسية؛ وعليه فلا يمكن قبول صحة الفرضية الرابعة (تتوفر الظروف الملائمة التي تشجع العمال على تقاسم وتعليم المعرفة الضمنية لزملائهم في المؤسسات الجزائرية) كما سبق ذكره في الفصل الرابع؛

• تستند المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث في تقسيمها على هياكل تنظيمية ملائمة ومساعدة لعملية انتقال المعارف والخبرات بين مختلف الأقسام، فإجراءات العمل تصل بشكل منتظم لكل الأقسام، كما أن الإدارة تقوم بواجبها من ناحية تحسين إجراءات العمل لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، كما أن هذه التحسينات تساهم في الرفع من كفاءة العمل؛ وتبين أيضا أن المؤسسات تقوم بتعديل تلك الإجراءات كلما اقتضت الحاجة لذلك، وتلك التعديلات المستمرة لإجراءات العمل تساهم في تسهيل طرق أداء العمل المتبعة من طرف العمال، كما أن الإدارة تقوم بواجبها فيما يخص مراقبة العمال لفهم وتطبيق إجراءات العمل، وفيما يخص تأقلم العمال مع تلك التغييرات الحادثة في إجراءات العمل، فقد كانت النتائج إيجابية أيضا؛ وهو ما يبين صحة الفرضية الخامسة (تساعد الهياكل التنظيمية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية على انتقال المعرفة بين العمال وفهم وتطبيق وتحسين إجراءات العمل المتبعة) كما سبق ذكره في الفصل الرابع . وإذا قمنا بدمج هذه النتيجة مع التي سبقتها فمشكلة انتقال المعارف والخبرات بين العمال لا تكمن في الهياكل التنظيمية المعتمدة، بل هي نتيجة ثقافة راسخة في ذهن العمال ونتيجة عدم اهتمام المسيرين بتحفيز عمالهم على تقاسم المعلومات والخبرات فيما بينهم.

وبعد عرض مجموعة من النتائج، نستطيع تلخيص أهم التوصيات الخاصة بالمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث فيما يلي:

• ضرورة اهتمام المؤسسات الجزائرية برأسمالهم الهيكلي لدوره البالغ الأهمية في تحقيق

الميزة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة لها؛

- ضرورة استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات ابتكارية لصالح المؤسسة، فكما ذكرنا سابقاً: فكر+مهارة+حرية= ابتكار؛ وحسب نتائج قياس الحرية المعطاة للعمال فقد تبين لنا أن الإدارة لا تقوم بالجهود اللازمة في هذا الجانب، رغم إدراكها للأهمية البالغة للابتكار ودوره الرئيسي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة؛ وعليه يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتدريب المسيرين على أسلوب الإدارة بالأهداف، وتحاول إكسابهم ميزة المرونة في التعامل مع مرؤوسيه حتى يركز المسير على الفعالية في أداء الأعمال فقط¹، ولا يركزون على طريقة أداء الأعمال؛
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع في العمل والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة تحسن المؤسسة بمقابل مادي أو معنوي، فكما سبق وأشرنا إليه فالتحفيز بشقيه المادي والمعنوي هو الوقود الذي يحرك أذهان العمال على ابتكار ما هو جديد وخلق للمؤسسة؛ كما يجب أن تنوع المؤسسات من نوع المكافآت، فقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسات التي تقوم برصد مكافآت للعمال المبدعين تركز على الجانب المادي فقط وتهمل الجانب الآخر؛
- ضرورة تحفيز وتشجيع العمال داخل المؤسسات على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضاً، فكما تبين لنا في الفصل الرابع فإن العمال لا يقومون بدورهم في تعليم الجدد لتقنيات أداء الأعمال، وهذا ما سيؤثر على الرأسمال الهيكلي للمؤسسة، والذي سيؤثر بدوره على المزايا التنافسية للمؤسسة؛ كما يجب على المؤسسات المشكلة لمجتمع البحث أن تكلف مجموعة من العمال - خاصة المقبلين على التقاعد - بمهمة الإشراف على تعليم الجدد لتقنيات أداء الأعمال؛
- كما تبين لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، فالمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث تعتمد على هياكل تنظيمية تساعد على انتقال المعلومات والمعرفة بين العمال إلا أن العمال لا يتقاسمون المعارف والخبرات فيما بينهم، وعليه فالمشكلة التعلم مرتبطة بالثقافة السائدة داخل المؤسسات، وبالتالي يجب على المؤسسات الجزائرية أن توفر الظروف والإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعلم داخل المؤسسة كمنتدى للمعرفة في شبكات الاتصال والأجواء الملائمة

¹ نسبة تحقيق الأهداف.

للعمل، فكّما استطاعت المؤسسة أن تقوي الروابط بين العمال انعكس ذلك على رأسمالها الهيكلية ومن ثم على مزاياها التنافسية، وكي تنجح المؤسسة في تحقيق ذلك فعليها: تشجيع التعلم الجماعي، تشجيع الأنشطة الجماعية خاصة منها الترفيهية كبرمجة دورة لكرة القدم تضم فرقا من كل قسم في المؤسسة، واستغلال أوقات راحة العمال في تعزيز الروابط بينهم كإقامة مصلى يجمع أكبر عدد من العمال في أوقات الصلاة واستغلال وقت الغذاء في ذلك بتشجيع تقاسم الوجبات الغذائية الجماعية في طاولات جماعية... الخ؛

- ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير بشكل جدي، فكما تبين لنا فإن أغلب المؤسسات لا تهتم بهذه الأنشطة إطلاقا رغم أهميتها البالغة ودورها المباشر في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، فكما يقول Drucker: لا ربح إلاّ ربح المبتكر، فصحيح أن أنشطة البحث والتطوير مكلفة جدا إلا أن العائد منها كبير جدا أيضا، فأحسن القطاعات من ناحية المردودية التجارية في الوقت الراهن هي القطاعات التي تعتمد في الأساس على التقنية، كقطاعات البرمجيات والاتصال وغيره، كما أن أغنى المؤسسات في العالم وأقواها من حيث الميزة التنافسية اليوم هي المؤسسات التي اهتمت بأنشطة البحث والتطوير بشكل رئيسي في تدعيم مزاياها التنافسية.

