



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Business Management

Title:

**Investing In Intellectual Capital And its Impact On
Achieving Sustainable Competitive Advantage
- A Field Study-**

Prepared by:

Allaoua Fatima Zohraa

Discussed and publicly approved on 14/07/2024 By the committee composed of:

Khaldi Mohammed	professor	University of Djelfa	President
Ben yahia Nadjat	Lecturer professor A	University of Djelfa	Rapporteur
Belagraa Fatna	professor	University of Djelfa	Assistant as Rapporteur
Djoual Mohammed Said	professor	University of Djelfa	Examiner
Benalia Lakhdar	Lecturer professor A	University of Djelfa	Examiner
Ouled Cherchali Soumia	Lecturer professor A	University of Medea	Examiner
Hachemi Baadj	Lecturer professor A	University of Laghouat	Examiner

University Year: 2023/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

—دراسة ميدانية —

من إعداد

علاوة فاطمة الزهراء

المناقشة بتاريخ 2024/07/14 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ	خالدي محمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	بن يحي نجاة
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفة	أستاذ	بلقرع فاطنة
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	جوال محمد السعيد
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	بن علية لحضر
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ محاضر أ	ولد شرشالي سمية
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	بعاج الهاشمي

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

العنوان

الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

—دراسة ميدانية—

الأستاذ المشرف

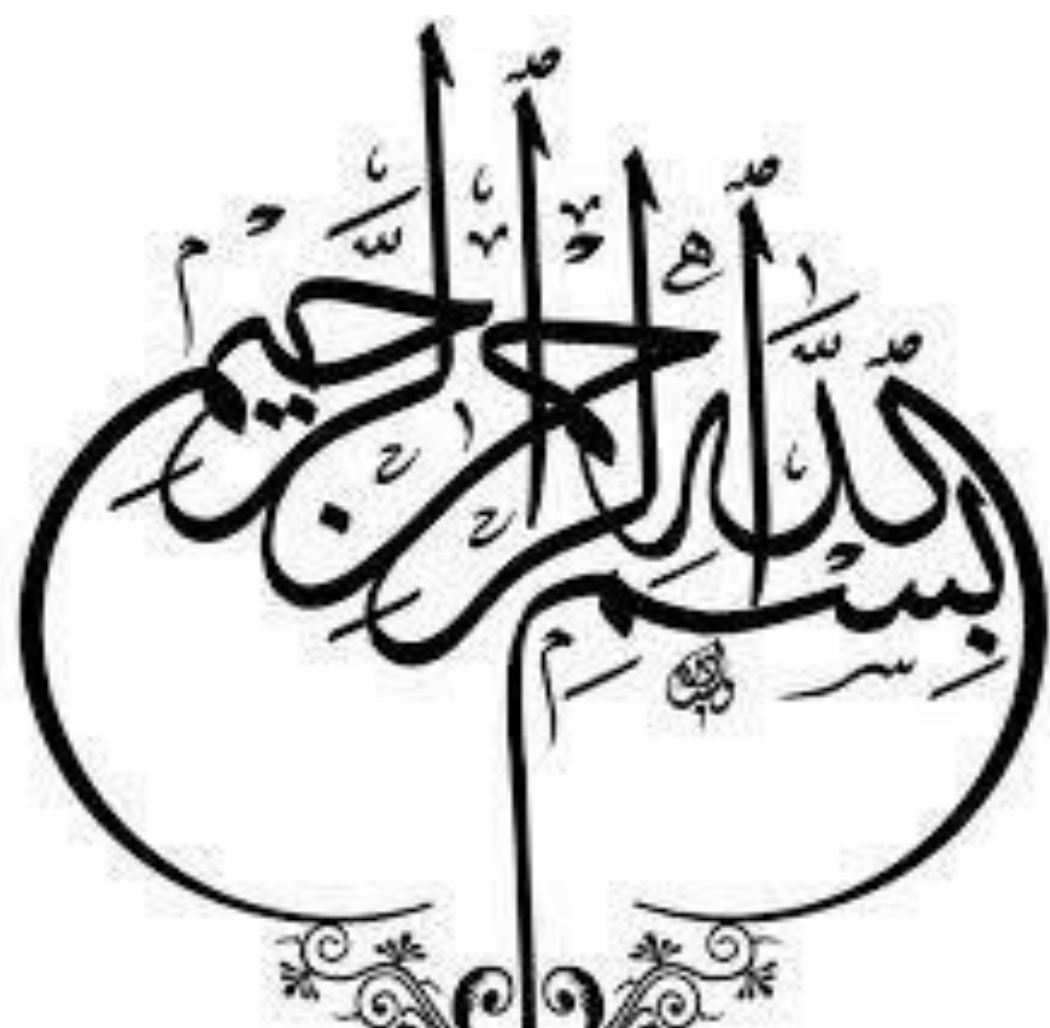
بن يحيى نجاة

بلقرع فاطنة

من إعداد الطالبة:

علاوة فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُ وَثِقَاتِكُمْ

أولا من يُشكر ويُحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلي القهار، الذي أغرقنا بنعمه التيلا تحصى وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأثار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله "محمد ابن عبد الله" عليه أزرى الصلوات وأطهر التسليم

أرسله بقرآنه المبين فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

أما بعد

وفاء وتقدير واعتراف مني لذوي الفضل أن أتقدم لكل من أنعم علي بأفكاره وجهده وقدم النصح والتوجيه وبالأخص

الأستاذة المشرفة بن يحيى نجاة التي لم تبخل علي بجهدها و توجيهاتها القيمة

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة بلقرع فاطنة كمشرفة مساعدة في هذا المسار الطويل

كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذة الكلية وموظفيها وبالأخص الأستاذ محمد سعيد جوال

كما نشكر موظفي فرع أنتيبوتيكول بولاية المدية على الدعم والمساعدة لإتمام هذا العمل خاصة يوسف لبوخ ومصطفى بن عيسى

وكل الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وصفته

كما لا ننسى أن أتقدم بجزيل الشكر والاحترام الى زملائي في الدفعة

إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى

القلب الدافئ الحنون وبلسم الجراح...الى حبيبتى وغاليتى أمى

الى روح أبى الطاهرة رحمة الله عليه

الى سندي ووالدي الثاني الغالي

" أخى الحاج " حفظه الله

الى اخوتي : لحضر، مصطفى، عطاءالله، محمد، عباس، عبد القادر، علي

الى زوجي المحترم حفظه الله ورعاه وجعله الله سند لي في الحياة عادل

الى جميع الأهل والأقارب كل واحد بأسمه

الى جميع زملائي وزميلاتي

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة نموذجاً للدراسة الميدانية، ومن أجل تحقيق الهدف إعتمدنا على المنهج الوصفي في عرض الأدبيات السابقة لكلا المتغيرين، حيث قمنا بتصميم إستبانة تتكون من (41) فقرة بناء على أمودج الدراسة وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها على عينة عشوائية بلغ عددها (255) موظفاً من أصل مجتمع (745) على اختلاف مناصهم الوظيفية، تحصلنا على (163) إستبانة صالحة للتحليل وبعد اجراء عدة اختبارات وتحليلها عبر برنامج (SPSS V21)، وأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية وفق برنامج (Smart PLS 4)، وخلصت الدراسة الى مجموعة من نتائج أهمها:

- إتفق أفراد عينة الدراسة على وجود الاستثمار في رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة بدرجة متوسطة.
- إتفق أفراد عينة الدراسة على وجود الميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة بدرجة متوسطة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبوتيكول تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي الخبرة الوظيفية).
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبوتيكول لبعده (الاستثمار في رأس المال الهيكلي) تعزي لمتغير (الجنس).
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبوتيكول لأبعاد (الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في النفسي) تعزي متغير طبيعة الوظيفة.
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبوتيكول لأبعاد (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي) تعزي متغير التصنيف الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول تعزي تعزي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي).
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول لبعدها (التميز البيئي) تعزي لمتغير الجنس.
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة نحو متغير الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول لبعدها (التميز الاجتماعي) تعزي لمتغير المستوى.
- ومن أهم ما أوصت به الدراسة:
- على المؤسسة الاقتناع بأن عملية بناء وإستثمار رأس المال الفكري هي ضرورة حتمية من أجل البقاء والتميز.
- يجب على القائمين على فرع أنتيبوتيكول القيام بدورات تدريبية في محابر دولية للاستفادة من الخبرات العالمية.
- العمل على توعية جميع العاملين بالدور المهم للميزة التنافسية المستدامة في خلق بيئة عمل صديقة للبيئة والتغلب على المشاكل البيئية مما يساهم في تفعيلها.
- ضرورة الإهتمام بتحقيق الجانب الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد جميع احتياجات أصحاب المصالح ذات العلاقة مع مجمع صيدال، والإستجابة لمتطلباتهم والسعي إلى المشاركة في حل مشاكلهم بهدف كسب صورة وسمعة جيدة للمؤسسة.
- الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، الإستثمار في رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول.

Abstract:

The aim of this study is to identify the impact of investing in intellectual capital on attaining a sustainable competitive advantage in the Group of SAIDAL, Branch of Antibiotics in Medea as a field study model. Besides, for the purpose of achieving the goal, we relied on the descriptive approach in presenting the previous literature for both variables, whereat we designed a questionnaire consisting of (41) paragraphs based on the study model. Further, upon refereeing the questionnaire, we distributed it to a random sample of (255) employees out of a community (745) of different functional positions. Thus, we obtained (163) valid questionnaires valid for analysis whereat we conducted several tests and subjected the same to analysis via the (SPSS V21) Program, together with the method of modelling structural equations according to the (Smart PLS 4) Program, the study concluded a set of results, the most important of which are listed below as follows:

- The members of the study sample agreed on the existence of investment in intellectual capital in the Branch of Antibiotics in Medea with an **average** degree;
- The members of the study sample agreed on the existence of a sustainable competitive advantage in the Branch of Antibiotics in Medea with an **average** degree.
- There is a statistically significant effect at a significance level $\alpha \leq 0.05$ among the study sample individuals towards the variable of investment in intellectual capital on attaining a sustainable competitive advantage at the Branch of Antipobiotics.
- The study illustrated that there are no significant differences at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of investment in intellectual capital in the Branch of Antibiotics attributed to personal and functional variables (educational level, professional experience).
- It has been shown that there are statistically significant differences at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of investment in intellectual capital in the Branch of Antibiotics for the dimension of (investment in structural capital) attributed to the (gender) variable.
- It has been shown that there are statistically significant differences at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of investment in intellectual capital in the Branch of Antibiotics for the dimensions of (investment in relational capital, investment in psychological) attributed to the variable of the work position nature.
- It has been shown that there are statistically significant differences at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of investment in intellectual capital in the Branch of Antibiotics for the dimensions of (Investment in human capital, investment in relational capital,

investment in psychological capital) attributed to the functional classification variable.

- It has been shown that there are statistically significant differences at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of sustainable competitive advantage in the Branch of Antibiotics attributed to the reinforcement of personal and functional variables (professional experience, nature of the job, job classification).
- It has been shown that there are significant differences at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the sustainable competitive advantage variable in the field of Branch of Antibiotics for the dimension of (environmental excellence) attributed to the gender variable.
- It has been shown that there are significant differences at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) among the study sample individuals towards the variable of sustainable competitive advantage in the Branch of Antibiotics for the dimension of (social excellence) attributed to the level variable.

In the light of the facts set out above, amongst the most important recommendations of the study:

- The institution must be convinced that the process of building and investing intellectual capital has shown to be an imperative necessity for survival and excellence;
- The leaders of the Branch of antibiotics should conduct training courses in international laboratories to benefit from international expertise;
- The aim is to raise awareness amongst all employees of the important role of sustainable competitive advantage in creating an environmentally friendly work environment and overcoming environmental problems, which contributes to the activation thereof;
- The necessity to take care of achieving the social aspect of sustainable competitive advantage by identifying all the needs of interest groups having relationship with the Group of SAIDAL, together with responding to their requirements and seeking to participate in solving their problems with the aim to gain a good image and reputation of the institution.

Keywords: Intellectual capital; Investment in the intellectual capital; Competitive advantage; Sustainable competitive advantage; Branch of antibiotics at the Group of SAIDAL



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير.....
-	الإهداء.....
-	المستخلص باللغة العربية.....
-	المستخلص باللغة الانجليزية.....
-	فهرس الأشكال والجداول والملاحق.....
-	فهرس المحتويات.....
أ-ع	المقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار النظري الاستثمار في رأس المال الفكري
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: عموميات رأس المال الفكري.....
03	المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري.....
07	المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري.....
14	المطلب الثالث: أهمية وأدوار رأس المال الفكري.....
18	المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري بالمداخل الادارية لها.....
29	المبحث الثاني: ماهية الاستثمار في رأس المال الفكري.....
29	المطلب الأول مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري وأهميته.....
32	المطلب الثاني: مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري.....
50	المطلب الثالث: مجالات الاستثمار في رأس المال الفكري.....
55	المبحث الثالث: آليات بناء الاستثمار في رأس المال الفكري.....
55	المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري.....
57	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري.....
61	المطلب الثالث: تنشيط على رأس المال الفكري.....
63	المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري.....
67	المبحث الرابع: قياس الاستثمار في رأس المال الفكري.....
67	المطلب الأول: مفهوم قياس الاستثمار في رأس المال الفكري وأهميته.....
70	المطلب الثاني: تصنيف نماذج قياس رأس المال الفكري.....

71	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري.....
79	المطلب الرابع: صعوبات قياس الاستثمار في رأس المال الفكري.....
81	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة	
83	تمهيد:.....
84	المبحث الأول: المضامين الأساسية حول الميزة التنافسية.....
84	المطلب الأول: أساسيات حول التنافسية.....
89	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....
91	المطلب الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية.....
100	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.....
111	المبحث الثاني: ماهية الاستدامة.....
111	المطلب الأول: التطور التاريخي للاستدامة.....
116	المطلب الثاني، مفهوم الاستدامة وأهدافها.....
119	المطلب الثالث: مرتكزات الاستدامة.....
124	المطلب الرابع: آليات بناء الاستدامة في المنظمات.....
127	المبحث الثالث: مفاهيم حول الميزة التنافسية المستدامة.....
127	المطلب الأول: نشأة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....
134	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.....
140	المطلب الثالث: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة.....
150	المطلب الرابع: متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.....
157	المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
157	المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
166	المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
171	المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
176	المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال النفسي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.....
179	خلاصة الفصل:.....
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية الطريقة والاجراءات	
181	تمهيد.....

182	المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال
182	المطلب الأول: مضامين حول مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
186	المطلب الثاني: بنية وتنظيم مجمع صيدال.....
191	المطلب الثالث: علاقات الشراكة بين مجمع صيدال والعلاقات الخارجية.....
192	المبحث الثاني: مجمع صيدال فرع أنتيببوتيكول محل الدراسة.....
192	المطلب الأول: تقديم فرع أنتيببوتيكول.....
194	المطلب الثاني: تنظيم فرع أنتيببوتيكول.....
197	المطلب الثالث: أهداف فرع أنتيببوتيكال بالمدينة.....
198	المطلب الرابع: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيببوتيكول.....
201	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للدراسة
201	المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية.....
203	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
204	المطلب الثالث: تصميم وبنية أداة الدراسة
207	المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة.....
217	المبحث الرابع: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة فرع أنتيببوتيكول.....
217	المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري فرع أنتيببوتيكول.....
227	المطلب الثاني: عرض وتحليل مستوى أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري فرع أنتيببوتيكول.....
229	المطلب الثالث: عرض وتحليل مستوى الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيببوتيكول.....
236	المطلب الرابع: عرض وتحليل مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيببوتيكول.....
238	خلاصة الفصل:.....
الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	
240	تمهيد:.....
241	المبحث الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART.....
241	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART.....
244	المطلب الثاني: مراحل تحليل نموذج الدراسة وفق النمذجة بالمعادلات الهيكلية
245	المطلب الثالث: تقييم النموذج.....
247	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها.....
247	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية.....

262	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة.....
271	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الرابعة.....
276	المبحث الثالث: خريطة الأهمية والأداء.....
276	المطلب الأول: تحليل خريطة الأداء والأهمية IPMA للمتغيرات الرئيسة وأبعاد الدراسة.....
278	المطلب الثاني: تحليل خريطة الأداء والأهمية IPMA لمؤشرات الدراسة.....
280	خلاصة الفصل.....
282	الخاتمة.....
290	قائمة المراجع.....
320	قائمة الملاحق.....



فهرس الأشكال والجداول والملاحق



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
15	تحديد أدوار رأس المال الفكري حسب Patrick H. و Suzanne Harrison و Sullivan Sr	(1.1)
16	انتقال أدوار رأس المال الفكري	(2.1)
28	علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الادارية المعاصرة وتأثيراتها على قدرات المنظمة المختلفة	(3.1)
31	نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري	(4.1)
33	مكونات رأس المال البشري	(5.1)
40	مؤشرات رأس المال العلاقات	(6.1)
43	مكونات رأس المال الهيكلية	(7.1)
48	العلاقة المتبادلة بين مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري الأساسية	(8.1)
49	نموذج خلق قيمة عن طريق رأس المال الفكري	(9.1)
57	مراحل تكوين رأس المال الفكري	(10.1)
58	خريطة المعرفة (Zeak Michel)	(11.1)
59	تحليل الفجوة الاستراتيجية	(12.1)
60	بناء الأنسجة الفكرية	(13.1)
72	أليات بناء الاستثمار في رأس المال الفكري	(14.1)
73	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(15.1)
91	محددات الميزة التنافسية حسب porter	(1.2)
92	دورة حياة الميزة التنافسية	(2.2)
93	مصادر الميزة التنافسية	(3.2)
95	المصادر الداخلية للميزة التنافسية	(4.2)
100	استراتيجيات التنافسية حسب Michal Porter	(5.2)
105	الاختلاف بين الاستراتيجيات الثلاثة	(6.2)
107	الساعة الاستراتيجية حسب Bowman وفولكنر Faulkner	(7.2)
120	الأبعاد الثلاثية للاستدامة	(8.2)
121	الأبعاد الثلاثية وفق السلم المكاني والزمني	(9.2)

124	أبعاد ومستويات تخضير المنظمة	(10.2)
141	نموذج القوى التنافسية لبورتر	(11.2)
144	دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	(12.2)
147	سلسلة القيمة (porter)	(13.2)
148	سلسلة القيمة البيئية	(14.2)
150	مقومات الميزة التنافسية المستدامة	(15.2)
165	حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال	(16.2)
178	العلاقة بين آليات الاستثمار رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	(17.2)
188	مراكز توزيع الانتاج لمجمع صيدال	(1.3)
190	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	(2.3)
194	الهيكل التنظيمي لفرع أنتيسيوتيكول بالمدينة	(3.3)
208	نسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة	(4.3)
208	نسب الاستبانات الصالحة والمستبعدة	(5.3)
213	توزيع عينة الدراسة حسب التوع الاجتماعي	(6.3)
214	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(7.3)
215	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	(8.3)
216	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	(9.3)
217	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(10.3)
244	مكونات النموذج العام للدراسة	(1.4)
246	معايير تقييم النموذج الهيكلي في نمذجة SEM-PLS	(2.4)
248	النموذج القياسي للدراسة	(3.4)
251	نتائج ألفا كرونباخ متوسط التباين المستخلص لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف العبارات	(4.4)
251	نتائج الموثوقية المركبة لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف العبارات	(5.4)
256	انموذج القياس النهائي للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعدلات الهيكلية	(6.4)
258	أمودج اختبار الفرضية الرئيسية	(7.4)
259	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	(8.4)
261	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالميزة التنافسية	(9.4)

276	مصنوفة الأهمية والأداء للمتغيرات الرئيسية للدراسة	(10.4)
277	مصنوفة الأهمية والأداء أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بشأن الميزة التنافسية المستدامة	(11.4)
279	مصنوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (مؤشرات الدراسة)	(12.4)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
10	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	(1.1)
34	الفرق بين رأس المال البشري والموارد البشري	(2.1)
74	نموذج Sveiby مراقب الأصول غير الملموسة	(3.1)
76	نموذج Shen and nathers	(4.1)
77	نموذج Limand Dallimor	(5.1)
96	مصادر الميزة التنافسية حسب Haoma	(1.2)
103	أبعاد استراتيجية التمايز	(2.2)
106	العلاقات المختلفة بين السعر والقيمة المدركة وفقا لنموذج الساعة الاستراتيجية	(3.2)
108	استراتيجيات النمو حسب Ansoff	(4.2)
117	مقارنة بين الاستدامة والتنمية المستدامة	(5.2)
131-129	ملخص مساهمة الباحثين في تطوير الميزة التنافسية المستدامة	(6.2)
156-155	مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة	(7.2)
184-183	التطور التاريخي لمجمع صيدال	(1.3)
191	الشراكات القائمة لمجمع صيدال	(2.3)
198	توزيع الموارد البشرية العاملة بفرع انتيبوتيكول المدية لسنة 2023	(3.3)
205	الاوزان المعطاة لخيارات الإجابة الخاصة بفقرات الاستبانة	(4.3)
205	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لفقرات الاستبانة	(5.3)
206	يوضح توزيع الفقرات وفق أبعاد الدراسة (الاستثمار في رأس المال الفكري)	(6.3)
207	يوضح توزيع الفقرات وفق أبعاد الدراسة (الميزة التنافسية المستدامة)	(7.3)
207	الاستثمارات المسترجعة والغير المسترجعة	(8.3)
208	نسب الاستبانات الصالحة والمستبعدة	(9.3)
209	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الاستثمار في رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للأبعاد	(10.3)
210	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية للأبعاد	(11.3)
211	اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة	(12.3)

211	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(13.3)
212	توزيع عينة الدراسة حسب التوع الاجتماعي	(14.3)
213	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(15.3)
214	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	(16.3)
215	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	(17.3)
216	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	(18.3)
218	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال البشري	(19.3)
221-220	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي	(20.3)
223	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي	(21.3)
226-225	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال النفسي	(22.3)
227	نتائج اختبار الاشارة لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري	(23.3)
230-229	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التميز البيئي	(24.3)
232-231	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التميز الاجتماعي	(25.3)
234	نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التميز الاقتصادي	(26.3)
236	نتائج اختبار الاشارة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة	(27.3)
243-242	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمرجعات الصغرى الجزئية-PLS SMART	(1.4)
246-245	معايير تقييم نماذج القياس الانعكاسي في نمذجة SEM-PLS	(2.4)
249-248	نتائج اختبار معاملات التشبع لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة	(3.4)
250	نتائج ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف العبارات	(4.4)
253-252	مصنوفة التشبعات المتقاطعة (CL) Cross-loadings	(5.4)
254	اختبار معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker	(6.4)
255	مصنوفة الارتباطات (HTMT)	(7.4)
257-256	العلاقات الخطية المتعددة VIF	(8.4)
257	تقييم مؤشر معامل التحديد R^2	(9.4)
257	قيم معامل حجم التأثير F^2	(10.4)
258	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(11.4)

259	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	(12.4)
260	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة	(13.4)
263	نتائج اختبار Mann-Whitney الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير النوع الاجتماعي	(14.4)
264	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير المستوى التعليمي	(15.4)
265	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير الخبرة الوظيفية	(16.4)
266	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير طبيعة الوظيفة	(17.4)
267-266	نتائج اختبار Mann-Whitney الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير طبيعة الوظيفة	(18.4)
268	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير التصنيف الوظيفي	(19.4)
269-268	نتائج اختبار Mann-Whitney الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير التصنيف الوظيفي	(20.4)
272-271	نتائج اختبار Mann-Whitney الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير النوع الاجتماعي	(21.4)
272	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير المستوى التعليمي	(22.4)
273	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير الخبرة الوظيفية	(23.4)
274	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير طبيعة الوظيفة	(24.4)
275	نتائج اختبار Nonparametric Kruskal-Wallis Tes الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير التصنيف الوظيفي	(25.4)
276	مصنوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (متغيرات وأبعاد الدراسة)	(26.4)
278	تحليل خريطة الأداء والأهمية IPMA لمؤشرات الدراسة	(27.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
319	الاستبانة الأولى	01
326	قائمة المحكمين	02
328	الاستبانة النهائية	03
333	مخرجات SPSS	04
354	مخرجات PLS-SMART	05
361	تسهيل مهمة وتأشير الموافقة عليهما من طرف فرع أنتيبوتيكول ولاية المدية	06



المقدمة



بين فترة وأخرى تحاول المنظمة أن تستوعب ما يحدثه حولها وتفهم حيثيات الوضع، كي تتمكن من البقاء والاستمرار. فما تعيشه المنظمات من أوضاع وتهديدات اقتصادية واجتماعية وبيئية صعبة جعلنا ندرك بأن الممارسات التقليدية لم تعد تجدي نفعا اليوم. وعليه بات على المنظمات أن تغير من وسائلها وأساليبها وثقافتها وتعيد التفكير في وسيلة النجاة والحفاظ على مكانتها وما تبقى من ثروات الجيل القادم التي تعتبر مسؤولة بدورها عنها.

ومن هنا نستطيع القول بأن معيار التنافس العالمي وامكانية الحصول على ميزة تنافسية تستجيب لمتطلبات العصر اختلف عن السابق أين كنا نتوقف عند التكلفة والسعر والجودة، وإنما تعقد الأمر فأصبحت تتعلق وترتبط بالإستدامة بما يعنيه هذا المفهوم الحديث. أي الميزة التنافسية التي تراعي الجانب الاقتصادي البيئي الاجتماعي.

من هنا تنطلق رحلة البحث عن ميزة تنافسية مستدامة أو إن صح التعبير في السبيل إليها. والتفكير إن قادنا أكيد سيوجهنا بالدرجة الأولى إلى الموجودات اللاملموسة تلك القوى الخفية التي تشكل فاصل في أداء كل منظمة وهي المسؤول الأول عن خلق الثروة لدى منظمات الأعمال. فقد أولت المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة للرأس مال الفكري بمكوناته لما يخلقه من فارق فيها اضافة إلى كونه يتعاضد بالإستخدام على عكس الرأسمال المادي. لذلك دعى الباحثون والكثير من مدراء المنظمات بضرورة الاهتمام بجاته الثروة من إدارة واستثمار ومحافضة وصيانة إلى غير من ذلك من الأنشطة المهمة لتعظيم هذا رأس المال.

إن الأهمية البالغة للرأس مال الفكري أو كما يعرف بالأصول غير ملموسة جعلتنا نطرق بابه للدراسة وتحميله المزيد من المهام والمسؤولية داخل المنظمة. خصوصا في وضع حالة مؤسساتنا الجزائرية والتي تعيش ضمن هذا العالم الذي تحطت سرعته الوقت، فأصبحنا نحصي الكثير من الأحداث في وقت وجيز. وبالتالي فتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مسعى أي منظمة تريد البقاء والإستمرار وتحمل على عاتقها المسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ومنه فاللجوء إلى الرأس مال الفكري في ذلك يعتبر أحد الأبواب المحتمل نجاعتها في ذلك.

في ظل ما تم تقديمه من أوضاع ومتطلبات للصمود في وقتنا الراهن، اقتربنا من مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول الواجد مقره بولاية المدية والتي نعتبرها نموذج لشركة وطنية وجدت نفسها أمام منافسة شديدة في السوق الصيدلانية. خصوصا المنافسة الأجنبية. فالتوجه إلى الاستدامة أحد أبرز التوجهات التي يمكن أن تخلق فرق في المنافسة لدى المجمع. واللجوء إلى الإستثمار في الرأس مال الفكري لأجل ذلك هو ما جعلنا نطرح الإشكالية التالية:

ما أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول بالمدية؟

من الإشكالية السابقة تتبادر لدينا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتجلى ماهية رأس المال الفكري بالمنظمات؟ وكيف يمكن استثماره؟

- كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
 - ما مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة ؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة للإستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول.
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة فرع أنتيبوتيكول بالمدينة للإستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحسب خصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- وللإجابة على الأسئلة السابقة نقترح **الفرضيات** التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد مستوى من الإستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة لدى أفراد عينة الدراسة فرع أنتيبوتيكول.
 - **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى أفراد عينة الدراسة للإستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول.
 - **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى افراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبوتيكول تغزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي).
 - **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى افراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول تغزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي).

أهمية الدراسة:

- نظرا لتزايد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في خلق قيمة للمنظمات، أضحي من الموارد التي يعتمد عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وحضت الدراسة بأهمية بالغة على مختلف الأصعدة، يمكن تلخيص أبرزها في:
- الدراسة طرقت أحد الميادين الحساسة الضرورية، فالإستدامة أصبحت مسعى عالمي وشرط لا يمكن التغاضي عنه.
 - لا تزال الميزة التنافسية السلاح الإستراتيجي الفاصل في ترتيب وتواجد المنظمات ومنه فالعمل على تحقيقها مسعى لا بد منه.
 - محاولة معرفة الأثر الذي يولده الاستثمار في رأس المال الفكري بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة باحثين آخرين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال تتناول الموضوع من زوايا مختلفة وفي قطاع عمل أخرى.
- إثراء المكتبة الجامعية وإثرائها ببحوث تقدم أساليب علمية للظواهر مدروسة ميدانيا تقف على واقع المؤسسات الجزائرية.
- الاستثمار في هذا النوع من رؤوس الأموال يعتبر من الاستثمارات الناجحة ذات العوائد المستقبلية الكثيرة وغير متوقعة، فهي بذلك السلاح الاستراتيجي للمنظمات.
- النتائج المتحصل عليها تعتبر جد مهمة لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول من خلال التوصيات المقترحة التي تمكن من الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل المنظمة.
- الدراسة جد مهمة لكل باحث من داخل أو خارج مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول من خلال الانتباه للكثير من النقاط التي كانت غائبة عنهم.

أهداف الدراسة:

- جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها في:
- العمل على التأكد من وجود علاقة تأثير بين متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة).
 - محاولة التعرف على درجة توافر أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري (الاستثمار في راس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في راس المال النفسي) بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة .
 - محاولة التعرف على درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي) بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة.
 - محاولة دراسة الفروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو (الاستثمار في رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .
 - محاولة الوقوف على أهم المشاكل التي تعاني منها الموجودات الفكرية بفرع أنتيبوتيكول بالمدينة وتقديم حلول والتي من شأنها تقديم إضافة له.
 - بناء نموذج يظهر علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على البعض.

- التوصل إلى نتائج وتقديم توصيات التي تأملها الطالبة أن تساهم في الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أسباب اختيار الموضوع

يمكن تقسيم مبررات اختبار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية

أولاً: أسباب ذاتية:

- إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول عن واحد من أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال بصفة عامة ألا وهو الاستثمار في رأس المال الفكري، كما أنه يرتبط بموضوع آخر لا يقل أهمية عنه ألا وهو الميزة التنافسية المستدامة.

- الرغبة الشخصية في معرفة طبيعة مستوى كل من الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة السائدين داخل فرع أنتيببوتيكول بالمدينة .

- الاطلاع المسبق على بعض البحوث والمقالات عن الموضوع مكنتنا من تكوين صورة عامة حوله وأدى إلى الشعور بالفضول إلى التعمق أكثر في كل من الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة و الامام بحيثاهما.

أولاً: أسباب موضوعية:

- اقتناعنا التام بأن المورد ذات الرصيد الفكري قادر على التغيير، وتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمة.

- رأس المال الفكري يعتبر الحل الريادي أمام المنظمات كي تستطيع مواكبة التطورات الحديثة والمستجدات العالمية. فتفوقها اليوم راجع لإستثمارها للموجودات الغير ملموسة بشكل فعال .

- الربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة تعتبر من الدراسات الحديثة، التي نأمل من خلالها التوصل إلى علاقة قوية تعطي إضافة إلى الأبحاث والدراسات المتحصل عليها.

المنهج المستخدم في الدراسة

من أجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجانب النظري على **المنهج الوصفي**، وهذا للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري، بالإضافة إلى المفاهيم المتعلقة الميزة التنافسية المستدامة والعلاقات المتبادلة بين متغيرات الدراسة.

أما الجانب التطبيقي فسنقوم بدراسة ميدانية بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة بهدف معرفة مستوى الاستثمار في رأس مال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة فيها. بالإضافة إلى تحليل العلاقة بينهما من وجهة نظر عينة الدراسة واستخراج النتائج والتوصيات.

مصادر الحصول على البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة للحصول على البيانات اللازمة لدراستنا اعتمدنا مجموعة من المصادر والأدوات المساعدة تمثلت فيما يلي:

الدراسة النظرية: اعتمدنا على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية، وكذا مختلف المداخلات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية.

الدراسة الميدانية: لإسقاط الدراسة النظرية على فرع أنتيبوتيكول بالمدينة استخدمنا استبانة وذلك من خلال تقديمها إلى عينة من الموظفين فرع أنتيبوتيكول بالمدينة، التي سنعالج بياناتها وفق برنامج **SPSS** وبرنامج **PLS-Smart4**. **حدود الدراسة:** للتحكم أكثر بموضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية:

ستقتصر الدراسة على تناول موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة، أي أن المتغير المستقل هو الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده التي تم انتقاؤها بما يتواءم مع الفرع محل الدراسة والأشكالية المطروحة (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي). أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية المستدامة والذي يشمل الأبعاد التالية: (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي).

ثانياً: الحدود المكانية:

قمنا بإجراء الدراسة في مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة، وتم اختيارها لموائمة لموضوع الدراسة وذلك من خلال توزيع استبيان.

ثالثاً: الحدود البشرية:

سنقوم بتوزيع استبانة على عينة من فرع أنتيبوتيكول بالمدينة على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطار، إطار سامي، عون تحكم، عون تنفيذ).

رابعاً: الحدود الزمانية:

امتدت دراستنا على مدار أربعة سنوات ككل ابتداء من أول تسجيل لنا سنة 2020 / 2021 أما الدراسة الميدانية فقد امتدت من سبتمبر 2023 لغاية جانفي 2024.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع: يقصد بها الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الموضوع أو أحد جوانبه، وقد قامت الطالبة بمراجعة ما أمكن الحصول عليه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم التطرق إلى الدراسات السابقة لكل متغير على حدى، حيث استفدنا منها كثيرا في استعراض وتحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة وكذا تصميم محاور وفقرات الاستبانة وفي ما يلي عرض أهم هذه الدراسات.

أولا: الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

1. دراسة كنوش نبيل (2019-2020) تحت عنوان:

اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من اطارات قطاع

الصناعات الالكتروكهر ومنزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة أعمال استراتيجية.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (التميز التكلفة المنخفضة) في قطاع الصناعات الالكتروكهر ومنزلية بالجزائر، في ضوء وجود عوامل استمرارية الميزة التنافسية كمتغير وسيط، ومعرفة نوعية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، والي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بالإضافة الى الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار النماذج القياسية للمتغيرات والنموذج الكلي للدراسة وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة متكونة من 89 اطارا، حيث جرت معالجة البيانات عن طريق برنامجي (SPSS و AMOS). والناتج المتوصل اليها: مستويات عالية من الذكاء الاقتصادي، والميزة التنافسية المستدامة وعوامل استمرارية الميزة التنافسية على مستوى القطاعات الصناعة، كما تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة تجمع بين المتغيرات الثلاثة، وأن العلاقة بين المتغيرين تختلف وتزداد شدتها مع وجود المتغير الوسيطي المتمثل في العوامل المؤثرة على استمرارية الميزة التنافسية، وقد تم اختبار واقترح نموذج يعكس كيفية مساهمة الذكاء الاقتصادي في استدامة الميزة التنافسية يمكن تعميمه على المؤسسات.