وكأفاق لهذه الدراسة يمكن اقتراح ما يلي:

- بعد دراسة مختلف مكونات الرأسمال الهيكلية وأثر كل واحدة منها على المزايا التنافسية للمؤسسات المشكلة لمجتمع البحث، تبين لنا بأنها لا تعتمد على أنشطة البحث والتطوير في تحقيق المزايا التنافسية، وعليه يمكن اقتراح موضوع: (أثر الاستثمار في أنشطة البحث والتطوير على المزايا التنافسية للمؤسسات الجزائرية)؛
 - وبعد دراستنا لإشكالية انتقال المعرفة بين العمال تبين لنا بأن المشكل لا يكمن في الهياكل التنظيمية المتبعة بل في ثقافة المؤسسات، وعليه يمكن اقتراح موضوع: (ثقافة المنظمة ودورها في تسهيل عملية انتقال المعارف بين العمال لتدعيم الرأسمال الفكري).
- وفي الأخير إن أصبت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان الرجيم ، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تم بحمد الله وعونه

قائمة المراجع

- القرآن الكريم؛

الكتب

الكتب باللغة العربية

1. أبو قحف عبد السلام ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997؛
2. أحمد حلمي جمعة و حسني أحمد الخولي ، أساسيات البحث العلمي، دار صفاء، طبعة 1، عمان، الأردن، 1999؛
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1998، الطبعة الأولى؛
4. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت، 2001، الطبعة الخامسة؛
5. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول، 1995؛
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003؛
7. الخضيرى محسن أحمد ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004؛
8. ريتشارد نورمان، النظرية الأولى في لحظة صدق: إدارة الخدمات الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، العبيكان، السعودية، 2007؛
9. سعد غالب ياسين، إدارة أعمال المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007؛
10. الشنواني صلاح ، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000؛

11. الصباح عبد الرحمن ، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998؛
12. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى مؤسسات المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003؛
13. عالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002؛
14. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004؛
15. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005؛
16. عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري و التنظيمي في منظمات الأعمال، دار زهران، عمان، 1999؛
17. عفيفي سامي حاتم، اقتصاديات التجارة الدولية ، مطبوعات الإسراء، القاهرة، مصر، 2003؛
18. علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب، القاهرة، 2002؛
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002؛
20. عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003؛
21. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000؛
22. كمال الدين عبد الغني المرسي، الخروج من فخ العولمة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، طبعة الأولى؛
23. مال الدين محمد المرسي و مصطفى محمد أبو بكر و طارق رشدي حبة، ا لتفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛

24. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998؛
25. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003؛
26. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الورّاق، الأردن، 2005، الطبعة الأولى؛
27. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الورّاق، الأردن، 2009، الطبعة الثانية.

الكتب باللغة الإنكليزية

28. Bateman، T.S. & Zethami C.P. **Management Function and Strategy**، Boston، Richard. Irwin، 1990
29. Bowman Cliff, **The Essence of strategic Management** , New Delhi : prentice – Hall, 1996;
30. Cortada J. & Woods J, **the Knowledge Management**, Butter worth, USA, 2001 ;
31. Daft, R. L., & Noe, R. A., **Organizational Behavior**, New York Harcourt College Publishers, U. S. A., 2001;
32. Daft R. L, **Management**, Dry den Press , Florida, 1994, 3rd ed;
33. Despres Charles and D. Chauvel, **Butterworth**, Heinemann, Boston, 2000
34. Dess G.G. and G.T.Lumpkin, **Strategic Management**, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2003Edvinson, L., and M. Malone, **Intellectual Capital Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, Harper Business ,New York, 1997;
35. Efraim Turban, **Information Technology For Management**, John Wily and Sons, Inc, New York, 2002;
36. Endres A.، **Improving R & Performance the Juran way**، John Wiley & Sons، New York، 1997

37. Harris J. and J. Brannick, **Finding, Keeping Great Employees**, Amacom, New York, 1999
38. Hausel Thomas and Others, **Measuring and Managing knowledge**, Mc raw Hill, USA 2001;
39. Kenneth c. landon and j. p. landon, **management information system**, prentice hall, new jersey, 1989;
40. Kotler, P., **Marketing Management**, The Millennium ed., Hall-International, Inc., U.S.A., 2000;
41. Lomi A. and E.R.larsen, **dynamics of organizations**, the mit press, menlo park, california, 2001;
42. Mintzberg, Henry & Brian Quinn James , **The Strategy Process – Concept , Contexts , Cases**, New Jersey prentice – Hall , Englewood cliffs, 1991, 2nd ed p76 .
43. Narayanan V. K., **managing technology and innovation for competitive advantage**, prentice hall, new jersey, 2001;
44. Palmer A., **principles of service marketing**, McGrawhill, London, 1999;
45. Porter, Michael, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York, 1985;
46. Robbins, S.P., **Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications**, N.J: Prentice – Hall, Inc, 1998, 8th ed.;
47. Roman C.Barquin et al, **Knowledge Management**, Management Concepts, Virginia, 2001;
48. Roman C.Barquin et al., **Building Knowledge Management Environments For Electronic Government**, Management Concepts, Virginia, 2001;
49. Stewart Thomas A., **Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1999 ;
50. Sveiby and Lioyadt, **managing know how**, Bloomsburg, London, 1987;
51. Vail , Edmond F- Knowledge mapping, **Getting started with Knowledge management**, lsm., 1999.

52. Bouvard P. et P.Storhaye, **knowledge management**, Ems, France, 2002 ;
53. Bully Jean françois ‘ **capitaliser et transmettre les savoir de l'entreprise**‘ ed. Eyrolles‘ paris‘ 1997 ;
54. EDVINSSON L., MALONE M. **Le capital immatériel de l’entreprise - Identification, mesure, management**, Maxima, Paris, 1999 ;
55. Dieng Rose, Joanna Golebiowska, Olivier Corby, Jean-Luc Blanc, **Méthodes et outils pour la gestion des connaissances**, Collection : Infopro, Ed. Dunod, paris, 2000 ;
56. Drucker, P., **Façonner l’avenir**, Edition d’organisation, paris, 1998 ;
57. fustec Alan, Jacques fradin, **l’entreprise neuronale**, édition d’organisations, paris, 2001;
58. GARIBALDI GERARD, **L’analyse stratégique**, éditions d’organisation, France, 2002, 3^{ème} édition ;
59. LAMBIN JEAN-JACQUES, **LE MARKETING STRATEGIQUE, Fondement, méthodes et applic ations**, Ediscience international, Paris ,1993, 2^{ème} édition ;
60. Louise EARL, **La gestion des connaissances en pratique au Canada**, Enquête sur les pratiques de gestion des connaissances, 2001, Canada ;
61. MASAANKI IMAI , **Kaizen : la clé de la compétitivité japonaise**, Ed. EYROLLES,Paris, 1994 ;
62. Mathé Jean Charles, **Management stratégique concurrentiel**, Librairie vuibert, Germain, 2001 ;
63. PERCEROU ROGER, **Entreprise: Gestion et c ompétitivité**, ed. ECONOMICA, Paris, 1984, p. 53
64. Porter M., **Choix stratégique et concurrence**, Économica, Paris, 1982 ;
65. PORTER M., **l’Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**. inter-éditions. 1986 ;
66. PORTER M., **L’Avantage concurrentiel des nations**. inter-éditions, Paris, 1993 ;