2. دراسة ناصر جرادات، وعماد الزير (2020) تحت بعنوان:

دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مقال

منشور في مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد (15) العدد (1).

تهدف الدراسة الى أن تعرف الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الابداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، من خلال تعرف دور مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) في تحقيق الابداع لدى العاملين من خلال تأثيرها على مكونات الابداع المتمثلة في (التفاصيل، والمرونة، والطاقة، والاصالة). استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من

جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من الأكاديميين والاداريين المتفرغين في هذه الجامعات. وتم تصميم استبانة للتحليل لجمع البيانات من عينة بلغت 357، وتم استرداد مبحوثا 321 استبانة جميعها صالحة للتحليل الاحصائي، باستخدام برنامج SPSS .

وتوصلت الى النتائج أهمها: أن رأس المال الفكري له أهمية كبرى في الجامعات الفلسطينية المتمثلة في مجالات المتعددة وخاصة مجال رأس المال النفسي الذي الاكبر في تكوين رأس المال الفكري، وإن أهمية مؤشرات الابداع كانت مرتفعة. وقد أوصى الباحثان ضرورة قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بتوجيه طاقاتها نحو تعزيز رأس المال الفكري وتطوير مكوناته الاربعة.

3. دراسة رمضان ايمان، مقيم صبري (2021) تحت عنوان:

الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود سكيكدة، مقال منشور في مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد(11)، العدد(2).

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الالتزام بالمسؤولية البيئية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي) بواسطة الابتكار الأخضر كمتغير وسيط، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات، تم تصميم استمارة موجهة إلى عمال مؤسسة الإسمنت حجر السود سكيكدة، حيث بلغت عينة الدراسة 175 عامل، وتم الاعتماد على النمذجة الهيكلية لاختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج Smart-PLS. بالإضافة الى برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية في العلاقة مباشرة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة، وإثبات وجود علاقة تأثير بوجود الابتكار الأخضر كمتغير وسيط، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل عملية الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة خاصة في المجال البيئي.

4. دراسة وليد عبد الكريم (2021-2022) تحت عنوان:

مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال دراسة حالة مخابر VENUS\S.A.P.E.C بالبلدية-أطروحة دكتوراه في علوم التسيير: تخصص: ادارة الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف وقياس مدى مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة بمنظمة مخابر Venus لمستحضرات التجميل والعناية بالبشرة، وفي هذا السياق قمنا ببلورة مفهوم "رأس المال الفكري" في ثلاث أبعاد تمثلت في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) في حين تم قياس المتغير التابع من خلال الأبعاد التالية (توليد وغربة الأفكار، تطوير واختبار المفهوم، تطوير الاستراتيجية التسويقية، التحليل الاقتصادي تطوير النموذج الأولي، الاختبار التسويقي، تقديم المنتج الجديد ومتابعته).

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، لتجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة استخدم الباحث أداة الاستبيان التي تم تكييفها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تم توزيعها على كافة أفراد المجتمع الأصلي (اطارات وإداريين) والذين بلغ عددهم 147 فردا، في حين كانت عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة الاحصائية قد بلغت 109 استمارة بنسبة %74.14 والتي تعد مقبولة وموافقة لشرط تعميم النتائج.

ولتحليل البيانات المجمع اعتمد على برنامج التحليل الاحصائي SPSS.V.25 لإجراء اختبار معاملات الثبات والصدق الداخلي، كما اعتمد عليه في حساب النسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة الى اخبار معاملات الارتباط والانحدار الخطي البسيط والتدرجي والمتعدد، وبعد اجراء عملية التحليل تم التوصل الى:

- مستوى ادراك أفراد العينة لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة بمخابر Venus كان مرتفع.

- مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمخابر Venus كان مرتفع.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتطوير المنتجات الجديدة بمخابر Venus.

- وجود أثر اجابي ومعنوي لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تطوير المنتجات الجديدة بمخابر Venus.

- رأس مال العلاقات أكثر الأبعاد تأثيرا في تطوير المنتجات الجديدة بمخابر Venus.

- وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول مستوى تطوير المنتجات الجديدة بمخابر Venus والتي قد تعزى الى متغير السن لصالح الفئة العمرية (من 14 الى 05 سنة)، ولتغير المستوى التعليمي لصالح فئة الدراسات العليا.

5. دراسة (جزار وهيبة) 2022 تحت عنوان:

رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس(ATM) ناحية الشلف- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الابداع، المرونة، الكفاءة) في ظل اقتصاد المعرفة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ناحية شلف، وقد تم استخدام المنهج الاستقرائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء إستبانة وزعت على 140 موظف من أصل مجتمع قدره 220 موظف، وتم استرجاع 100 استبانة قابلة للتحليل، وتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية SPSS V24.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود تأثير لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال العلاقات) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الإبداع، الجودة، المرونة، الكفاءة) الجودة في المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM موبيليس ناحية شلف

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة الاهتمام برأس المال البشري للمنظمة ورقمنة رأس مال العلاقات و العمل على عصرنة رأس المال الهيكلي، كما تم اقتراح نموذج للمديرية محل الدراسة لإدارة رأس المال الفكري بهدف تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

6. دراسة (صوفية بوهني، رايح عرابة) 2023 تحت عنوان:

مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مقال منشور في مجلة ادارة الاعمال والدراسات السابقة، المجلد(9)، العدد(1)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس المال العلائقي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الابداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبائن) لمنظمات الأعمال، وهذا من خلال دراسة حالة مؤسسة موبيليس.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة قدرها 65 مفردة. ومن خلال تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) SPSS V26، خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بمختلف أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة موبيليس كما قدمت مجموعة من التوصيات أهمها :

- العمل على تحسين رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التدريب والتعليم المستمرين والحرص على استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العالية والخبرات الطويلة لأجل توليد أفكار جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- على المسؤولين تشجيع الأفكار الإبداعية من خلال السماح للأفراد بتجربة أفكارهم والسماح لهم بأخذ زمام المبادرة الفردية، الامر الذي يقوي لديهم روح المحازفة وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية.
- العمل على تحسين رأس المال الهيكلي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحديث الهياكل التنظيمية إضافة إلى توفير البنى التحتية المناسبة عن طريق زيادة الانفاق على برامج البحث والتطوير.
- ضرورة تكوين الموظفين تكويننا جيدا حول كيفية التعامل مع الزبائن والسعي لكسب رضاهم.

ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية المتعلقة بالاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

1.دراسة **Md Sazzad Hossain, Kashif Hussain, Suresh Kannan and Sree Kala**

Kunju Raman Nair(2020) تحت عنوان:

Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry, urnal of Hospitality and Tourism Insights Vol (5),N°(1).

تهدف هذه الدراسة الى العلاقة بين القدرة الاستيعابية وثقافة الفريق والوعي بالذكاء التنافسي والسلوك الريادي مع المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة وتبحث كذلك عن التأثير المعتدل للابتكار على العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في صناعة الفنادق، استخدمت الدراسة المنهج المسحي لجمع البيانات من موظفي إدارة الفنادق الخمس نجوم والفاخرة في ماليزيا، باستخدام الاستبيان، وقد تم توزيع 550 استبانة وحصل الباحث حصل الباحث على 457 استبانة صالحة. وكانت الفرضيات تم اختياره باستخدام التقنية التحليلية SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية) بالطريقة AMOS 24. من أبرز النتائج التي توصل إليها هذا البحث هي:

- أن القدرة الاستيعابية وثقافة الفريق والوعي بالذكاء التنافسي لها تأثير كبير على المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
- السلوك الريادي له تأثير ضئيل على المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.
- المرونة الإستراتيجية لها تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة.
- الابتكار يعدل بشكل فعال ن في العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

2.دراسة **Hartiwi PRABOWO, Teguh SRIWIDADI, Ridho Bramulya**

IKHSAN(2021) تحت عنوان:

The Influence of Dynamic Capability on Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study of Small Businesses in Indonesia, Journal of Asian Finance Economics and Business, Vol(8),N°(6).

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور القدرة الديناميكية في الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصغيرة في اندونيسيا خلال جائحة كوفيد-19، هذه الدراسة كمية جمع بيانات أولية، تم الحصول عليها من خلال توزيع الاستبيانات على 50 شركة صغيرة ومتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات وصناعة الملابس، وتم تحليلها باستخدام برنامج smart PLS حيث تعتبر في هذه الدراسة القدرة الديناميكية هي المتغير المستقل والتسويق الريادي هو المتغير الوسيط والميزة

التنافسية المستدامة هي المتغير التابع، وقد أظهرت النتيجة أن وجود تأثير إيجابي على استخدام القدرات الديناميكية في ردع الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الريادي كمتغير وسيط للشركات الصغيرة .

3. دراسة Shafique Ur Rehman, Stefano Bresciani, Khurram Ashfaq and Gazi

Mahabubul (2022) تحت عنوان :

Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective, journal of knowledge management ,Vol (7) N°(26).

تهدف هذه الدراسة الى دراسة تأثير رأس المال الفكري وادارة المعرفة على الميزة التنافسية مع دور الوساطة للابتكار في الصناعة التحويلية في باكستان، علاوة على ذلك يتم استخدام التمايز كوسيط بين الابتكار. تم جمع البيانات من 387 شركة تصنيع في باكستان من خلال الاستبيانات، كما استخدم المنهج الكمي لجمع البيانات باستخدام استبيانات من المجيبين، تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى PLS-SEM لاختبار الفرضيات المقترحة، واتبعت هذه الدراسة تحليلات الانحدار المتعددة لمعرفة تأثير رأس المال الفكري وادارة المعرفة والابتكار واستراتيجية التمايز على الميزة التنافسية وتوضحت النتائج أن رأس المال الفكري وادارة المعرفة يحددان بشكل كبير الابتكار والميزة التنافسية، علاوة على ذلك فان الابتكار يتوسط بشكل كبير بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة والميزة التنافسية، علاوة على ذلك فان الابتكار يحدد بشكل كبير الميزة التنافسية، استراتيجيات الاعمال تؤدي بشكل كبير الى ميزة تنافسية، وبالتالي فان استراتيجيات الاعمال تتأرجح بشكل كبير بين الابتكار والميزة التنافسية.

4. دراسة Saad G.Yaseen, Dima Dajani, Mohammed Odeh (2023) تحت عنوان:

Intellectual Capital and Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Marketing Knowledge Management. Journal: Studies in Big Data Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era, Springer Nature Switzerland

تهدف هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة في صناعات الاتصالات الأردنية مع التركيز على التأثير الوسيط لادارة المعرفة التسويقية، وقد تم توزيع الاستبيان عبر الانترنت بشكل عشوائي على 300 مشارك من مختلف المستويات الادارية، وتم اختبار النموذج المفاهيمي المقترح والفرضيات المرتبطة باستخدام PLS-smart وأشارت النتائج الى أن رأس المال البشري هو وحده الذي له تأثير كبير مباشر على الميزة التنافسية المستدامة، وتوسطت ادارة المعرفة التسويقية بشكل كامل في العلاقة بين رأس المال العلائقي ورأس المال الهيكلي والميزة التنافسية المستدامة، ويسلط الدراسة على اهمية كيفية استخدام ادارة قطاع اتصالات لرأس المال الفكري وادارة المعرفة

التسويقية في تحديد الميزة التنافسية المستدامة لأعمالهم فهو يسد الفجوة ويساعد ادارة قطاع الاتصالات في التركيز على الدور الحاسم لادارة المعرفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

5. دراسة Khalid Munther Lutfi, & all (2023) تحت عنوان:

The role of intellectual capital on green supply chain management: Evidence from the Jordanian renewal energy companies. Uncertain Supply Chain Management, , Vol(11),N°(1).

تهدف هذه الدراسة الى بيان أثر ادارة سلسلة التوريد الخضراء بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات الخضراء، التصنيع والتعبئة الخضراء، التخزين الأخضر، الشراء الأخضر، التسويق الأخضر) على جودة الخدمات في شركات الطاقة المتجددة في الأردن بالإضافة الى ذلك هدفت الدراسة أيضا الى قياس أثر رأس المال الفكري على تأثير ادارة سلسلة التوريد الخضراء على جودة الخدمات في شركات الطاقة المتجددة في الأردن، واعتمد على المنهج الوصفي والاستدلالي تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ 482 شركة، وتكونت عينة الدراسة من 260 مديرا من مديري شركات الطاقة المتجددة في الأردن باستخدام الاستبانة، باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد الخضراء على جودة الخدمات في شركات الطاقة المتجددة، وأن رأس المال الفكري عدل وعزز التأثير، وأن الشركات الطاقة المتجددة في الأردن تسعى الى استخدام المدخلات الصديقة للبيئة في انتاجها بنسبة عالية جدا وتوصلت الى عدة توصيات أبرزها: أن تقوم الشركات بمراجعة عمليات الانتاج التي يتبعها الموردون بشكل مستمر للتأكد من مطابقتها للمواصفات البيئية.

6- دراسة Samwel Mseti 2024 تحت عنوان:

Intellectual Capital and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Innovation and Managerial Capability, vol(3),N°(1).

تهدف هذه الدراسة الى دراسة دور الابتكار والقدرات الادارية في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية في السياق التنزاني. بناء على ثلاث نظريات: النظرة القائمة على الموارد، والنظرة القائمة على المعرفة، وتنسيق الموارد ، يفترض أولاً، يؤثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) بشكل إيجابي الميزة التنافسية للبنك؛ ثانيا الأداء الابتكاري يتوسط بشكل كبير في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للبنك، وأخيرا تعمل القدرة الإدارية بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة.

وقد تم استخدام المنهج الكمي للبيانات من البنوك التجارية العاملة في البلاد تنزانيا. وقد تم تحليل البيانات المجمعة على ثلاث مراحل. أولاً تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي يليه التحليل العاملي التوكيدي

وأخيرا الفرضيات تم اختباره باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية الصغرى. في المجمل، استخدمت الدراسة 406 الحالات الصحيحة للاستدلال بالنتائج النهائية، وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي تأثير مباشر وهام وإيجابي على الميزة التنافسية المستدامة للبنك. كذلك أن الابتكار يتوسط العلاقة بشكل إيجابي وكبير بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للبنوك التجارية. وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن القدرة الإدارية معتدلة بشكل إيجابي العلاقة بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية المستدامة للقطاع التجاري البنوك. علاوة على ذلك، تشير النتائج إلى أن رأس المال الهيكلية له تأثير أقوى على البنوك الميزة التنافسية المستدامة يليها رأس المال العلائقي، وأخيرا رأس المال البشري.

كما كشفت نتائج الدراسة أن الميزة التنافسية المستدامة تميل إلى تتحسن عندما يتم دمج القدرات الإدارية للبنوك التجارية مع القدرات الثابت رأس المال الفكري وخاصة رأس المال الهيكلية. وبالتالي لتحقيق مثل هذا المزيج المثمر تحتاج البنوك التجارية إلى تطوير قدرات مديريها بشكل متكرر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أن هناك تقاطعات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
 - من حيث المنهج: استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي الذي تم التأكد على ملائمته للظاهرة المدروسة كل من دراسة كنوش نبيل (2019-2020)، دراسة ناصر جرادات، وعماد الزير (2020) دراسة رمضان إيمان مقيم صبري (2021)، دراسة وليد عبد الكريم (2021-2022)، دراسة صوفية بوهني رابع عرابية (2023) مع الدراسة الحالية، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الأخرى بإتباعهم الأسلوب الاستقرائي والكمي.

- من حيث أدوات الدراسة: جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية، إلا بعض الدراسات أضافت المقابلة والملاحظة لتدعيم الدراسة كدراسة (جزار وهيبية (2022).

- من حيث المجتمع وعينة الدراسة: نلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تنوعت طبيعة والمجتمع عينة الدراسة في شتى القطاعات وهذا ما يختلف باختلاف الدراسة الحالية .

- من حيث الأبعاد: اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها في تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي التميز الاجتماعي التميز الاقتصادي)، فمعظمها يراعي لها الجانب الاقتصادي فقط .

- من حيث المكان: اختلف الأقطار التي أجريت فيها الدراسة السابقة.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- غطت هذه الدراسة أبعاد جديدة نسبيا للميزة التنافسية المستدامة لتكون مختلفة عن الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات العربية أو الأجنبية.
- إكمال النقص الحاصل في الدراسات السابقة، البدء من حيث انتهت هذه الدراسات، وهذا ما يؤكد أن الدراسات السابقة كانت تحمل القضايا والجوانب البيئية من خلال مبدأ الإستدامة .
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني.
- استهدفت هذه الدراسة قطاع الصناعة الصيدلانية بالمدينة، إذا يعتبر من القطاعات المعول عليها في الجزائر.
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المحاور المستخدمة للاستثمار في رأس المال الفكري حيث تطرقنا الى دراستنا من خلال الاليات المستثمرة فيه باعتبارهم من العوامل الهامة والحاسمة وقوة أي منظمة، وذلك من المساهمة في الاضافة العلمية، بالاضافة الى محور الميزة التنافسية المستدامة الذي شمل أبعاد لم تتطرق اليهم الدراسات السابقة والمتمثلة في التميز البيئي و التميز الاجتماعي والتميز الاقتصادي.
- نجد أن الدراسة الحالية تصب في نفس السياق لبعض الدراسات السابقة من الناحية النظرية، إلا أنها تختلف عنها من حيث تناولها في بيئات مختلفة، لذلك لا يمكن تعميم نتائجها وهنا تبرز أهمية دراستنا الحالية .

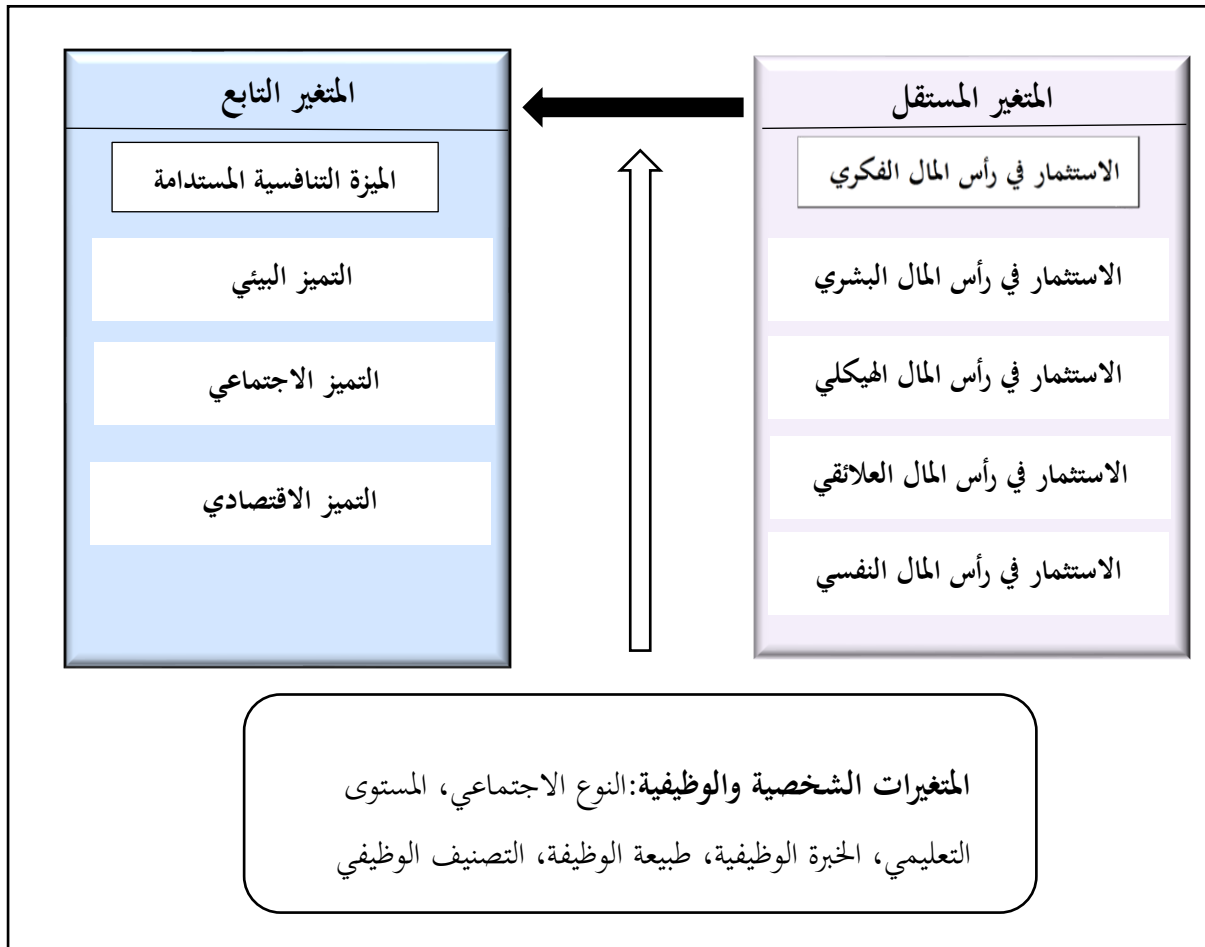
صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهت الطالبة من حيث تحديد أبعاد المتغير في الميزة التنافسية المستدامة من حيث مبدأ الاستدامة، افتقار الدراسات بل تكاد تكون شحيحة على حد علم الطالبة .
- صعوبات تتعلق بإجراء مقابلة لأفراد عينة الدراسة وهذا يعود للفترة التي تمر بها فرع أنثيبيوتيكول والإجراءات الصارمة المطبقة لديها.
- اضطرت الباحثة الى توزيع الاستبيانات على الجهة نفسها أكثر من مرة، بسبب أن المؤسسة تمر بظروف ادارية.
- محدودية المراجع، حيث وان وجدت تتضمن أفكار مشابهة ومتداولة .

أ نموذج وهيكل الدراسة

أ نموذج الدراسة هو نتاج تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الأربعة (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي)، والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها الثلاثة (التميز البيئي، التميز الاقتصادي، التميز الاجتماعي) والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

هيكل الدراسة: وفقا لمتطلبات البحث سيتم وضع هيكل يقسم الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالآتي:

سنتناول في الفصل الأول الاطار النظري للاستثمار في رأس المال الفكري متضمنا أربعة مباحث نحاول من خلاله استعراض عرض مفهومه في مختلف الأدبيات، ومحاولة تحديد أهميته وأدواره، بالإضافة الى مفهوم الاستثمار فيه و أهم مكوناته وختلف مجالاته وآليات بنائه من خلال الاستقطاب والتنشيط والصناعة والحفاظة، كما سنذكر أهم نماذج قياس رأس المال الفكري والصعوبات التي يواجهها.

كما سنحاول في الفصل الثاني التطرق لموضوع الميزة التنافسية المستدامة من خلال التطرق الى المضامين الأساسية للميزة التنافسية بعرض اساسيات حول التنافسية بالإضافة الى ماهية الميزة التنافسية ومرتكزاتها واستراتيجياتها كما تناول هذا الفصل ماهية الاستدامة من مفهومها وأهميتها ومرتكزاتها وآليات بنائها في المنظمات كما تعرض عرض ماهية الميزة التنافسية المستدامة ونشأتها ومختلف أبعادها بالإضافة الى مداخلها ومتطلبات بنائها وفي آخر الفصل دراسة الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وستتناول في الفصل الثالث الدراسة الميدانية الطريقة والإجراءات وذلك من خلال تقسيمه الى المبحث الأول والذي حاولنا تقديم عام لمجمع صيدال والتعرف على بية وتنظيمه بالاضافة الى علاقات الشراكة بين مجمع صيدال والعلاقات الخارجية، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض تقديم فرع أنتيببيوتيكول بالمدية محل الدراسة من خلال التعرف على هيكله التنظيمي وأهدافه واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة فيه، أما في المبحث الثالث فتطرقنا الى التحليل الإحصائي للدراسة من خلال الأساليب والاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية ومجتمع وعينة الدراسة وتصميم وبنية أداة الدراسة وتطبيقها من خلال تحليل المتغيرات الديمغرافية، أما في المبحث الرابع عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة فرع أنتيببيوتيكول.

ليأتي الفصل الرابع الذي سنتطرق اختبار فرضيات الدراسة والذي يحتوي على المبحث نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية PLS-SMART أما المبحث الثاني اختبار الفرضيات والمبحث الأخير خريطة الأهمية والأداء لكل من الأبعاد والمؤشرات .

وأخيرا نهي هذه الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل اليها، بالاضافة الى جملة من التوصيات المقترحات.



الفصل الأول: الاطار النظري الاستثمار في رأس المال الفكري



تمهيد:

يعد موضوع الإستثمار في رأس المال الفكري من المواضيع الإدارية المهمة في العصر الحالي، عصر ثروة المعرفة وثروة التكنولوجيا الذكية، كما يعتبر أهم مورد إستراتيجي للمنظمة والتي يسعى لتحقيق النجاح والتفوق الدائم، لذلك أصبح من الضرورة الإستثمار فيه بكل الوسائل والبدائل المتاحة، لأنه العامل المهم الذي يسمح بخلق ثروة من خلال إستغلال الطاقات الإبداعية للأفراد التي تتسم بالموهبة والمهارة المؤهلة لإحداث تغييرات إيجابية على كافة المجالات والأصعدة.

إن سعي المنظمات نحو امتلاكها موارد بشرية متفردة بسماتها وتطوير مساحاتها الإبداعية، وتحقيق علاقاتها مع جميع الأطراف سيكسبها إستثمار حقيقي قادر على تحويل المعرفة الى قيمة، لذلك ازدادت أهميته وأصبح متغير مهم في تأثير نجاح أو فشل المنظمات، فالمنظمات التي تحسن التعامل معه واستثماره ستكون من المنظمات الرائدة . وقد تم تخصيص هذا الفصل لعرض أهم المرتكزات النظرية للإستثمار في رأس المال الفكري و ثم تبويبه وفق أربعة مباحث أساسية كالآتي:

❖ المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.

❖ المبحث الثاني: ماهية الإستثمار في رأس المال الفكري.

❖ المبحث الثالث: آليات بناء الإستثمار في رأس المال الفكري.

❖ المبحث الرابع: قياس الإستثمار في رأس المال الفكري.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.

اختلفت تسميات رأس المال الفكري من رأس المال المعرفي الى الأصول الغير ملموسة إلى غيرها، حيث كل هذه الأسماء تصب في نفس المحتوى، وهو يعتبر عنصر فعال في المنظمة والتي يخلق لديها مزايا تنافسية طويلة المدى، ولا يمكن لأي منظمة كانت أن تحقق أهدافها من دون الاعتماد على رأس المال الفكري.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور مفهوم رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته، وهي:

أولا: المرحلة الأولى: الاهتمام بالقدرات البشرية:

كان الإهتمام بالطاقات والقدرات البشرية في القرن 17 على يد الإقتصاديين، وفي هذا القرن أكد الإقتصادي (William Petty)* على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية¹، وفي عام 1776 أشار (Adam Smith)** في كتابه الموسوم "ثروة الأمم" إلى تحسين مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.²

ومن جهة أخرى أكد الاقتصادي (Alfred Marchal) سنة 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله المشهور "إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" لأن رأس المال البشري له مميزات تختلف عن رؤوس الأموال الأخرى.³

¹ عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص: 11.
* William petty (1623-1687)، عالم اقتصادي بريطاني، اشتهر بعمله في الاقتصاد القياسي:

تاريخ الزيارة https://fr.wikipedia.org/wiki/William_Petty (2023/3/25)

** Adam Smith (1723-1790)، خبير اقتصادي اسكتلندي، يعرف بأب الاقتصاد وأب الرأسمالية:

تاريخ الزيارة https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith (2023/3/25)

² شبوي سليم، دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسللي عبدالله تيبازة (الجزائر) 2020-2021، ص: 46

³ شبوي سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

وعند نهاية الخمسينات تطرق كل من (Mincer و Schultz) الى نظرية رأس المال البشري، حيث نظر إليه أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، حتى مرحلة الستينات الى نهاية السبعينات فعرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطوراً كبيراً خاصة في فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحاً¹.

ثانياً: المرحلة الثانية: الإهتمام بالقابليات الذهنية:

في بداية الثمانينات من القرن 20 أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم على دراية بأن الأصول الغير ملموسة التي تمتلكها المنظمات هي المحدد الرئيسي لأرباحها، وفي عام 1980 لاحظ **Hiroyuki** وجود تباين في أداء المنظمات اليابانية ولاحظ اختلاف في آدائها وتم تحديد مصدره في الموجودات الغير ملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات الغير ملموسة هي الأساس في تحقيق الأرباح وضمان تقدمها وتطورها.

كما صرح **Ralph Stayer** مدير منظمة **John Sonville** للأطعمة بقوله كانت المصادر الطبيعية تمثل أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات المنظمة والمجتمع، الآن حل محلها رأس المال الفكري الذي هو أهم مكونات الثروة القومية وموجودات المنظمة، وفي عام 1998 أوضح **Sveiby*** في كتابه تحت عنوان "شركة معرفة - كيف" ضرورة الإهتمام بالموجودات الغير ملموسة وكيفية إدارتها لأنها المصدر الحقيقي لإستمرارية المنظمة ونموها. وفي نفس السنة قام الأستاذ **David Teece**** بكتابة مقال بعنوان (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) تطرق فيها الى الخطوات الضرورية لإستخراج قيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها وهي كالتالي: ضرورة تعلم المديرين أولاً، ثم تعليم أفرادها تبعاً لآليات إستخلاص العوائد من الإبداع .

¹ فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015-2016، ص: 62 .

* **Sveiby** يعتبر من الرواد الذين تحدثوا عن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بعد إبتكار العديد من المفاهيم الأساسية وأول من حدد الاحتياجات لقياس رأس المال البشري والتطبيقات المحاسبية الضرورية لقياس الأصول غير ملموسة، وقد نشر عام 1989 كتاباً بعنوان "الميزانية غير مرئية" حيث اقترح نظرية جديدة لقياس رأس المال الفكري من خلال تقسيم رأس المال الفكري الى ثلاث فئات: رأس المال العملاء، رأس المال الأفراد، رأس المال الهيكلية وقد تبني هذا الأسلوب عدد كبير من الشركات **David Teece**** المنظر التنظيمي وأستاذ في إدارة الاعمال العالمية ومدير مركز **Tusher** لإدارة رأس المال الفكري في مدرسة **Walter A. Haas** للأعمال في جامعة كاليفورنيا، تشمل مجالات اهتمامه، إستراتيجية الشركة، الريادة، الإبتكار رسياسة المنافسة، الملكية الفكرية. السويدية المقيدة في البورصة، واعتمده المجلس السويدي لصناعة الخدمات كمعيار في التقارير السنوية.

وفي عام 1989 أنشأ **Sullivan Patrick*** نشاط إستشاريا قابل للتطبيق، يركز فيه نصح الزبائن في كيفية إستخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

هذه المرحلة تمثلت بثلاث محطات بارزة أولها عام 1990 عندما أطلق **Ralph Stayer**** أول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، ثانيا عندما نشر **Stewart** عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثا 1991 وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة **Skandia***** السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد

Leif Edvinsson

ثالثا: ميلاد رأس المال الفكري:

في منتصف التسعينات القرن الماضي بدأت الجهود تتكثف حول موضوع رأس المل الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمنظمات والاتفاق على ممارسات هذا الموضوع، في عام 1993 اهتمت شركة **Dou Chemical****** بتطوير الأرباح والعوائد من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والابداعات التي أهملت سابقا وتطوير الأفكار التي تحقق فوائد عالية، وعينت **Gordon Petrast** كمدير أول للأصول الفكرية.

وفي عام 1994 اتفق كل من **Edvisson, Retrash & Sullivan** على عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في إستخراج القيمة من أصولها الغير ملموسة للكشف عن منظور تلك المنظمات لمفهوم رأس المال الفكري وكيفية ادارته، وعلى هذا الأساس عقد اجتماع 1995 وانضمت إليه ثمانية شركات من أصل اثني عشر شركة وعرف إدارة رأس المال الفكري ويرمز له **ICM** وتضمن تحديد عناصره الأساسية بالإضافة الى طرائق إستخراج القيمة منه.

وفي عام 1995 أشرفت منظمة **Arthur Anderson** لاستشارات الأعمال بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة شارك فيها 447 فردا ألقى فيها 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا.

وفي الحقيقة لم يتناول رأس المال الفكري بشكل مفصل إلا مع طرح كتاب رأس المال الفكري ل**Thomas Stewart**"ثروة الجديدة للمنظمات" عام 1997 والذي يحتوي على المضمون التالي: أن العقول البشرية والخبرات

* **Sullivan Patrick** هو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا.

** **Ralph Stayer** مدير شركة **john sonville** للأطعمة التي تأسست سنة 1945 من طرف كل من **Ralph Stayer**

و **Alice stayer** في ويسكونسن بالولايات المتحدة الأمريكية

*** شركة تأمين سويدية تأسست سنة 1855، وتعمل اليوم العلامة التجارية لهذه الشركة في أوروبا، وأمريكا اللاتينية وآسيا وتدير **Skandia** أيضا بنكا الكترونيا يدعى **Skandiabanken** لمزيد من المعلومات انظر

<https://en.wikipedia.org/wiki/Skandiabanken>

**** شركة أمريكية متعدد الجنسيات، وهي عملاق عالمي في مجال تصنيع وتوزيع المواد الكيميائية، التي تقع في ميدلاند

ميتشيغان

المتميّزة هي أصل من أصول المنظمة ، ومن الضروري إدارة الأصول الفكرية لخفض التكاليف وتسيير رؤوس الأموال داخل المنظمة .

وفي عام 1999 إنعقد ندوة دولية لرأس المال الفكري في امستردام حيث ركزت على مناقشة أهدافه واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت بعدة مقترحات أهمها وصف طرق قياسه ومزايا وعيوب كل طريقة وآلية استعمالها.

وفي 2001 عقد مؤتمر دولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري وفي الفترة الممتدة بين (2000-2003)، عقد مؤتمرين في نيويورك حول رأس المال الفكري وإدارته.

وتأسيسا للجهود آنفة الذكر فان نظرية رأس المال الفكري هي: مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية. وفي ما يلي إستعراض أدلة نظرية رأس المال الفكري:

- اعتمد مصطلح "نظرية رأس المال الفكري" من قبل العديد من الكتاب المعروفين، كما اعتمد عبارة (...وكما هو الحال لظهور أغلب النظريات فان هناك العديد من التعاريف لرأس المال الفكري...).