67. Prax Jean-Yves. **Le Manuel du Know ledge Management, Collection Stratégies et Management**, Dunod, France, 2007 ;
68. Reix Robert, **systeme d'information et management des organisation** , édition vuibert, paris , 2004, 5ème éd ;
69. sveiby karl erik, **knowledge management la nouvelle richesse des entreprises**, maxima, France, 2000.

الأطروحات والرسائل باللغة العربية

دكتوراه

70. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004؛
71. الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الابتداع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق؛
72. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2006؛
73. ميرخان خالد حمد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003؛
74. نيفين حسين محمد محمود، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد ، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص09.

75. عبيد نغم حسين نعمة، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2000، جامعة بغداد، بغداد؛
76. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000؛
77. نصيرة بن عبد الرحمان ، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة البليدة، الجزائر، 2006.

الأطروحات باللغة الفرنسية

78. ALCOUFFE Simon, **La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'abc en France**, thèse de doctorat en management, École des Hautes Etudes Commerciales, France, 2004 ;
79. Blogue U. , **comment Valoriser le knowledge management dans une entreprise**, thèse de doctorat en management, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2004 ;
80. PERRUCHET Aurélien, **Investir dans une these : Capital humain ou capital culturel ?**, thèse de doctorat en management, université de BOURGOGNE, Faculté de Sciences économiques et de Gestion, France, 2005.

81. آل عثمان منال ، التخييل هو بداية الابتكار، منتديات النادي العلمي السعودي، السعودية، 10مارس 2007؛
82. باجات ورابي وبولاهار فيستون وهاري تريانديس، ترجمت إبراهيم بن علي الملحم، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود،-اطار عمل موحد (الإدارة العامة)،معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 43، 2003؛
83. حباينة محمد ، دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة التأهيل والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 11-2011؛
84. روشكا ألكسندر، ترجمة غسان عبد الحي أبو الفخر، الإبداع العام والخاص، سلسلة عالم المعرفة، العدد 144، الكويت،
85. زياد هاشم يحيى، تأثير استخدام الحاسبات الالكترونية في عمل نظم المعلومات المحاسبية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (63)، العدد (23)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001؛
86. الصباغ عماد عبد الوهاب، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس، 2002؛
87. الصفار فاضل، الإبداع الإداري الأهداف المبادئ الأساليب، مجلة النبأ، العدد 06، نيسان 2001؛
88. عبود نجم ن.، الابتكار مصدر متجددا للميزة التنافسية، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 28، تصدر عن المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر 1999؛
89. عبود نجم ن، إدارة الخدمات: المراجعة والأبعاد الأساسية، أخبار الإدارة: نشرة فصلية، العدد 18، تصدر عن المؤسسة العربية للتنمية الإدارية،مارس 1997؛

90. عنزي سعد علي حمود، الرأسمال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (8) ، العدد (25) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، 2001؛
91. محمد عباس سهيلة ، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة:دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 97، 2004.

الملتقيات

92. أبو راشد جمال، الأمتلية لمعدل الإنفاق على أصول المعرفة لمنشأة أعمال، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة الأردنية ، أبريل 23 2005/25؛
93. أكرم أحمد الطويل و حكمت رشيد سلطان، أثر تقانة المعلومات في عمليات إدارة المعرفة : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة الأردنية ، أبريل 23 2005/25؛
94. الدوري معتز سلمان عبد الرزاق ، تحليل بعض العوامل المؤثرة في مستوى صناعة الضيافة في ظل عالم إدارة أعمال المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004؛
95. بن عيشاوي احمد، إدارة أعمال المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات ، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،جامعة بسكرة، نوفمبر 2005؛
96. بوزيان عثمان، بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004؛
97. بوقلقول الهادي ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول

التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10
مارس 2004؛

98. حسين ليث سعد الله، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 02 و 03 / 12 / 2008؛
99. دادي عدون ناصر و معراج هوارى، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى وطني بجامعة سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، أبريل 2005؛
100. زياد هاشم يحيى و قاسم محسن الحبيطي، تأثير التطورات التكنولوجية والبيئية على المحاسبة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004؛
101. سملاي يخضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005؛
102. سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن مؤتمر كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006؛
103. صفاء أحمد العاني، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004؛
104. صفاء أحمد العاني و سليمان حسين البشتاوي، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لجامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004؛
105. العامري صالح مهدي وطاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي : الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004؛

106. عبد الرزاق شحادة، كوثر بنود، مساهمة المعرفة التدقيقية في الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، أبريل 23 2005/25؛
107. عبود نجم ن، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في المنظمات المتخصصة و القائمة على المعرفة، ورقة بحث مقدمة في ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لجامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 26-28 نيسان 2004؛
108. قتيبة صبحي احمد الخير و سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004؛
109. ليث سعد عبد الله، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي جامعة الزيتونة الأردنية، إدارة المعرفة في العالم العربي، 2004؛
110. موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005؛
111. نبيل علي، المعرفة ومفاهيم التقدم، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات مؤتمر حول جماعة الإدارة العليا، الاقتصاد المعرفي والدولة الحديثة، الإسكندرية، أكتوبر، 2000؛
112. هادي رضا الصفار، نظرة في تقييم رأسمال الذكاء، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27-29 نيسان 2005م، جامعة الزيتونة الأردنية.