- اتفقت المنظمات المهتمة بإستخراج القيمة من الأصول الغير ملموسة والمشاركة في إجتماع إدارة رأس المال الفكري وخبرائها المعروفين أمثال **Edvinsson, Retrash & Sullivan** لتحديد مفهوم رأس المال الفكري، والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول الى ربح". ويعد هذا مؤشر لإستنباط المفاهيم وتعريف جديدة. صيغت افتراضات النظرية كالاتي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يفوق الموجودات الملموسة بعدة مرات.

- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

- أن القياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولة مع مظلة المعرفة.

- أن رأس المال الفكري اذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

كما حددت المبادئ التالية نذكر منها :

- أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم حركي متجدد غير ثابت، لأنه قوة فاعلة تتكيف مع متغيرات البيئة.

- تكتشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.

- الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الإلتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.

- توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقييم المستمر.¹

المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي ظهرت بشكل عام في إدارة الأعمال، وبشكل خاص في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح أكثر تداولاً في الآونة الأخيرة من قبل الكثير من الباحثين، كونه النقطة الجوهرية التي ترتقي بها المنظمة من منظمة نمطية إلى منظمة ريادية.

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تحديد مفاهيمه والمداخل التي اعتمدها الباحثون في بلورة مفهوم رأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه

1- مفهوم رأس المال الفكري: لتوضيح مفهوم مصطلح رأس المال الفكري سنتطرق إلى مفهومه اللغوي والاصطلاحي.

1-1 لغة: ينقسم هذا المفهوم إلى قسمين: رأس المال، وكلمة الفكر.²

➤ رأس المال: جمع: رُؤُوسُ الأَمْوَالِ. [رأس، م و ل]. (كَلِمَةٌ مُكَوَّنَةٌ مِنْ: رَأْسٍ، وَ، مَالٍ)

ونقول: اسْتَتَمَرَ رَأْسَمَالًا كَبِيرًا فِي تِجَارَتِهِ أَي: نَزُوَةً أَوْلِيَّةً بِيَدِ تَاجِرٍ أَوْ مُؤَسَّسَةٍ تِجَارِيَّةٍ مُعَدَّةً لِلاِسْتِثْمَارِ فِي مَشْرُوعٍ مَّا.

ونقول رأسمال: مال مستثمر في عمل من الأعمال، ونقول رأسمال: أموال يملكها الإنسان في وقت معين.

وَعَرَفَ أَيْضًا:³

- معنى رأس في المعجم الوسيط فلائ: رَأْسَةٌ، ورياسة، ورياسة: شرف قدره. و. زاحم عى الرياسة وأرادها. و- القوم وعليهم: صار رئيسهم.

- معنى رأس في لسان العرب رأس كل شيء أعلاه والجمع في القلة أُرُوسٌ وَأَرَأْسٌ.

➤ الفكر: على أنه:⁴

جمع: أفكار.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص ص:

. 138، 151

² تاريخ الزيارة: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar2023/3/12>

³ تاريخ الزيارة: <https://www.maajim.com/dictionary2023/3/12>

⁴ تاريخ الزيارة: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar2023/3/12>

الفِكْرُ: إعمالُ العقلِ في المعلومِ للوصولِ إلى معرفةٍ مجهولٍ ، ونقول: لي في الأمرِ **فِكْرٌ**: نَظَرٌ ورويةٌ، وما لي في الأمرِ **فِكْرٌ**: ما لي فيه حاجة ولا مبالاة، أجهد **فِكْرَه**: أمعن في التفكير، بنت **الفكر**: فكرة أو خطة مبتكرة منسوبة إلى شخص معين أو مجموعة معينة.

وَعَرَفَ أَيْضًا

-معنى الفكر في لسان العرب **الفِكْرُ والفِكْرُ**: إعمال الخاطر في الشيء.

-معنى الفكر في المعجم الوسيط، فكر في الأمر، **فَكَرَ فِكْرًا**: أعملَ العقلَ فيه ورَتَّبَ بعضَ ما يعلم ليصل به إلى مجهول. **أَفَكَرَ** في الأمر: **فَكَرَ** فيه، فهو **مُفَكِّرٌ**. **فَكَرَّ** في الأمر: مبالغة في **فَكَرَ**، وهو أشيَعُ في الاستعمال من **فَكَرَ**، و **فَكَرَّ** في المشكلة: أعمل عقله فيها ليتوصل إلى حلها. فهو **مفكِّر**.

1-2 اصطلاحا: هناك عدة تسميات لمصطلح رأس المال الفكري نذكر منها: رأس المال المعرفي، رأس المال

اللاملموس أو الأصول الغير مادية، ولقد تعددت وتنوعت تعاريفه من مختلف الباحثين ومن أهمها نذكر مايلي:

-يعرفه (Stewart Thomas, 1998) بأنه: المادة الفكرية (المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية ،الخبرة) التي يمكن وضعها واستخدامها لانشئ الثروة¹.

يشير هذا التعريف والذي يعتبر القاعدة الذهبية لأي بحث في رأس المال الفكري على النشاط الفكري للمورد البشري والذي ينجم عنه مادة فكرية يمكن توظيفها من أجل خلق ثروة.

-ويعرفه (Edvinsson,1997) على أنه: عبارة عن مضامين المعرفة والخبرة والتكنولوجيا التنظيمية والعلاقات مع الزبائن بالإضافة الى الكفاءات المهنية التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية في السوق².

الملاحظ في هذا التعريف ركز على المعرفة والخبرة بالإضافة الى الكفاءات والمهارات التي يتميز بها المورد البشري وأن تكون العلاقات جيدة لأنها تعتبر همزة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية بالإضافة لعلاقتها الداخلية مع الموظفين.

- في حين عرفه (Bassi,1997) على أنه: جميع أنواع المعرفة التي تخلق قيمة للمنظمة، وتتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني³. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري هو مختلف المعرفة التي تولد قيمة، وتكون من خلال نتاج تفاعل بين الموارد البشرية والموارد الهيكلية والموارد العلائقية.

¹ Stewart,T,& Ruckdeschel, C.**Intellectual capital:The new wealth of organizations.** In Performance Improvement,Vol(37), N°(7), 1998, p:56 .

² Edvinsson,L,& STENFELT,C.**Intellectual Capital of Nations—for Future Wealth Creation** Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol (4), N°(1),1999, p:22.

³ Bassi,Lauri, **Harnessing the Power of Intellectual Capital**, Training & Development, Vol(51),N°(12),1997, p:25.

-وعرفها(Ulrich ,1998) بأنه: مجموعة المهارات التي تتمتع بمعرفة واسعة ممن يمكنها قيادة منظماتها عالميا من خلال استجابتها لزبائنها بالاضافة للفرص التي تتيحها التكنولوجيا.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز المعرفة المتراكمة التي من شأنها التمكين من تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحكم في التكنولوجيا.

-ويعرفه(Roos,2006) بأنه: جميع الموارد غير النقدية وغير المادية التي تسيطر عليها المنظمة كليا أو جزئيا من أجل الساهمة في خلق قيمة للمنظمة.²

يشير هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتضمن جميع الموارد الغير ملموسة التي تستطيع المنظمة تسييرها والسيطرة عليها والعمل بها لتوليد قيمة مضافة لها.

-أما(Mar and Schiuma,2001)عرفها بأنها: مجموعة الأصول المعرفية المنتسبة للمنظمة والتي تساهم في تحسين الوضع التنافسي لها عن طريق إضافة قيمة الى أصحاب المصالح المحددين.³

-وتعرفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)* على أنه: القيمة الاقتصادية (المقدرة والمحسوبة) للأصول غير الملموسة للمنظمة، والتي تتكون من فئتين: رأس المال التنظيمي، ورأس المال البشري.⁴

نلاحظ من خلال التعريف الذي قدمته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 وصفت رأس المال الفكري على أنه نتاج تفاعل بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما أنه إستبدال مصطلح الثروة الذي أشار اليه ستيوارت بتوليد القيمة لأن المنظمات أصبحت تركز على القيمة الفكرية أكثر من تحقيق الثروة.

-أما تعريف(العنزي، صالح 2008) فقد عرفه بأنه: مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، يتم توظيفها وإستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية مما يحسن آداءها ويزيد من إبداعاتها ويحقق لها علاقة تفاعل بين جميع أصحاب المصلحة، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا.⁵

¹ Ulrich. A Dave:New mandate for Human Resources,Harvard Business Review, Harvard University ,Vol (76), N°(1), 1998, p:127.

² Göran Roos & all, Managing Intellectual Capital in Practice, 1st Edition, (USA: Butterworth Heinemann), 2005, p:19.

³ Starovic, D & Marr,B,«Understanding corporate value : managing and reporting intellectual capital», (The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) & Cranfield university school of management,London, 2004, p:6

* The Organisation for Economic Co-operation and Development.

⁴ Jørgen Mortensen, Programme Notes and Background,(Paper submission to International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience,Issues,and Prospects, OECD,Amsterdam, 9-11 June 1999), P:17.

⁵ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص:150.

-أما تعريف (هاني محمد سعيد 2008) هو مجموعة من القيم الغير ملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة وتتكون من مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية، تساهم في إنتاج أفكار مبدعة تساعد على البقاء وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة وجعلها تتمركز في كامل أنحاء المستويات الادارية.¹

-أما (حسن عجلان حسن 2008) يمثل القدرة العقلية ذات المستوى العالي تملكها مجموعة من العاملين دون غيرهم كما يمثل الموجودات الفكرية الغير ملموسة، والتي تتأثر بزيادة الموجودات المادية الأخرى وتعمل على تعظيمها.²

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه الموجودات الفكرية التي تتضمن المعارف والخبرات والقدرات المتميزة والمتواجدة في مختلف المستويات التنظيمية، والتي تحقق قيمة أكبر من منافسيها ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تفعيلها واستثمارها.

كما يجب الاشارة الى أهم النقاط الأساسية التي تمثل الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمات الأساسية	يمكن لمسه والنظر اليه	غير قابل للمس والنظر اليه
الموقع	داخل المنظمة	في عقول الافراد
النموذج الأمثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	التركيز والانتباه
الأفراد	عمال يدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القوة والضعف	دورة تالقادم	دورة التوليد وتعزيز ذاتي

المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2 2008ص:

¹ هاني محمد السعيد، الرأس المال الفكري، دار السحاب ، القاهرة، 2008، ص:22.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:

2- خصائص رأس المال الفكري: من خلال مفهوم رأس المال الفكري نلاحظ أنه يتميز بمجموعة من الخصائص والتي سنبرزها كالاتي:¹

2-1 الخصائص التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية، وبنسب متفاوتة.
- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة، أي أن الرسمية تكون فيه منخفضة .
- تزداد الكفاءة والفعالية في المنظمات التي تمتاز بمناخ ذات طابع غير رسمي.
- يتفاعل في المنظمات التي تتميز بالامركزية في إتخاذ القرارات.

نستنتج من هاذة الخاصية أن التنظيم يعتبر من السمات التي يتصف بها رأس المال الفكري كونه هو المسير لكافة الموارد بالمنظمة، وبالتالي اذا كان التنظيم يسير بشكل صحيح فالمنظمات تستطيع تحقيق أهدافها بسهولة.

2-2 الخصائص المهنية: تتمثل فيما يلي:

- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم التنظيمي وكذا تدريبهم الإثرائي .
 - إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
 - يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .
- نستنتج من هاذة الخاصية أنها تتركز على البيئة الداخلية للمنظمة لتأدية مهامه بتقنيات ومهارات عالية، وذلك من خلال ممارساته الفنية .

3-2 الخصائص السلوكية و الشخصية:

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، ويتمتع بثقة عالية في النفس.
 - يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالابتكارية.
 - يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار والمقترحات البناءة .
 - لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير .
 - رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره.
- نستنتج من هذه الخاصية أن رأس المال الفكري يتطلب قوة شخصية والعمل الجماعي كما يميل الى حب المخاطرة وتقديم حلول للمشكلات وتقديم أفكار لبناء وتنمية وتطوير المنظمة.

¹شويي سليم، مرجع سبق ذكره، ص52.

- بالإضافة الى الخصائص السابقة يمكن إضافة بعض الخصائص لرأس المال الفكري تتمثل في¹ :
- أن رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية للمنظمة وتتأثر بوجودها المادية، لذلك يصعب الاستغناء عنها أو استبدالها.
 - يحتاج رأس المال الفكري الى جهد كبير من أجل بناءه، عن طريق الاستقطاب والصناعة والتطوير والمحافظة عليه.
 - يعتبر رأس المال الفكري من أهم الثروات التي تمتلكها المنظمة والتي تضمن لها البقاء.
 - يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.
 - يعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمنظمات القائمة على المعرفة.
- ومما سبق نستطيع القول أن رأس المال الفكري يعتبر مور يتميز بالندرة والمهارات والخبرات العالية، كما يتميز بالمشاركة العالية ويتطلب جهد فكري كبير، بالإضافة لتميزه بإتخاذ القرارات الحاسمة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ثانيا: المداخل النظرية في رأس المال الفكري.

يعتبر المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما وفق مسارات متطورة، تسمح للباحث بالسيطرة والتحكم في المعرفة والخبرة، وعليه توجد عدة مداخل ساهمت في مفهوم رأس المال الفكري وتتمثل هذه المداخل كالاتي²:

1- المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وطريقة جمع المعلومات حول الحقائق الإجتماعية والمنظمة، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما يستكشف العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى .

2- المدخل الادراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة وأصحاب نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الذين ينظرون الى رأس المال الفكري من زاوية الاقتصادية والفكرية، ويعتبرونه من أهم الموجودات الاستراتيجية التي تساعد المنظمات على البقاء، والذي يضمن لها القدرة على تحقيق شروط المنافسة بكفاءة وفاعلية، فعلى المنظمة أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة لتوظيفها لحل المشاكل الادارية أو التنظيمية لاستثمار الفرص المتاحة. يقوم وفق مسارين:

- **المسار الأول:** وهو مسار المعرفة و القدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة المنظمة.

¹ ايمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الابداعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018 -2019، ص:34.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 161 .

- المسار الثاني: يعتمد هذا المسار على الموارد، ويؤكد على كيفية خلق الأرباح من المجموعات الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.

هاذين المسارين على الرغم أنهما مستقلين إلا أنهما مترابطين، ومجهما يخلق بينهما منظومة تفاعلية تجمعهما في نظرة واحدة هي الإنطلاق من الداخل الى الخارج ، أو مايسمى إستراتيجيا مسار السنجاب عكس مسار الطير. فمسار السنجاب قائم على فكرة أن على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية والتي تعتبر نقطة انطلاق في التفكير، حيث تشبه المنظمة هنا السنجاب داخل الشجرة وفي كيانها من الأسفل إلى الأعلى، عكس مسار الطير الذي مرحلة إنطلاقه من الخارج نحو الداخل حيث أنه يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين ليقف عليه.

3- المدخل الشبكي: يتم تفسير رأس المال الفكري من خلال هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، والتي تركز على إقتناء وتقاسم نقل المعرفة من خلال أنماط وتبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط إتصال تبادلية بعدها تليها ممارسات أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4-مدخل الممارسات الجماعية: يقوم هذا المدخل على المنظور الإجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة وذلك من خلال أن المعرفة ملك عام للجماعة وأنها نقلت من أجيال بعملية تقليدية، فالمعرفة في اطار هذا تمثل إلتزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5-المدخل الكمي: يمثل هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة، نتائجها تتصف بالأمثلية، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويزود أهمية للأفراد من خلال المعرفة.

المطلب الثالث: أهمية وأدوار رأس المال الفكري

يعد الإهتمام برأس المال الفكري من أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات الناجحة، لأن التحدي الرئيسي أمامها اليوم هو الحرص على توافر أفراد مهرة ومتميزة، وكيفية استثمارها والمحافظة عليها، وبذلك أصبحت الموارد البشرية هي أكثر أهمية من أي أصل مادي آخر تمتلكه المنظمات.

أولاً: أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري في كونه مصدراً للميزة التنافسية المستدامة والربحية في المنظمات، حيث يزيد من القيمة السوقية للمنظمة وسمعتها من خلال تعزيز الابتكار في المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى تعزيز الإستجابة السريعة في البيئة التنافسية، حيث ستعمل المنظمات على ذلك، ورفع إستعدادهم لمواجهة الأزمات، ويهدف رأس المال الفكري إلى تحقيق ميزة تنافسية. إنها نقطة البداية لإنتاج منتجات وخدمات متطورة وحديثة وتنافسية ويعد رأس المال الفكري ضرورياً لتطوير الأداء والممارسات الحالية والمستقبلية و ذلك باستخدام الأمثل للموارد.¹

وتظهر أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:²

- يعتبر رأس المال الفكري أساساً في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال استثمار العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على تحقيق التميز، لأن العقول التي تتميز بالتكيف مع الظروف المتغيرة تعتبر هي رأس المال الفكري.
- يتميز رأس المال الفكري بأهمية تنظيم قياسه، والتي أصبحت أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، كما يعد قياسه من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في عصر العولمة.
- يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج من يبحث عنه ويستخرجه ويمارسه، ومن أساليب استخراجها عملية نشر المعرفة لتعزيز القدرات العملية.
- يعتبر رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي، وهو المحرك في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للمنظمة .
- يعتبر رأس المال الفكري مصدراً رئيسياً لتوليد الثروة في المنظمة.
- يعتبر رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً، وسلاحاً تنافسياً في ظل اقتصاد المعرفة.
- رأس المال الفكري عبارة عن قدرات علمية لها دور جوهري في إدخال تعديلات على مختلف أعمال المنظمة.

¹ Khalid Munther Lutfi, & all. **The role of intellectual capital on green supply chain management: Evidence from the Jordanian renewal energy companies**. Uncertain Supply Chain Management, Vol(11),N°(1), 2023, p: 351.

² أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(12)، العدد(4)، 2020، جامعة الجزائر 3، ص:935.

- يضم رأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية للأفراد والمكونة من معارف ظاهرة، وهي المعارف التي يمكن التعبير عنها، ومعارف ضمنية مبنية على المعارف الشخصية والقواعد البديهية، والتي تستخدم في تطوير المنظمات.

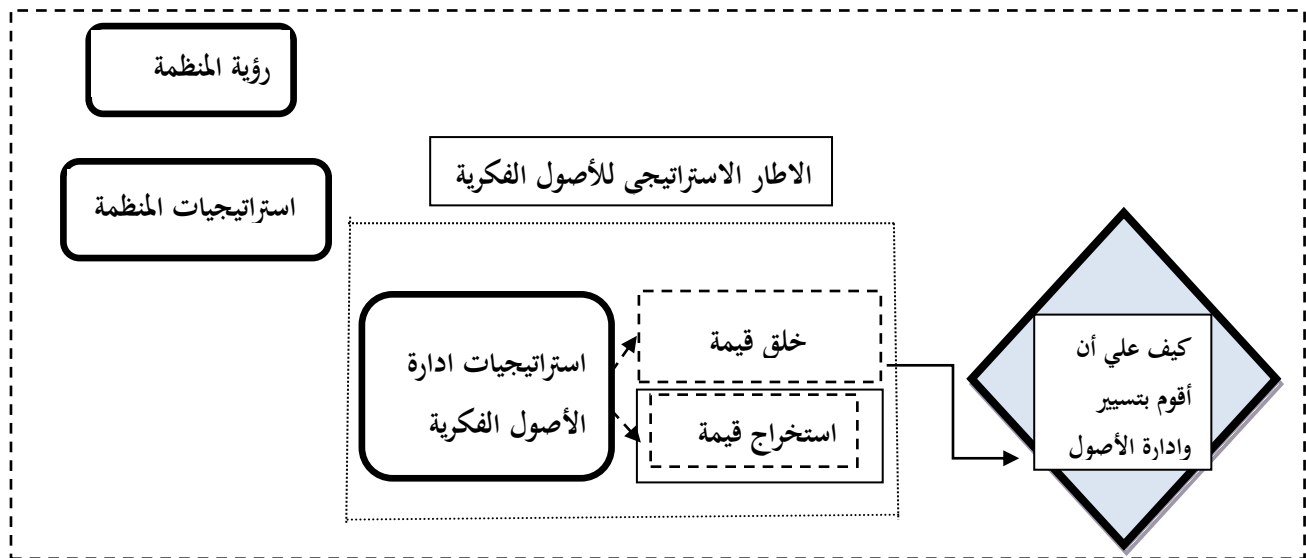
كما حدد **johansson** أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية¹:

- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- يتيح لإدارة المنظمة عمل خيارات الإستراتيجية المستندة الى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والاستمرارية.
- انطلاقا من الأهمية التي حددها **johansson** نستنتج أن رأس المال الفكري يعتبر القوى الداعمة والمحركة في المنظمات من خلال مكوناته الفكرية ومورد مهم يساهم في تحقيق الاداء المطلوب والتميز.
- وبناء على ما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري تكمن أهميته في تنمية القدرات الإبداعية، ويقدم منتجات وخدمات متميزة بالإضافة الى تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح، إن رأس المال الفكري يعتبر سلاح قوي يعمل على تعزيز مكانة المنظمة وإدخال تغييرات جوهرية فهو منبع للمعرفة ومصدر لخلق التميز للمنظمة.

ثانيا : أدوار رأس المال الفكري

تغزو المنظمات مجموعة من الأدوار لإستخراج قيمة من رأسمالها، ومعظم الأفراد يميلون الى التفكير بسرعة في توليد الدخل، وهناك مجموعة من الباحثين الذين قدموا أدوارا أخرى والتي ذكرها **Harrison & Sellivan2000** وهي

الشكل رقم (1.1) : تحديد أدوار رأس المال الفكري حسب **Suzanne Harrison** و **Patrick H. Sullivan Sr**



Source :Harrison,S. & Sulivan,P. (profiting from intellectual capital learning from leading companies. journal of intellectual capital, vol(1), N°(1), 2000, p:37.

¹ Johansson.and al." Measuring to understand Intangible performance drivers ",The European Accounting Review, Vol(10), N°(3), 2004, p: 410.

1- الأدوار الدفاعية:

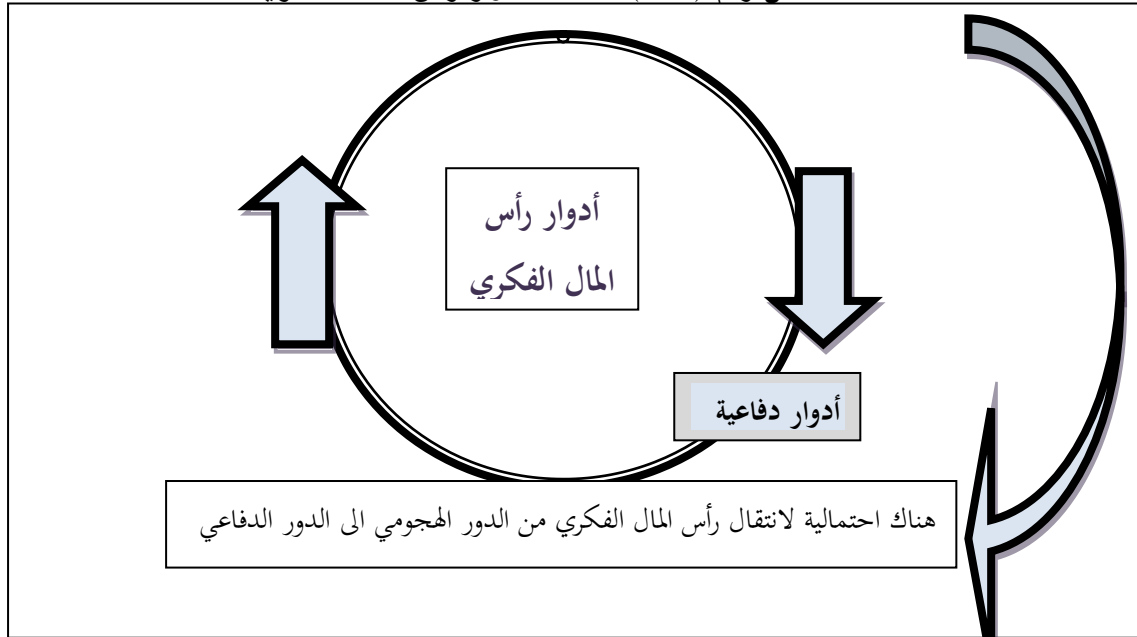
- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات داخل المنظمة.

2- الأدوار الهجومية :

2-1 توليد الإيرادات:

- من المنتجات والخدمات الناتجة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، والملكية الفكرية لها وكذا الموجودات الفكرية لها.
 - معرفة المنظمة ودراية الفنية لها.
 - وضع مقاييس للأسواق الجديدة والمنتجات والخدمات الجديدة.
 - الوصول الى أسواق جديدة كأساس لتحلقات أعمال تجارية جديدة.
 - الوصول الى تكنولوجيا الآخرين.
 - إنشاء حواجز أمام دخول المنافسين الجدد.
- يتضح مما سبق أن رأس المال الفكري يؤدي أدوار جد مهمة داخل المنظمة فهو يساهم في حماية المنتجات من التقليد، وحماية الإبداعات الناجمة عن الموارد البشرية، كما يساهم في جذب الزبائن عن طريق تقديم خدمات ومنتجات جديدة .

الشكل رقم (2.1): انتقال أدوار رأس المال الفكري



المصدر: فريال أوصيف، رأس المال الاتصال وعلاقته برأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي: كلية علوم الاعلام والاتصال: جامعة الجزائر 2020-2021، ص: 64.

إن رأس المال الفكري له دورين دور هجومي ودور دفاعي، حيث أن الانتقال من الدور الدفاعي الى الهجومي يتم بطريقة منهجية حسب نوع وطبيعة استراتيجية كل منظمة سواء كانت قوية أو في مرحلة النمو، وبذلك فإن رأس المال الفكري له إستراتيجيتين يفرض على المنظمات تبنيها وهي¹:

- استراتيجية دفاعية: وتشمل براءة الاختراع، حقوق الفكرية، أسرار التجارة، وهذا يتطلب إجراءات قانونية للدفاع عن تلك الحقوق.
- استراتيجية هجومية: وتقوم على أساس الإبداع والإبتكار، وتقديم التحسينات المستمرة وهذا ما يجعل موقعها التنافسي قوي.
- وفي هذا الصدد هناك بعض المؤشرات التي وضعها Bahra سنة 2001 بوضع التساؤلات التالية:
- ما الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟.
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟.
- هل ادارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أم لا مركزية؟.
- ما نوعية الموارد البشرية التي تتحول الى رأس المال الفكري؟.

¹ ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي - تسمسليت، 2020-2021، ص:27.

المطلب الرابع: علاقة رأس المال الفكري ببعض المداخل الادارية.

إن رأس المال الفكري كونه له أهمية كبيرة في المنظمات تجعله على علاقة متينة مع المفاهيم الادارية المعاصرة، حيث يتأثر كل واحد منهما من أجل تحقيق هدف واحد، وسنتعرف في هذا المطلب عن العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بكل من ادارة المعرفة، الهندسة الإداري، التفكير الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة، العمولة.

أولاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

1- مفهوم ادارة المعرفة: لإدارة المعرفة عدة تعاريف نذكر منها:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها: التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق وتوليف المعرفة والأصول التي لها علاقة برأس المال الفكري، وكذلك القدرات والإمكانات التي لها تأثير إيجابي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، كما أن ادارة المعرفة تضمن الاستدامة للمعرفة ورأس المال الفكري من خلال استغلالها واستثمارها ونشرها، كما يجب أن توفر التسهيلات لتحقيق مضامين الادارة¹.

- وادارة المعرفة هي عبارة عن المنهج الذي تقوم به المنظمة من أجل توليد الثروة من خلال مهاراتها وقدراتها وخبراتها أو رأس مالها، كما تتضمن مختلف الأساليب والتقنيات والتي تسمح لها بالتحليل والتنظيم وحفظها وتوزيعها داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.²

2- أهمية ادارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية ادارة المعرفة كالاتي:³

- الإستثمار في رأس المال الفكري، فقيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير برأس مالها الفكري.
- تحفز المنظمات على الإبداع والإبتكار كونها تكون معرفة جديدة وتجديد .
- بناء ميزة تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال الفرد في منتجاتها وخدماتها المتميزة .
- الارتقاء بمستوى الموارد البشرية (التشجيع على التعلم، تطوير المهارات، القدرة على التكيف،زيادة الرضا الوظيفي).

¹قريد صباح، تأثير رأس المال الفكري على تنافسية المنظمة المالية بالسوق المالي دراسة قياسية للمؤسسات المالية المدرجة ببورصة تونس خلال الفترة 2013-2016، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار عنابة، 2017-2018، ص: 168.

² Fortas Ftiha, la gestion des connaissances un facteur determinant pour la valorisation et le developpement du capital intellectuel au sein des entreprises, revue nouvelle economie, Vol(1), N°(12),2015, p:47.

³قريد صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

3-علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

يعبر رأس المال الفكري عن مجموع الأفراد الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والقدرات الفكرية التي تتسم بالندرة والتي تعكس جانب المعرفة لديهم، حيث هذه الأخيرة يتم التحكم فيها من قبل ادارة المعرفة والتي تضم مختلف العمليات لتوزيعها داخل المنظمة، لذلك فإدارة المعرفة هي نتيجة لإهتمام برأس المال الفكري، كما أن إدارة المعرفة تهدف لتنشيط رأس المال الفكري واستخراج المعرفة منه واستخدامها لخلق قيمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن حصر أهم العلاقات التي تربط بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة¹:

- تكمّن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في إدارة عقول الأفراد النادرة التي تتميز بالمهارات العالية التي تحتاجها المنظمة قصد تمكين الأفراد الأكفاء وتحقيقي العناية لهم، لذلك فإدارة المعرفة تعتبر عصاره رأس المال الفكري.
- الحصول على المعرفة وما تتضمنه من العقول المنتجة لها (رأس المال الفكري) محط المنافسة سواء بين الاقتصاديات الحديثة أو بين المنظمات محليا ودوليا، فقوتها تكمن قدرتها على إستقطاب رأس المال الفكري مهما كانت جنسياته.
- إهتمام إدارة رأس المال الفكري بإدارة العقول ومنتجاتها الفكرية والعمل على تنشيطها وتمكينها والحفاظ عليها وإستخراج القيمة، في حين تسعى إدارة المعرفة إلى نشر وتوزيع المعرفة المنبثقة من رأس المال الفكري.
- ينصب إهتمام إدارة رأس المال الفكري على الموارد البشرية المنتجة للمعارف، في حين ينصب إهتمام إدارة المعرفة على الأنظمة المحيطة بالموارد البشرية، كما أن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الإختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا.
- كما هناك من يرى أن رأس المال الفكري وإدارة المعرفة مختلفان ولكنهما مترابطان من الناحية المفاهيمية، فإدارة المعرفة يقصد بها القيام بما هو مطلوب لتحقيق أقصى إستفادة من موارد المعرفة مثل التكنيكات والمعرفة الواضحة، أما رأس المال الفكري يشير الى مجموع كل منظمات المعرفة المستخدمة للميزة التنافسية.²

¹بورويّة عزيز، رأس المال الفكري ودوره في تحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2021-2022 ص:32.

² Rehman,S.U.,Bresciani,S., Ashfaq, K. & Alam,G. M. **Intellectual capital, knowledge Management and competitive advantage: a resource orchestration perspective.** Journal of Knowledge Management , Vol (26), N°(7), 2022, p:1705 .

ثانيا: علاقة رأس المال الفكري بإعادة الهندسة الادارية

1- مفهوم الهندسة الادارية:

عرف (Hammer & Champy) إعادة هندسة العمليات بأنها: إعادة التفكير الأساسية الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية فائقة في معايير الأداء مثل التكلفة، الجودة الخدمة والسرعة¹. ويتضمن هذا التعريف أربعة كلمات أساسية هي:²

-أساسية: إن إعادة الهندسة الادارية أو ماتعرف بالهندرة تبدأ دون افتراضات ولا تعتمد على مفاهيم أو قواعد سابقة بل تتجاهل الموجود وتركز على ما ينبغي أن يكون.

-جذري: ونعني بإعادة التصميم الجذري التغيير من الجذور وليس التغيير سطحيا أو ظاهريا فقط، أي التخلص من القديم تماما.

-فائق: إن الهندرة تهدف الى التطويرات الهائلة والفائقة في معدلات الأداء.

-العمليات: إن الهندرة تركز على "العمل ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

أما (Lowenthal) فقد عرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي و التي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق أداء تنظيمي متميز.³

2- أهمية إعادة الهندسة الادارية (الهندرة):

يمكن تحديد أهمية إعادة الهندسة الإدارية أوالهندرة من خلال أربع مجموعات كما يلي⁴:

2-1 الجوانب الفنية والتقنية المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها المنظمات:

-إنجاز عمليات متكاملة وليست جزئيات بسيطة وصغيرة.

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى فرق العمل العملية.

¹ Hammer, M. and Champy, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, 1993, p:32.

²مصطفى يوسف كافي، **الإصلاح: والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق**، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2018 ص ص: 141-142.

³Lowenthal, J. **Reengineering the organization: a step-by-step approach to corporate revitalization**, First Edition, February, 1994, p:62.

⁴ محمود محمد أبو عيشة، **واقع إعادة هندسة العمليات في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيهما**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد(6)، العدد(7) 2022، ص:6.

- الوصول إلى طرق جديدة ومبتكرة للأداء.

- تقليل الفارق الزمني بين خطوات العمل.

- السرعة الفائقة في إنجاز الأعمال.

- توفير وصف دقيق وواضح للعمليات الإدارية الأساسية التي تتم داخل المنظمة.

2-2 استخدام المعايير الدقيقة والأكثر موضوعية للمنظمة (الأساليب وطرق العمل وشكلها التنظيمي):

- التحسين في نظم المعلومات والتطوير في عملية اتخاذ القرار، والسرعة في التنسيق بين الأنشطة، والتقليص في الوقت

المطلوب.

- التقليل والإختصار من خطوات العمل، تخفيض الإجراءات، وتقليل درجة المركزية، وتوسيع في صلاحيات

الموظفين.

2-3 جوانب السلوكية المتعلقة بجميع الموظفين:

- العمل على تحسين مهارات الموظفين وإشباع حاجاتهم، وتوفير البيئة الأساسية للتدريب الإداري، وإستثمار في

الموارد البشرية .

- شعور الموظفين بتبادل المنافع بينهم وبين منظماتهم التي يعملون لصالحها، والشعور بالتنافس بينهم لتحقيقهم

الأهداف وإستمراريتهم في التقدم.

- شعور الموظف بالأهمية نتيجة تميزه بمهاراته وقدرته على إنجاز أعمال متنوعة والعمل على المبادرة في تقديم الأفكار

الجديدة للعمل.

- تحسين الأداء الجماعي من خلال انتشار التعاون وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- رفع الروح المعنوية للموظفين وإشباع حاجاتهم الذاتية.

2-4 بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية:

- ضمان إتاحة الفرصة لإيجاد قادة مؤثرين للمنظمة، وهيئة المنظمة لأحداث المستقبل.

- إعطاء المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات المتغيرة باستمرار.