المقالات والملتقيات باللغة الانكليزية

113. Andrew b. Hargadon, **firms as knowledge brokers**, california manaagement reiew, vol 40, no.3, spring 1998;
114. April, Kurt A., **Guidelines for Developing a K-strategy**, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5, 2002;

115. Awad Elias M. and Ghaziri Hassan M ,. **Knowledge Management**, New Jersey: Pearson Education, Inc., International Edition, usa,2004;
116. Badaracco, Josepi L., **The Knowledge link**, Harvard Business School, U.S.A, 1991;
117. Baird L. and j. C. Henderson, **The knowledge engine**, berrett-koehler, publishers, san Francisco, 2008;
118. Barney, J. B., **Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1991;
119. Becerra – Frnandez Irma; Gonzalez Avelino, Sobherwal Rajiv, **Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies**, Pearson Prentics – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004;
120. Benjamins V. Richard, **Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations**, White Paper, Intelligent Software Components, S.A., December, 2001;
121. Branch bob, **The development of expertise in early stage design cost estimating through portfolio strategy 2nd**, The annual conference, Oxford University, l0th Jun 2004;
122. Brodrik, R. & Bondreau J.W., **Human Resource Management Information Technology & the Competitive Edge**, Academy of Management Executive, Vol G, No 2, 1992;
123. Chauvel Daniele and C.Despres: **A Review of Surrey Research in Knowledge Management 1997-2001**, Journal Of Knowledge Management, Vol(6), No.(3), 2002;
124. Darling , M.S. , **Building the Knowledge Organization** , Bo.vol . 61 . Issue . 2, 1996;
125. DESPRES C. And D. CHAUVEL, **knowledge horizon**, butter Heinemann, boston;
126. Drucker P.F., **Knowledge – Worker Productivity: The Bi ggest Challenge**, California Management Review, Vol. 41, no. 2, 1999;

127. Drucker Peter f., **The discipline of i nnovation**, HBR, vol(76), no.(6), nov-dec 1998;
128. Drucker Peter in Davenport, Thomas H., and Prusak, **Lawrence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, Boston, 2000;
129. Harvey, M., and R. Lusch, **Balancing the Inte llectual Capital Books: Intangible Liabilities**, European Management Journal, Vol. 17, No. 1,
130. Heffes, E., **Challenging Measures for IC**, Financial Executive, July/ August 2001;
131. Juniper Dean, **Human resources and creativity**, work study, vol 45, no 7, 1996;
132. Koenig Michael E.D., **Education for knowledge Management .U.S.A** , vol . 19 , Issue . I, 1999;
133. Kotler . Philip, **Marketing Management Analysis Planning, Implementation and control** , g . prentice – Hall , Inc New Jersey, 1997;
134. Lim, Lynn, and Peter Dallimore, **Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, 2004;
135. Malharta Yogeth, **Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge System For Development**, Ad Hoc Group of Expert Meeting, New York, Sep 2003;
136. Marinalini, N., & Nath, P., **Organizational Practices Forgerating Human Resources I Non – Corporate Research & Tec hnology Organizations**, Journal of Intellectual Capital, V (1), N (2) ,2000;
137. Misra D.C., Rama Hariharan, and Manie Khaneja, **E Knowledge Management Framework For Government Organizations, information systems management**, spring, Yarmouk University. Database, 2003 ;

138. Nesbit, T., **An Investigation into Core management skills for keeping E-Commerce on Track**, research Report, Massey University, Palmerston North, 2001;
139. Nonaka and P. REINMOELLER, **dynamic business systems for knowledge creation and utilization**,2000;
140. Nonaka Ikujiro, **the knowledge creating company**, HBR, vol(64), no.(6), nov-dec, 1991;
141. Nonaka Kujiro & Reinmoeller Patrick, **Dynamic Business System for Knowledge Creation and Utilization**, /in/ **Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management**, edited by Charles Despres & Daniele Chauvel, Butterworth Heinemann, Boston, 2000;
142. Nonaka I . and Takeuchi H, **The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation**, New York . Ny university press , oxford, 1995;
143. Quini,J.B.,Anderson, P.,& Flinkelstein, s. **Management professional intellect : Making the most of the best**, Harvard Business Review, vol.74,No.2. 1996;
144. Rastogi , P.N. , **knowledge Management and Intellectual capital – The new virtuous Reality of competitiveness** . HSM. 19. 2000;
145. Reichheld F.F.: Zero Defections, **Quality Comes To Services**, HBR, Vol(68), No.(5), Sep-Oct 1990;
146. Reichheld F.F. and P.Scheffer, **E-Loyalty**, HBR, Vol(78), No.(4), July-Aug 2000;
147. Ruggles Rudy, **The State of The Nation: Knowledge Management in Practice**, CMR, Vol.(40), No.(3), Spring 1998;
148. Sabherwal Rajiv & Fernandez Irma Becerra. **An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels**, Decision Sciences Volume 34 November, U.S.A, 2003;

149. Sarvar, M., **Knowledge management and c opulation in the consulting industry**, R TM, Vol. 39 issue. 3 – 1999;
150. Schein Edgar, **Organizational culture**, American psychologist, VO1.45, USA, 1990;
151. Schwartz, P., Kelly, E. & Boyer, **The emerging global knowledge economy**. Proceedings of the future of the global economy, OECD, 1999;
152. Sullivan, P., and P. H. Sullivan, **Valuing Intangibles Companies: An Intellectual Capital Approach**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 4, 2000;
153. Sverlinger P.M., **Managing Knowledge in Profes sional Service Organizations**, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, 2007;
154. Tapscott Don et al, **Digital Capital**, Harvard Business School Press, Boston, 2000;
155. Wiig K. M. et. al, **Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques**, Expert Systems with Applications, Vol. 13, No.1, 1997;
156. Wjck , corey, **knowledge Management and Leadership opportunities for Technical communicators**, Tc ., November, vol . 47 , Issue . 4, 2000.

157. BARTHLEME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, **Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale**, 11ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001 ;
158. Britton B., **L'apprentissage organisationnel dans les ONG**, dans Praxis Paper 3, INTRAC, Oxford, Mars 2005 ;
159. Dyrand,M., J. Simon et C. Webb, **Les indicateurs de compétitivité et de commerces internationaux de l'OCDE**, document de travail de L'OCDE, Paris, n°119, 1992;
160. Gary s. Vasilash, get smart, **automotive manufacturing & production**, v.10, n.9, sep 1997;
161. KOEING Gérard, **L'apprentissage organisationnel**, Encyclopédie de gestion, tome1, Economica, Paris, 1997, Deuxième Edition, Article N°10;
162. Lanciaux Cancetta, **compétitivité et employabilité**, revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409 ;
163. Markusen, J.R, **Productivité, Compétitivité, Performance Commerciale et revenu réel : le lie u entre quatre concepts**, Conseil économique du Canada, Ottawa, 1992 ;
164. UZAN O., **Le diagnostic strategique :Ressources de l entreprise et a vantage concurrentiel**, In cahier Francais, n°275 , Paris,1995.

165. تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003؛
166. تقرير قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا، صادر عن الأمم المتحدة، ، 2002.
167. Rapport des actifs immatériels et création de valeur, réunion du conseil de l' O C D E au niveau ministériel, 2006.

168. الرياض عبد الرحمن الحاج، اقتصاد المعرفة، ينظر في:
<http://saneoualhadath.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=17515>
169. الصادق بيزان حنان ، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية، ينظر في:
http://www.cybrarians.info/JOURNAL/no9/info.htm#_ftnref1
170. الصباغ عماد ، إدارة أعمال المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات ، ينظر في: <http://www.arabcin.net> .
171. العبدى محمود ، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية ، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة فيلادلفيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2005، ينظر في:
<Hptt://www.philadelphia.edu.ju>
172. العتيبي سعد بن مرزوق ، إدارة أعمال المعرفة ، ينظر في:
<http://www.sabraeng.com>
173. قطر محمود ، إدارة المعرفة، الملتقى العربي لأساليب الإدارة الحديثة بالمكتبات، ينظر في:

<http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=3699&page=2> ;

174. ماجد عزيزة، القيادة من مفهوم ديمقراطي، ينظر في:

http://www.aljeeran.net/wesima_articles/articles-20031206-28880.html ;

175. بدون كاتب، إدارة أعمال المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ،نشرة الأعمال الإلكترونية، العدد 6 - المجلد الثاني - يونيو 2003، ينظر في:

<http://www.ebi.org.eg/Upload/Newsletter/June2003.htm> ;

176. Malharta Yogesh: **Measuring Knowledge Assets of A Nation**, Available at:

<http://www.brint.org> ;

177. Malhotra, y . , **Toward a knowledge Ecology for organization white – waters**, Available at:

[http // www. Print . com / papers / ecology . htm](http://www.Print.com/papers/ecology.htm) ;

178. Skyrme, **Knowledge Management: The Next Steps**, Available at: <http://www.skyrme.com/pubs/kmcons.ht> ;

179. Skyrme David, J, **Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron**, Management Insight, 2nd series, no 2, 1997, Available at: <http://www.skyrme.com.insights/22km.htm> ;

180. Skyrme David, **Knowledge Management: Making It Work** , Available at:

<http://skyrme.com/pubs/lawlib99.ht> ;

181. Sveiby karl, **tacit and explicit knowledge**, Available at:

<http://www.Sveiby.com> ;

182. Swanstrom Edward , **Economic – based knowledge Management**, Available at:

www.gkec.org/knowledheconomics/econkmframework/kmeconomics1.7.pdf ;

183. Graduate School of Business, University of Texas at Austin, **What is Knowledge Management?**, Available at:

<http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm> ;

184. www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratIStH.html ;

185. Bellanet.org/kmdir/upload ;

186. <http://www.ejkm.com/volume-5/v5-i2/Kok.pdf> ;

187. <http://www.hsb.baylor.edu/ramsower/aisac.97/papers/gottsch.htm> .

العمل حق

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Questionnaire الاستمارة

Pour employés

سيد(ت)ي تحية طيبة و بعد،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، علما أن هدفها هو معرفة مكانة الرأسمال الهيكلي (المعرفة الموجودة داخل المؤسسة كإجراءات العمل، والإبداع ونظم المعلومات)، إن هذه الاستمارة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة المطروحة فيها لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في رسالة دكتوراه.

إن المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ضع علامة (√) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة.

وشكرا.

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet l'identification et la mesure du rôle du capital organisationnel (le savoir faire dans votre entreprise: comme le système d'information, les procédures, l'innovation...etc.) dans le développement de l'avantage concurrentiel de votre entreprise. Vos réponses sincères et objectives seront traitées de manière à sauvegarder leur confidentialité.

Vous marquerez d'une coche (✓) la réponse qui convient, ou vous répondez directement aux questions posées. Nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de cette étude d'un niveau de doctorat.

Merci

المعلومات العامة (Vos Informations général):

اسم المؤسسة التي تشغلون فيها (Nom de votre entreprise):

(1) الجنس: ذكر أنثى

Monsieur , Mademoiselle ou Madame

(2) الفئة العمرية (Votre tranche d'âge):

Ent 30-20 سنة
Entre : 40-31 سنة
Entre , 50-41 سنة
Plus de أكثر من 50 سنة

: Le niveau d'étude

دراسات عليا جامعي نوي ر ب ي .

Universitaire , Secondaire (lycée) , , Moyen Primaire ,
Post-graduation (PGS, Magistère , Doctorat) (licence, ingéniorat) ,

أخرى حدّده:

(4) الوظيفة الحالية (Votre fonction actuelle):

(Le nombre d'années d'expérience dans la -5 عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
fonction : Actuelle)

أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 10 سنوات

(Le nombre d'années d'expérience cumulé -6 عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة
sur toutes les

fonctions occupées confondu) :

أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 5 سنوات

الرأسمال الابتكاري في المؤسسة (Capital d'innovation)

أ بدا J amais	نادرا Rar ement	بدا ون إجابة (م) S ans réponse	ف ي معظم الأحيان ا a plus part du temps	د انما T out le temps	السؤال
					لي حرية كبيرة من طرف الإدارة في طريقة قيامي بالعمل J'ai carte blanche de la part de l'administration dans la manière d'établir mon travail
					أحرص على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة Je fais des efforts pour suggérer de nouvelles idées
					ليس لدي متسع من الوقت في عملي للقيام بالأعمال الإبداعية Je ne dispose pas d'assez de temps à consacrer pour les innovations.
					أعتبر نفسي مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة Je me considère comme un simple exécutant pour appliquer les idées de l'administration
					تهتم الإدارة بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العمال المتميزون لمعالجة مشكلات العمل L'administration prend en considération les propositions des employés
					هناك حرص كبير من طرف الإدارة على القيام بالعمل بنفس الطريقة التي اعتدنا عليها L'administration veille pour que le travail se fasse de la même manière
					هناك استجابة ودعم من الإدارة العليا لمن يشارك بأفكار جديدة ومقترحات L'administration encourage les nouvelles idées
					يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل L'administration récompense ceux qui proposent de nouvelles idées
					تحرص الإدارة على تكويني المستمر حتى أتعلم أساليب حديثة في العمل