- تقديم حوافز ومكافأة للموظفين المبدعين وتحفيزهم.

- العمل على تشجيع الإبداع والابتكار وتحسين الأداء وتنمية روح المسؤولية، والعمل بروح فريق واحد.

3- علاقة رأس المال الفكري بإعادة الهندسة الإدارية

إن عملية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) تتطلب وجود رأس المال الفكري، لأنها تقوم بالتفكير الإبداعي القائم على قدرة تخيل السيناريوهات بديلة لخفض التكاليف والوقت، كما تقوم أيضا باستخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات وهذه الخصائص تتماشى مع خصائص رأس المال الفكري.

إن العلاقة بين المفهومين أن إعادة الهندسة الإدارية من متطلباتها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يقوم بالعمل بصورة آلية فقط، مع العلم أن رأس المال الفكري يتعد بنسبة كبيرة عن الروتينية ويميل الى التجديد كما يؤيد التحدي والمجازفة في العمل، وهذا يسهل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية ويسهم في تحقيقها بكفاءة وفعالية. كما أن إعادة الهندسة الإدارية عملية مستمرة تتطلب أفراد يمتلكون مهارات كفاءات عالية للتخلص من الأساليب القديمة وإحلال الجديدة بدلا عنها، ورأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك باعتبار أن من سماته تنوع المهارات والقدرات العالية والنظر الى الأمور بموضوعية شافية لإبقاء المفيد والتخل من الزائد.¹

ثالثا: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي

1- مفهوم التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي هو القدرة على وضع خطة عمل لتحقيق رؤية المستقبلية، وهو يتضمن التفكير في الحلول الشاذة المحتملة ومكافحتها وتحدي الافتراضات القائمة وتطوير خطط العمل التي تؤدي الى حلول مناسبة وجديدة.² أما **Mintzberg** عرفه على أنه طريقة مميزة للتفكير تستخدم الإبداع والحس ويلعب دورا رئيسيا في تحليل العوامل الحاسمة التي تحدد النجاح طويل المدى، كما يذكر أيضا أن التفكير الاستراتيجي يدور حول رؤية المستقبل أو الماضي وهاذا يشير الى أن إدراك الوقت مهم بالنظر الى الماضي أو المستقبل.³

2- أهمية التفكير الإستراتيجية تتجلى أهمية التفكير الإستراتيجي فيما يلي⁴:

¹ ابنتام حسيني، مساهمة ادارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص: 86.

² Dalal, M., & Carberry, A., Archambault, L., Exploring the use of futures , values , systems and strategic thinking among engineering education research collaborators. Journal of Engineering Education, Vol(112), N°(2), 2023, p:386.

³ Marcus Fors Lindeberg, Valon Krasnici. Strategic Thinking in Crisis Management : A Study into how Organisations. Master's Thesis in Business Administration, UMEA SCHOOL OF BUSINESS , economics statistics, 2020 , P:2.

⁴ كرومي سعيد، أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة شركة سونلغاز، فرع ولاية بشار، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد (10)، العدد (1)، 2021، ص: 362.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال وضع خطط وبرامج عمل خلاقية.
- تحقيق المزايا التنافسية المستدامة التي يصعب على المنافسين الحصول عليها، وذلك من خلال التفكير المتميز والقدرات والكفاءات المتوفرة.
- تحقيق التفكير الإبداعي الذي يساعد المنظمة في مواجهة قضايا المنظمة.
- تحقيق الكفاءة وخلق قيمة وذلك عن طريق إختيار الأمثل للبدائل، وكذا الإستخدام الأمثل للموارد.
- القدرة على فهم البيئة المحيطة والإستجابة الإيجابية للتغيرات.
- المرونة والتكيف في الهياكل التنظيمية مع الظروف.

3-علاقة رأس مال الفكري بالتفكير الإستراتيجي

- تعد العلاقة بين المفهومين علاقة وطيدة، حيث يعتبر التفكير الإستراتيجي جزء من رأس المال الفكري ويتميز بنفس خصائص وقدرات رأس المال الفكري، لكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية.¹
- وهذه الخصائص التنظيمية كالمستوى الاستراتيجي، والصلاحيات نذكرها فيما يلي:²
- يتركز المفكرين الإستراتيجيين في قمة الإستراتيجية، بينما يتوزع رأس المال الفكري في جميع المستويات من القمة الإستراتيجية الى المستوى التشغيلي.
 - المفكرون الإستراتيجيون لديهم الصلاحيات الكاملة لأنهم أعضاء مجلس الإدارة، أما رأس المال الفكري فيمتلك صلاحية محدودة أو حتى لا يمتلكها إطلاقاً.
 - المفكرين الإستراتيجيين لديهم شروط المناصب الوظيفية مثل: التحصيل العلمي، الخبرة، أما رأس المال الفكري ليس بالضرورة توافر هذه الشروط فيه.
 - يمكن القول أن كل مفكر إستراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر إستراتيجي، كما أن مسؤولية المفكر الإستراتيجي كبيرة حول المحافظة على رأس المال الفكري وتنميته، وتتجلى فيما يلي:³

¹ نائل عبد علي النعزي، رأس المال الفكري كمدخل لتنمية التفكير الاستراتيجي في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية

في فلسطين، شهادة ماجستير، تخصص: القيادة والادارة، كلية الادارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2021، ص: 31.

² تيشوداد كريمة ، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:ادارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير،جامعة تسميلت، 2021-2022، ص ص:112.111.

³ قريد صباح، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

- التقدم الوظيفي: إن المفكر الإستراتيجي لا يقتصر على التوجيه والتدريب فقط، وإنما عليه مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في زيادة مهاراتهم وتحديد مناطق الضعف من أجل تحسين أدائهم.
- مواجهة الإحباط التنظيمي: وذلك من خلال تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراتهم على الأداء والإبداع.
- قليل فرص الإغتراب التنظيمي: وذلك بالتشجيع العمل بروح الفريق، فالقيادة الناجحة القوية هي التي تكون قادرة على إدخال التجديد من خلال إحتضان المتميزين وتقليل المعارضة بالمنظمة .
- التميز المنظمي: ذلك أن الإدارة المبادرة المفكرة هي التي تشجع الأفراد ليكونوا خلاقين من خلال المحافظة على الاستقلال الذاتي لهم.
- إن المفكرين الإستراتيجي هم المصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال الفكري من خلال تقديم الجديد وتطوير القديم وذلك عن طريق تهيئة المناخ المناسب لهم، وتوفير الإحتياجات المطلوبة لأعمالهم، وأن نجاح المنظمة يتوقف على كيفية إدارتها للحصول على القدرات والمعارف والخبرات وكذلك التحليل الناجح والدقيق والذي يحقق لها إدارة استراتيجية ناجحة.¹

رابعا: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

- هي عبارة عن استراتيجية وفلسفة إدارية متكاملة، تسمح لها بالوصول الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.²
- هي تطبيق الأساليب الكمية والموارد البشرية التي تعمل على تحسين جميع العمليات داخل المنظمة وتلبي احتياجات المستهلكين الحالية والمستقبلية.³
- ويعرف **ديمينغ** إدارة الجودة الشاملة بأنها ترجمة الإحتياجات المستقبلية للعملاء الى سمات قابلة للقياس، ويتم تصميم المنتج وتقديمه لتلبية إحتياجات ورضا العميل.⁴

¹ تيشوداد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص:112.

² Maria J.Rosa, Claudia S.Sarrico, Alberto Amaral : **Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions**, Quality assurance and management, 2012, p:130.

³ Lehyani, F.,Keskes, M. A.,& Zouari, A **Analysis of Knowledge Management and Total Quality Management Application into Tunisian Small and Medium Enterprises**.IFAC-PapersOnLine, Vol(55), N°(10),2022 , p :204.

⁴ السمانى حامد محمد عبدالله، أثر إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(15)، ص:9.

-وتعرف كذلك بأنها هي ثروة حقيقية التي تعمل وتفكر بها الإدارات بغرض تحسن الجودة، وهي مدخل متكامل يعبر عن المزيد من الممارسات المشتركة في الإدارة.¹

2-أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من النقاط الآتية:²

-**تعزيز سمعة المنظمة:** تستمد المنظمة سمعتها من خلال تقديمها للمنتجات ذات الجودة المتميزة، من خلال تبنيتها علاقات جيدة مع زبائنها وتقديم منتجات تلبي حاجاتهم وأذواقهم وتوقعاتهم، وفي حالة كانت منتجاتها منخفضة فتلجأ الى أحد أدوات التحسين المستمر من أجل رفع مستوى جودة خدماتها ، وهذا ما يحقق لها سمعة محلية وعالمية تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى.

-**القدرة على المنافسة العالمية:** إن الجودة من مواضيع التي نالت إهتمام على المستوى الدولي، ولكي تتمكن المنظمة من المنافسة بفاعلية يجب عليها تطبيق منتجاتها جودة والأسعار العالمية، كما أن الجودة تساعد المنظمات على بناء قدرات تنافسية من خلال جودة منتجاتها والتي تعتبر أحد أبعادها (الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم، الابداع).

-**المسؤولية القانونية للمنتج:** تزايد عدد المحاكم التي تتولى القضايا الخاصة بتصميم المنتجات والتي لها أثر على البيئة والمجتمع، فكل منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية فهي مسؤولة أمام القانون، وأصبح اليوم الإهتمام بدعوى الى الإنتاج الأخصر والمحافظة على البيئة .

-**تخفيض الكلف وزيادة الحصة السوقية للمنظمة:** عند تطبيق الجودة في جميع مراحل عملية الإنتاج، فهذا يسمح لنا باكتشاف الأخطاء والتقليل من الأعباء التكاليف الإضافية، كما أن الجودة في المنتجات تقودنا للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب علاء جدد، وهذا يؤدي الى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة وزيادة مبيعات المنظمة.

إن تقديم الجودة الهائلة سيكسبها عملاء جدد وبدوره يؤدي الى زيادة الحصة السوقية، فضلا عن إمكانية الدخول الى أسواق جديدة والذي يسهم في زيادة الحصة السوقية محليا ودوليا.

-**حماية المستهلك:** عند تحقيق الجودة المطابقة للمواصفات القياسية هذا يعني حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزيز الثقة في تلك المنتجات.

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012 ص:197.

² طارق علي جاسم، أثار ناهض، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد (65)، 2021، ص:78-79.

3-علاقة ادارة الجودة الشاملة برأس المال الفكري

يعتبر كلا المفهومين محل لتطوير المنظمات وتعظيم قدرتها خاصة ونحن اليوم في بيئة تتميز بالتغير، فالعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة أنهما يعتبرتا مفهومان متجانسان، فإهتمام المنظمات برأس المال الفكري وتطويره يعتبر مدخل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري المعاصر، لأنه يعبر عن صورة الجودة في الإستثمار الموجه لرأس المال الفكري وتحويله الى قيمة مضافة.

كما ينبثق العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من كون أن رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لإدارة الجودة الشاملة تهدف الى تغييرا فكريا وسلوكيا في المنظمة، وأن هذا التغيير يأتي من خلال نخبة تتميز بقدرات إبتكارية وإبداعية خلاقة. وقد حددت العلاقة بين رأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

-هناك علاقة تبادلية بي المفهومين، حيث أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تقوم على رأس المال الفكري، كما أن تدعيم رأس المال الفكري وإضافة قيمة له يكون من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث هذه الأخيرة تمتاز بمبادئ منها: مبدأ عمل الفريق، وخدمة المستفيدين منهم العاملون في المنظمة واللدان يعتبران أساس تنمية رأس المال الفكري.

-تزداد قيمة رأس المال الزبوني بتوفير برامج تدريبية وتطبيق أساليب تعتمد على المهارات بهدف الوصول الى جودة تحقق رضا وظيفي خارجي.

- إن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفوء وتنمية المعارف والمهارات البشرية.¹

خامسا:علاقة رأس المال الفكري بالعمولة

1-مفهوم العمولة:

تعرف العمولة بأنها عبارة عن عملية يتم من خلالها توحيد الشعوب العالم وكأنها قرية واحدة، كما أنها عبارة عن مزيج من القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسياسية.²

كما تعرف بأنها عبارة عن العمليات التي تقلل من الحواجز بين الدول، عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر.³

¹ نادية حماش ، مساهمة رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة الحاج لخصر باتنة1، 2016-2017، ص ص:209-210.

² Saranya.R.,&Asok. A. Globalization and its Impact on Human Resource Management. Journal of Research in Humanities and Social Science,Vol(7), N°(4), 2019, p:21.

³ Heung Jun Jeong, The effect of globalization on the human resources management unions and flexibility in south Kerea. Proceedings of the 16th ILERA World Congress. <http://ilera2012.wharton.upenn.edu>, 2012, p:2.

2-تحديات العولمة:

- من خلال إتساع العولمة رافقها مجموعة من التحديات الذي وضعته المنظمة في موقف محرج وهي كالتالي:¹
- تزايد الطلب على الموظفين والعاملين ذوي المهارات العالية، في الدول المتقدمة وحتى النامية من أجل بناء الأمة.
- حسب شركة ماتتيز العالمية فان 13الى19 بالمئة من 3 مليون خريجي الجامعات غير مناسبة للعمل بسبب عدم وجود مهارات لغوية وانخفاض جودة التعليم وعدم وجود تناسب ثقافي.
- من أكبر التحديات إدارة التنوع الثقافي (مهارات، ولغات، وثقافة).
- ضرورة الفهم العميق لإحتياجات المستهلكين المحليين والعالميين.
- حاجة المنظمات العالمية للتعلم ودمج النظم والقيم المختلفة وتبني قيم العمل العالمية المشتركة لخلق بيئة للموارد البشرية.

3-علاقة رأس المال الفكري بالعولمة

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة فيما يأتي:

إن سوق العمل في ظل العولمة سيشهد تزايد كبير في الطلب على القوة العاملة التي تتميز بمهارات وقدرات عالية وهذه الخصائص المطلوبة نفسها الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري، لذلك بات من الأمر الضروري صناعة وإستثمار رأس المال الفكري لأنه يعتبر القوة الداعمة للمنظمات بالإضافة أنه أحد الوسائل التي تواجه بها ظاهرة العولمة.

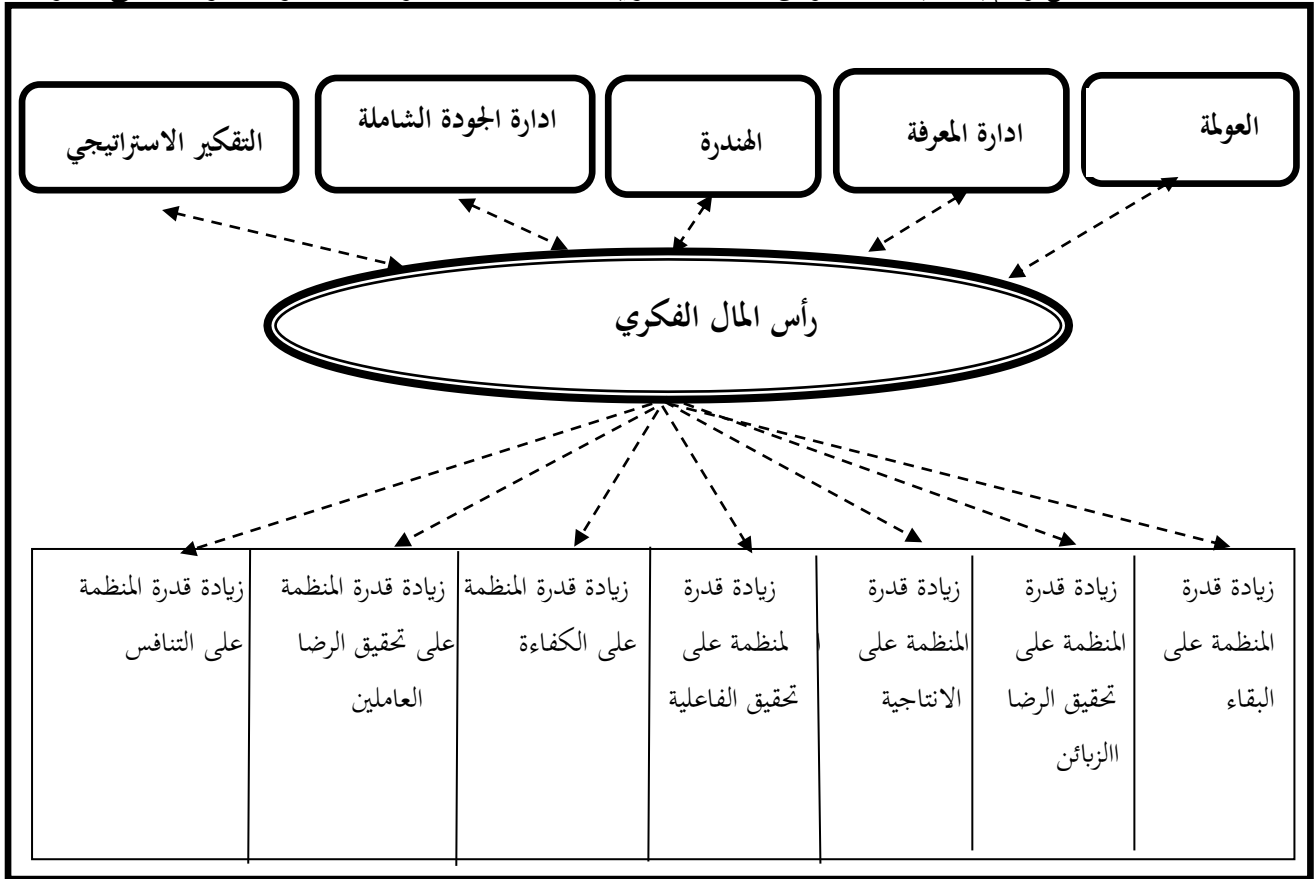
كما أن من ايجابيات العولمة أنها تتطلب أفراد يتميزون بصفات تتصف بالندرة، وهذا راجع لوجود رأس مال بشري متميز يساعد على الإبداع والإبتكار وإضافة قيمة .