					L'administration nous assure des formations pour apprendre de nouvelles méthodes de travail
					يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل L'administration sanctionne tous ceux qui ne suivent pas les instructions de travail
					أعتبر نفسي عامل مساعد في تحسين طريقة عمل المؤسسة Je me considère comme un employé qui s'investit dans le bon déroulement du travail

الرأسمال العملياتي (Capital du processus) :

أ بدا J amais	نادر R a r e m e n t	بدا ن إجابة (مج) S a n s r é p o n s e	ف ي م ع ظ م الأحيان I a p l u s p a r t d u t e m p s	د انما T o u s l e t e m p s	السؤال
					تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال Le système d'information et de communication répond aux besoins des employés
					يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالدقة عند البحث عن أي معلومة Notre système d'information est précis dans la recherche de l'information
					يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالسرعة في التنفيذ Notre système d'information est rapide dans la recherche de l'information
					يتميز نظام المعلومات المتوقّر بالثراء من حيث المعلومات Notre système d'information est riche en informations
					يستحيل عليّ إنجاز عملي بدون نظام المعلومات المتوقّر في العمل Il m'est impossible de faire mon travail sans le système d'information
					تصلكم إجراءات العمل بطريقة منتظمة Les procédures de travail proviennent de façon régulière
					تجد المساعدة الكافية من طرف الإدارة في طريقة تطبيق إجراءات العمل Je trouve un soutien de l'administration dans l'application des procédures
					تساعد التعديلات المستمرة في إجراءات العمل على تسهيل طريقة العمل بالنسبة إليك Les changements réguliers dans les procédures améliorent le travail
					إذا نجحتُ في حل مشكلة صادفتني في العمل بطريقة جديدة فدائماً أقترحها على الإدارة لأخذها بعين الاعتبار Si je réussis à résoudre un nouveau problème j'en fais part à l'administration
					تأخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار فيما يخص طرق معالجاتي الجديدة للمشكلات في العمل Mes suggestions sont prises en considération par

					l'administration
					يساعد العمال القدامى في تعليم العمال الجدد طرق القيام بالعمل Les anciens employés enseignent les méthodes de travail aux nouveaux
					أساهم في تعليم العمال الجدد لتقنيات العمل المختلفة Je m'applique à transmettre les méthodes de travail aux nouveaux recrues
					يسهل عليّ إيجاد من أسأله عن طريقة العمل إن أخطأت فيه En cas d'erreur il m'est facile de trouver quelqu'un pour me corriger
					يقع العمال الجدد عادة في نفس الأخطاء في العمل Les nouveaux recrues répètent en générale les mêmes erreurs
					يقضي العمال الجدد وقتاً كبيراً حتى يتحكمون في تقنيات أداء العمل Les nouveaux recrues prennent beaucoup de temps pour métriser les méthodes de travail
					ظروف العمل التي توفرها الإدارة تحفزني على تقاسم المعلومات مع زملائي في العمل L'environnement au travail m'encourage a partager mes idées avec mes collègues
					الهيكل التنظيمي (l'organigramme) في العمل يساعد في انتقال المعرفة بين العمال L'organigramme facilite la transmission du savoir faire
					يتناقش العمال في فترات الراحة ويتبادلون المعلومات والمعارف عن العمل Les employés échangent des idées aux heures de pauses
					يسعى العمال إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر Les employés fournissent des efforts afin d'améliorer leurs capacités intellectuelles
					لا تستطيع التأقلم مع التغيير المستمر في إجراءات العمل Je n'arrive pas à m'adapter aux changements réguliers des procédures
حرص الإدارة على تنمية الرأسمال الهيكلي					

أ بدا J amais	نادر أ Ra rement	بدون إجابة (مع أيد) Sa ns réponse	في معظم الأحيان أ a plus part du temps	د أبدا T ous le temps	السؤال
					<p>تحرص الإدارة على مراجعة قواعد وإجراءات العمل لتطويرها بشكل مستمر</p> <p>L'administration révisé régulièrement les procédures afin de les améliorer</p>
					<p>تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقاسم المعلومات</p> <p>L'administration encourage les employés a partager les informations</p>
					<p>تحرص الإدارة على تحسين نظام المعلومات لتجعله متطور ويستجيب لكل متطلبات العمل</p> <p>L'administration veille à améliorer le système d'information</p>
					<p>تحرص الإدارة على تشجيع العمال على تقديم الأفكار الجديدة</p> <p>L'administration encourage les employés a suggérer de nouvelles idées</p>
					<p>تحفز الإدارة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لتقنيات أداء العمل</p> <p>L'administration encourage les anciens employés à transmettre les méthodes de travail aux nouveaux</p>

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

Questionnaire الاستمارة

Pour dirigeants

سيد(ت)ي تحية طيبة و بعد،

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة، علما أن هدفها هو معرفة مكانة الرأسمال الهيكلي (المعرفة الموجودة داخل المؤسسة كإجراءات العمل، والإبداع ونظم المعلومات)، إن هذه الاستمارة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة المطروحة فيها لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في رسالة دكتوراه.

إن المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة.

ضع علامة (√) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة.

وشكرا.

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet l'identification et la mesure du rôle du capital organisationnel (le savoir faire dans votre entreprise: comme le système d'information, les procédures, l'innovation...etc.) dans le développement de l'avantage concurrentiel de votre entreprise. Vos réponses sincères et objectives seront traitées de manière à sauvegarder leur confidentialité.

Vous marquerez d'une coche (✓) la réponse qui convient, ou vous répondez directement aux questions posées. Nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de cette étude d'un niveau de doctorat.

Merci

المعلومات العامة (Vos Informations général):

اسم المؤسسة التي تشغلون بها (Le nom de votre entreprise):

5) الجنس: ذكر أنثى

Monsieur , Mademoiselle ou Madame

6) الفئة العمرية (Votre tranche d'âge):

30-20 سنة

40-31 سنة

50-41 سنة

أكثر من 50 سنة

c: Le niveau

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

Universitaire (licence, Secondaire (lycée) , , Moyen Primaire ,
Post-graduation (PGS, Magistère , Doctorat) , ingéniorat) ,
أخرى حدده:

8) الوظيفة الحالية (Votre fonction actuelle):

5- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (Le nombre d'années d'expérience dans la

fonction actuelle):

أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- عدد سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة (Le nombre d'années d'expérience

cumulé

sur toutes les fonctions occupées confondu):

أقل من 5 سنوات بين 5 و10 سنوات أكثر من 5 سنوات

أ بدا Jamais	نادرا Rarement	بدا ون إجابة (م) حايد Sans réponse	في معظم الأحيان la plus part du temps	دائما Tout le temps	السؤال
					تعمل الإدارة على التطوير المستمر لإجراءات العمل L'administration veille au développement régulier des procédures
					تساعد التحسينات المستمرة لإجراءات العمل من رفع كفاءة العمل Le développement régulier des procédures augmente la performance du travail
					تعطي الإدارة حرية كبيرة للعمال في طريقة قيامهم بالعمل l'administration accorde carte blanche aux employés dans la manière d'établir leur travail
					تهتم الإدارة بأفكار العمال ومقترحاتهم l'administration prend en considération les idées et suggestions des employés
					يكافئ كل من لديه أفكار جديدة عن طريقة أداء العمل L'administration récompense les nouvelles idées dans l'amélioration du travail
					تعتبرون العامل مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة L'administration considère l'employé comme un simple exécutant
					هناك حرص كبير من طرف الإدارة على قيام العمال بالعمل بنفس الطريقة المعتادة L'administration veille pour que le travail se fasse de la même manière
					يعاقب في المؤسسة من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل L'administration sanctionne le non respect des consignes
					لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات Nous disposons d'une technologie avancée dans nos systèmes d'information et de communication
					تتناسب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة مع احتياجات العمال Notre système d'information répond aux

					besoins des employés
					يستحيل علينا أداء العمل بدون نظام المعلومات المتوفر لدينا sans notre système d'information, le travail ne peut être effectué
					يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون من طرف الإدارة les expériences et les avis des experts sont systématiquement préservés
					الهيكل التنظيمي (l'organigramme) في العمل يساعد في انتقال المعرفة savoir faire بين العمال L'organigramme permet la transmission du savoir faire entre les employés
					تقوم الإدارة بنشر أفضل الإنجازات التي قام بها العمال في المؤسسة L'administration publie et met à la disposition des employés les nouvelles idées
					نشجع العمال على إقامة حلقات نقاش حول العمل Nous encourageons la communication des idées entre les employés.
					يقوم العمال بتبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم Les employés échangent les idées et les informations
					نشجع العمال القدامى على تعليم العمال الجدد لطرق القيام بالعمل Nous encourageons les anciens employés à transmettre les méthodes de travail aux nouvelles recrues

كيف يتم تطوير إجراءات العمل في مؤسستكم؟
Comment s'effectue le développement des procédures ?

.....

.....

.....

.....

.....

كيف يتم تحفيز العمال على الإبداع؟
Comment encourager les employés à l'innovation ?

.....

.....

.....

.....

.....

كيف تصل أفكار العمال الجديدة عن العمل إلى الإدارة؟
Comment l'administration perçoit les nouvelles idées ?

.....

.....

.....

.....

كيف ترى أداء المؤسسة بدون نظام المعلومات المتوفر لديكم؟
Comment est évaluée l'efficacité de l'entreprise sans votre système d'information ?

.....

.....

.....

.....

أ بدا Jamais	نادرا Rarement	بدا ون إجابة (م) حايد Sans réponse	في معظم الأحيان أ a plus part du temps	د انما Tout le temps	السؤال
					<p>نعتبر الرأسمال الفكري من أهم العناصر في تطوير الميزة التنافسية</p> <p>Nous considérons le capital intellectuel comme un facteur important dans le développement de l'avantage concurrentiel de notre entreprise</p>
					<p>المنافسة الموجودة في السوق تحفزنا على الاستثمار في الرأسمال الفكري</p> <p>La concurrence nous impose un investissement important dans le capital intellectuel</p>
					<p>تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا في تحسين إجراءات العمل (procédures les العمل)</p> <p>L'expérience de nous concurrents nous inspire à améliorer nos procédures</p>
					<p>تحفيزنا للعمال على الإبداع في عملهم يحسن من مكانتنا التنافسية في السوق</p> <p>L'encouragement des idées innovantes fournies par nos employés améliore notre compétitivité</p>
					<p>كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجابا على سرعة أداء المهام</p>

					L'investissement dans le système d'information permet une économie dans le temps d'exécution du travail
					كلما استثمرنا في نظم المعلومات في المؤسسة انعكس ذلك إيجاباً على فعالية أداء المهام L'investissement dans le système d'information améliore la performance
					المؤسسة تبذل الجهود اللازمة في أنشطة البحث والتطوير L'entreprise fournit les efforts nécessaires dans la recherche et le développement
					تحرص الإدارة على التكوين المستمر للعمال L'administration veille à la formation des employés
					يستحيل الوصول إلى المكانة التي نحتلها في السوق بدون بعض العمال المتميزين لدينا Sans la compétence dont dispose les employés, l'entreprise aurait-elle pu être aussi compétitive
					يصعب تعويض بعض الموظفين المتميزين إذا غادروا المؤسسة L'entreprise ne peut compenser facilement les éventuelles absences des compétences actuelles.

ما هي أنشطة البحث والتطوير التي تهتم بها مؤسستكم؟

De quelle nature sont vos activités dans la recherche et le développement au sein de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

هل تسعون للحصول على براءات اختراع لتحسين تنافسياتكم في السوق؟

L'entreprise accorde assez d'intérêt aux certificats d'inventions afin d'améliorer sa compétitivité ?

لا (non)

نعم (oui)

إذا كان الجواب نعم فاذكر بعض براءات الاختراع التي تملكها المؤسسة:
Si (OUI), citez quelques exemples de certificats dont vous disposez :

-
-

قائمة

البحر الأحمر والاقليم

الرقم	العنوان	الصفحة
1	مراحل تطور الميزة التنافسية	36
2	بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات	43
3	دورة حياة الميزة التنافسية	49
4	أبعاد العلاقة بين المعرفة الظاهرة والضمنية.	79
5	دورة حياة السلعة و الخدمة	84
6	تنامي وتآكل قيمة المعرفة عبر الوقت	85
7	دورة حياة المعرفة للبرمجيات	86
8	دورة حياة المعرفة للقوانين العلمية	86
9	نموذج (ت-4) حلزونية المعرفة	87
10	مكونات إدارة أعمال المعرفة	107
11	مسار تكوين الرأس مال الفكري	123
12	نموذج قياس إنتاجية العمل المعرفي	144
13	نموذج Sveiby للقيمة السوقية للمنظمة	147
14	نموذج Skandia للرأس مال الفكري	149
15	أقسام الرأس مال الفكري حسب نموذج منظمة Dow Chemical	152
16	أقسام الرأس مال الفكري حسب Chen و Zhu و Xie	153
17	مكونات الرأس مال الفكري حسب Stewart	157
18	نسبة مساهمة كل مؤسسة في عينة الدراسة	187
19	توزيع العينة على أساس الجنس بالنسبة للعمال	188
20	توزيع العينة حسب الفئة العمرية بالنسبة للعمال	189
21	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي بالنسبة للعمال	190
22	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بالنسبة للعمال	191
23	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة بالنسبة للعمال	191

192	توزيع العينة على أساس الجنس بالنسبة للمسيرين	24
الصفحة	العنوان	الرقم
193	توزيع العينة حسب الفئة العمرية بالنسبة للمسيرين	25
193	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي بالنسبة للمسيرين	26
194	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية بالنسبة للمسيرين	27
194	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة في الوظائف المختلفة بالنسبة للمسيرين	28

الصفحة	العنوان	الرقم
48	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	1
63	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	2
115	مقارنة بين الرأسمال المادي والرأسمال الفكري	3
137	المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء	4
138	مؤشرات الناحية المعرفية لدى الموظفين التجديد والتطوير	5
199	نتائج اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	6
201	نتائج دراسة الرأسمال الابتكاري المتعلقة بعينة العمال	7
207	نتائج دراسة الرأسمال الابتكاري المتعلقة بعينة المسيرين	8
214	نتائج دراسة الرأسمال العملياتي المتعلقة بعينة العمال	9
222	نتائج دراسة الرأسمال العملياتي المتعلقة بعينة المسيرين	10
231	نتائج دراسة الرأسمال الهيكلي والميزة التنافسية في عينة الدراسة	11

الفہرست

003.....	شكر
004.....	إهداء
005.....	الملخص
007.....	مقدمة
018.....	الفصل 1: التنافسية في منظمات الأعمال الحديثة
019.....	تمهيد
020.....	1.1. مدخل لدراسة التنافسية في المنظمة
020.....	1.1.1. التنافسية وتعددتها
023.....	2.1.1. البيئة التنافسية
026.....	3.1.1. نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب Porter
029.....	2.1. مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية في المنظمة
029.....	1.2.1. الميزة التنافسية المستثمرة ومراحل تطورها
037.....	2.2.1. مصادر الميزة التنافسية
049.....	3.2.1. محددات الميزة التنافسية
052.....	3.1. الإستراتيجيات العامة للتنافس
052.....	1.3.1. إستراتيجية القيادة بالتكلفة
056.....	2.3.1. إستراتيجية التميز عن المنافسين
061.....	3.3.1. إستراتيجية التركيز
065.....	خلاصة الفصل الأول
066.....	الفصل 2: إدارة أعمال المعرفة كمدخل لدراسة الرأسمال الهيكلي
067.....	تمهيد
068.....	1.2. الإطار المفاهيمي للمعرفة
068.....	1.1.2. مفهوم وخصائص المعرفة
076.....	2.1.2. أنواع المعرفة
083.....	3.1.2. دورة حياة المعرفة
090.....	2.2. مفهوم ومداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة
090.....	1.2.2. مفهوم إدارة أعمال المعرفة
096.....	2.2.2. مداخل دراسة إدارة أعمال المعرفة
097.....	3.2. أهمية إدارة أعمال المعرفة ومكوناتها
098.....	1.3.2. أهمية إدارة أعمال المعرفة
102.....	2.3.2. أهداف إدارة أعمال المعرفة

107.....	3.3.2. مكونات إدارة أعمال المعرفة
111.....	خلاصة الفصل الثاني
112.....	الفصل 3: الرأسمال الهيكلي لأساس لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة
113.....	تمهيد
114.....	1.3. الرأسمال الفكري كثروة حقيقية للمؤسسات
114.....	1.1.3. مفهوم وأبعاد الرأسمال الفكري
121.....	2.1.3. متطلبات بناء الرأسمال الفكري في المؤسسة
125.....	2.3. الإنتاجية وقياس الرأسمال الفكري
125.....	1.2.3. إشكالية قياس العمل الفكري
131.....	2.2.3. الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس الرأسمال الفكري
136.....	3.2.3. الأساليب الكيفية والقياسية في قياس الرأسمال الفكري
147.....	3.3. الرأسمال الهيكلي وميزة تنافسية في منظمات الأعمال
147.....	1.3.3. الرأسمال الهيكلي كأحد مكونات الرأسمال الفكري
163.....	2.3.3. الرأسمال الابتكاري والميزة التنافسية للمؤسسة
171.....	3.3.3. الرأسمال العملي والميزة التنافسية للمؤسسة
180.....	خلاصة الفصل الثالث

الفصل 4: مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأسمال الهيكلي في تطوير مزاياها

181.....	التنافسية
182.....	تمهيد
183.....	1.4 مصادر جمع البيانات وعينة الدراسة
183.....	1.1.4 مصادر جمع البيانات
185.....	2.1.4 وصف مجتمع البحث
188.....	3.1.4 وصف عينة الدراسة
195.....	4.1.4 الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل
198.....	2.4 واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال الهيكلي في المؤسسات الجزائرية
198.....	1.2.4 اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ
200.....	2.2.4 واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال الابتكاري في عينة الدراسة
214.....	3.2.4 واقع وإمكانيات تنمية الرأسمال العملي في عينة الدراسة
.....	4.2.4 الرأسمال الهيكلي وإمكانية تدعيمه لميزة التنافسية لعينة
231.....	الدراسة

237..... خلاصة الفصل الرابع

238..... خاتمة

245..... قائمة المراجع

265..... الملاحق

280..... قائمة الأشكال والجداول

284..... الفهرس