إن في ظل العولمة يجب بناء هياكل فعالة وأنظمة معلومات وبناء ثقافة تنظيمية منفتحة قابلة للتكيف مع التغيرات الخارجية وهذه الصفات تتمحور في بناء رأس مال هيكلي قابل للممارسات والإستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

إن التفاعل بين رأس المال الفكري والمفاهيم التي لها علاقة به التي تفرضها بيئة تنافسية ستساهم في تنمية وتقوية القدرات التي من شأنها ستحقق التفوق التنافسي بالإضافة الى البقاء والإستمرارية، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ Bhushan Kappor, **Impact of the globalization on human resources management**, Professor and Chair." Information Systems & Decision Sciences, Cal State. University, Fullerton, USA, 2006, P:3.

الشكل رقم (3.1): علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الادارية المعاصرة وتأثيراتها على قدرات



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري الأردن، 2008

ص: 385.

المبحث الثاني: ماهية الإستثمار في رأس المال الفكري

أصبح الإستثمار ضرورة ملحة في الأصول الفكرية داخل المنظمات، والتي سيعود عليها بنتائج إيجابية، فالإستثمار في الأموال والوقت والطاقة أصبح أمر غير مستهدف، بل أصبح الإستثمار في الموارد البشرية هو المصدر الرئيسي في تحقيق أهدافها كونه يعد من الوسائل التي تستخدمها لزيادة كفاءتها وتطوير قدراتها التنافسية.

المطلب الأول مفهوم الإستثمار في رأس المال الفكري وأهميته.

أولاً: مفهوم الإستثمار في رأس المال الفكري

- يعرف الإستثمار بأنه التضحية بأموال حالية من أجل الحصول على مداخيل في المستقبل.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإستثمار يتضمن الإستثمارات المادية والغير مادية والتي تشير الى الانفاق من أجل الحيازة على إيرادات مستقبلية.

- أما من وجهة نظر الإدارة المالية هي عبارة عن مبالغ مالية تستثمرها المنظمة في مجالات عمل جديدة سواء كانت المبالغ من أرصدها النقدية أو الاقتراض أو من المساهمين، عكس رأي الاقتصاديين الذين يرون أن مبلغ الإستثمار هو الفائض عن الإستهلاك وإدخاره وإستثماره مستقبلاً.²

- ويعرف الإستثمار كذلك في علم الإقتصاد بأنه: تخصيص مقدار من رأس المال للحصول على وسائل انتاجية جديدة أو تطوير وسائل الموجودة بهدف زيادة الطاقة الانتاجية.³

يمكن تعريفه بأنه عبارة عن مبالغ المضحى بها بهدف خلق إنتاج جديد أو توسيع إنتاج حالي، مما يؤدي لزيادة رأس مالها وتحقيق الثروة. أما الإستثمار في رأس المال الفكري فيعرف كالاتي:

-**التعريف الأول:** يشير (marc lacroix) بأنه عبارة عن إستثمار غير ملموس يؤدي الى توجيه المعارف من أجل تحقيق نتائج ملموسة.⁴

وبالتالي نستنتج أن **marc lacroix** يلفت الإنتباه الى:

- الطبيعة الديناميكية التي تميز أي إستثمار.

- نتائجه ملموسة وتكون طويلة المدى.

¹ محمد صالح الحناوي، الإستثمار في الأسهم والسندات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003-2004، ص:416.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص:158.

³ مساهل عبد الرحمن، الإستثمار في رأس المال البشري وإشكالية هجرة الكفاءات في المنظمة المغربية، دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال فترة (2000-2013)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، 2015، ص:13-14.

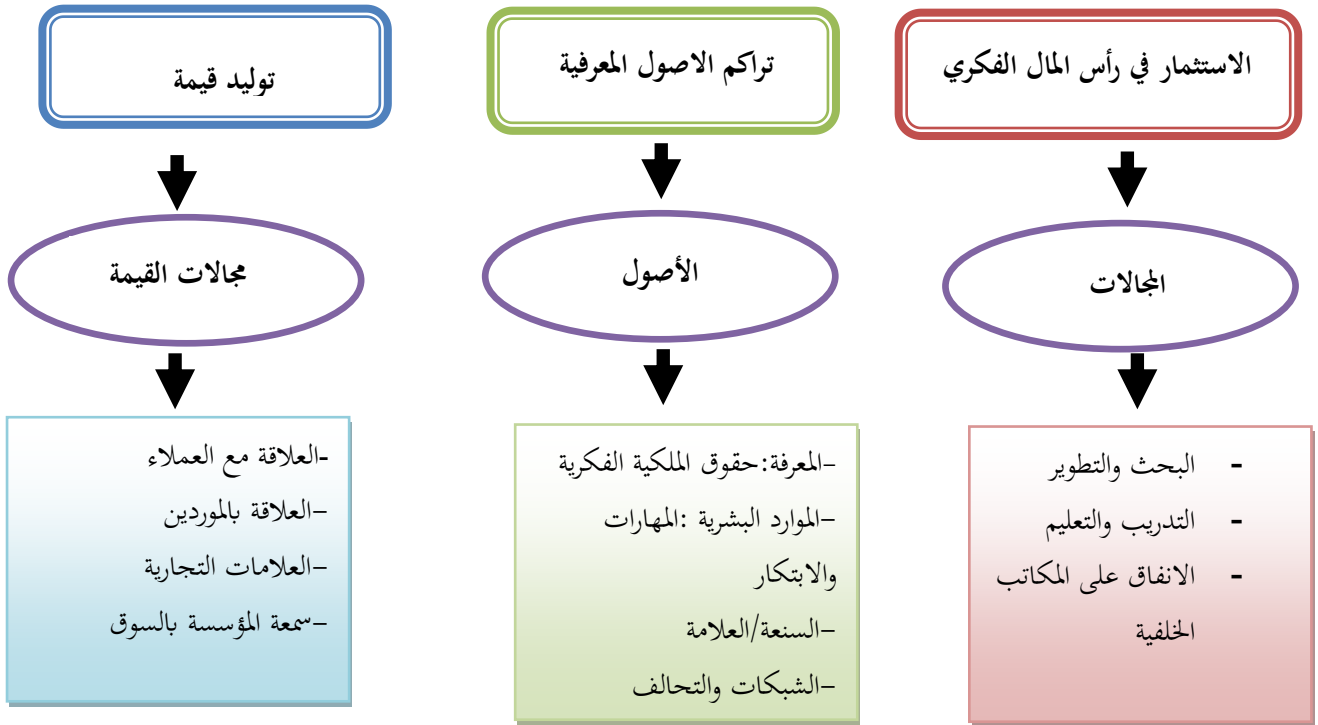
⁴ أشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير مادي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط1، ص:27.

- أساسه الموارد المعرفية وكيفية تسييرها وتوجيهها وإدارتها.
- **التعريف الثاني:** أما (Espingard Paul) فعرفه بأنه الإستثمار الناتج عن الإنتاج الفكري والذي بإمكانه الإندماج بصفة دائمة في الأفراد والتنظيم.¹
- أي أن الإستثمار في رأس المال الفكري تظهر نتائجه بإيجابية نتيجة الاختلاف بين مسارات الآلات والإنتاج الفكري الذي يمتاز بخاصية الاندماج في الأفراد والتنظيم.
- **التعريف الثالث:** يشير (حسين عجلان) الى أن الإستثمار في رأس المال الفكري يتضمن جانبين الإقتصادي والمالي وعرفه أنه عبارة عن توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول الثابتة والمتداولة من أجل الحصول على موارد بشرية كفؤة في مجال المعرفة. وإعادة تدريب العاملين وتكوين خبرات معرفية، فهو يعد مشروع اقتصاديا تسعى المنظمة منه لتحقيق هدفين:
- الأول يتمثل في أهداف ملموسة مثل الوفورات التي يحققها المورد المعرفي انخفاض التكلفة، تحسين نوعية المنتج.
- الثاني اهداف غير ملموسة متمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.²
- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الإستثمار في رأس المال الفكري يشتمل على منظورين اقتصادي ومالي كما أن الأساس فيه هو الحصول على أفراد عالية التخصص في مجال المعرفة، وأن المنظمات المعنية بذلك هي التي تطبق أسلوب إدارة المعرفة وبذلك تحقق المنظمة أهداف ملموسة وغير ملموسة.
- من خلال التعريفات نستنتج أن الاستثمار في رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة الأموال المضحى بها من طرف المنظمة من أجل تنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها ومهاراتها وعلاقتها مع الزبائن بهدف تحقيق ميزة مستدامة.
- وفيما يلي نموذج للإستثمار يقوم على توجيه الإهتمام نحو بناء الأصول الفكرية من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك في بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على المستوى البلد أو المنظمة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة، ويتكون من ثلاث مراحل موضحة في الشكل الموالي:

¹أشواق بن قدور، مرجع سبق ذكره، ص:27.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص:158.

الشكل رقم (4.1): نموذج الاستثمار في رأس المال الفكري



المصدر: حوحو مصطفى، بوحفص أحمد، إشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري، دراسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(2)، 2019، ص:56.

ثانيا: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري. تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في الجوانب التالية¹:

- يعد الإستثمار في رأس المال الفكري مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة فهو يساهم في تحقيق عوائد مالية مرتفعة .
- أن الإستثمار في مجال رأس المال الفكري يفرض على المنظمات معرفة مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ المخصصة للإستثمار، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي يكون إستثمارها في الأصول غير ملموسة بنسب مرتفعة يكون أدائها عالي مقارنة بالتي تستثمر أصولها غير ملموسة بنسبة مقبولة.
- يساهم الإستثمار في رأس المال الفكري في تشجيع الإبتكار والإبداع، حيث أن الاستثمار في الموارد المعرفية يعمل على تحرير الأفراد من العمل الروتيني، مما يوفره من خبرات ومهارات تعمل على تحسين أداء المنظمة.
- يلعب الإستثمار الفكري دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال تخفيض التكاليف العمل الإداري بنسب عالية.
- يعمل على تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، لأن الإستثمار في رأس المال الفكري يعتبر من أهم مقومات المنافسة.

¹ حوحو مصطفى ، بوحفص احمد، مرجع سبق ذكره، ص:56.

المطلب الثاني: مكونات الإستثمار في رأس المال الفكري

اختلف الباحثون في تحديد مكونات رأس المال الفكري، وهذا راجع لنشاط المنظمات بالإضافة الى مجال تخصص الباحثين والمفهوم في حد ذاته، لذلك سنحاول تقديم مكونات أساسية وأخرى ثانوية .

أولاً: المكونات الأساسية للإستثمار في رأس المال الفكري:

1- الإستثمار في رأس المال البشري: (Huma capital): يعتبر الإستثمار في رأس المال البشري أحد أهم مكونات الإستثمار في رأس المال الفكري، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية، كما أنه أساس لوجود رأس المال العلائقي والهيكلي وتحديد قيمتهما. لذلك أصبح واجب على المنظمات الإعتماد على عدة خيارات إستراتيجية من بينها الخيار الأول هو الإستثمار في رأس المال البشري من أجل البقاء والنمو .

1-1 التطور التاريخي لمفهوم رأس المال البشري:

بدأ إستخدام مصطلح رأس المال البشري بداية الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1661 وكتابات بيكر سنة 1661، وهناك بعض الباحثين من يقول أن آدم سميث (Smith Adam) سنة 1776 أول من أشار اليه في كتابه الشهير **ثروة الامم** تأثير مهارات العاملين ومعارفهم في العملية الانتاجية ونوعية المخرجات كما طالب بتحديد الأجور وفق الجهد المبذول مشيراً أن العمل البشري هو مصدر القيمة¹ وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على أن الاهتمام برأس المال البشري برز تحديداً نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، نتيجة للتحديات التي أفرزتها هذه التطورات، الأمر الذي وجب على المنظمة ضرورة إمتلاكها للموجودات الفكرية، وهي القدرات البشرية المتميزة والتي تستخدم من أجل توليد قيمة وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن الفجوات التي حدثت للمنظمات إثر إستخدامها لمبدأ التوريد الخارجي هي السبب في ظهور رأس المال البشري.

1-2 مفهوم رأس المال البشري: لقد تعددت تعاريف رأس المال البشري وإختلف الباحثون في تحديدها، وعلى هذا الأساس سنقوم بتقديم مجموعة من التعاريف لرأس المال البشري وهي كالاتي:

-التعريف الأول: يعرف رأس المال البشري بأنه عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والمؤهلات والتي يمكن أن يستخدمها كل إنسان بغرض الإنتاج أو الإستهلاك.²

¹ Gorz, André L'immatriel Connaissance, Valeur et Capital, Paris, Edition de référence, 2003

² Aleksandra Kuzior, & all. **Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation.** Sustainability, Vol(14), N°(9), 2022, p:2.

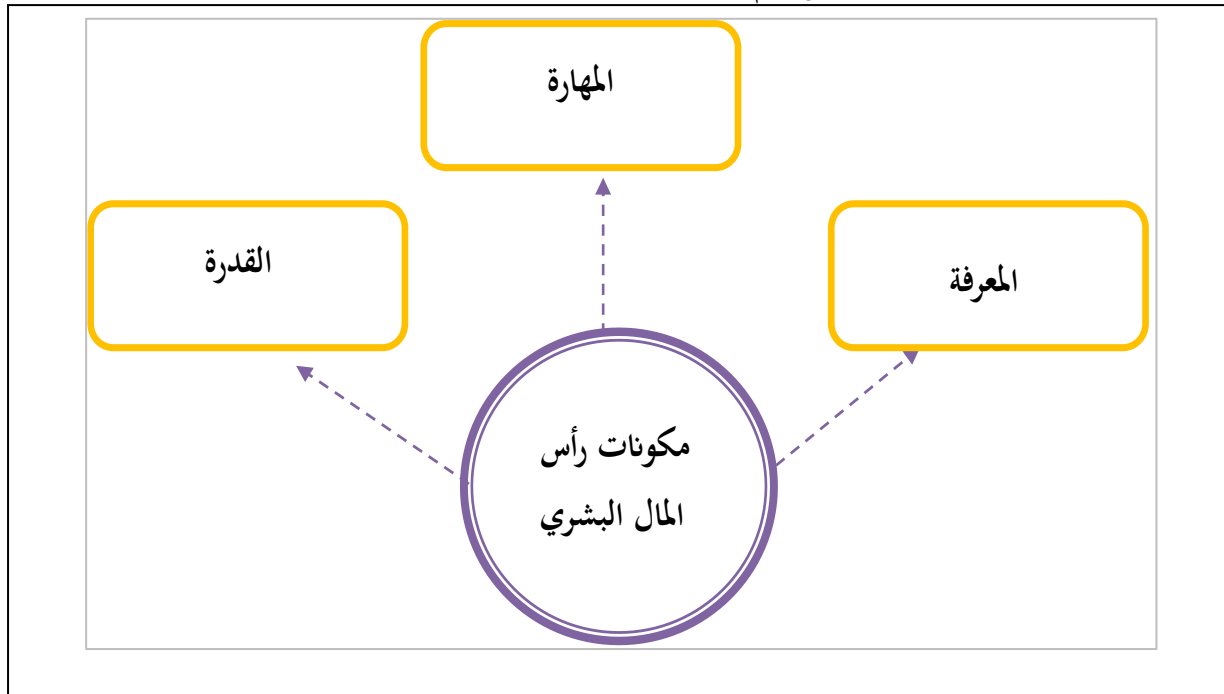
-التعريف الثاني: وصفه (Dzinkowski) بأنه تراكم الكفاءات والمعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل الذي يولد قيمة إقتصادية للمنظمة.¹

- التعريف الثالث: كما أنه يرتبط بشكل عام بالمعرفة والمهارات التي يتجسدها البشر ويكتسبها من خلال التعليم والتدريب والخبرة والتي تعود بفوائد في إنتاج السلع والخدمات وازضافة معرفة.²

ومنه نستنتج أن رأس المال البشري هو عبارة عن مجموعة من المعارف والإمكانيات الفكرية والقدرات الإبداعية والإبتكارية المتفوقة التي يمتلكها الأفراد وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

وتتكون مكونات رأس المال البشري حسب Chaudhry & Roomi كالاتي: المعرفة، القدرة، المهارة.³

الشكل رقم (5.1): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من اعداد الطالبة

المعرفة (Knowledge) : مزيج من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات السياقية التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات. ينشأ ويطبق في أذهان الأفراد.⁴

¹ Attia Aman-Ullah, & all. **Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership**. Journal of Innovation & Knowledge, Vol (7), N°(4), 2022 p:1.

² Chandra Shekar Kumar, **Human Capital and Growth Empirix**, the journal of Developing areas ,vol (40), N°(1),2006, p: 153.

³ Chaudhry, N. & Roomi, M., "**Accounting for the development of Human Capital in Manufacturing Organizations A stud of the Pakistani Textile Sector**", Journal of Human Resource Costing & Accounting, Vol(14), N° (3), 2010.

⁴ De-Graft Johnson Dei & Thomas Bingle van der Walt, **Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice**. Journal Social Sciences & Humanities Open, Vol(2) N°(1), 2020, p:2.

كما أنها تعرف أيضا بأنها القوة وثروة في آن واحد، قوة بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وظائفها اداة فاعلة في اضافة قيمة، كما أنها المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة لانها تمتاز بالتراكم المعرفي ويمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة.¹

المهارة (Skill): تشير الى الخبرة التي يتم تطويرها عن طريق التعليم والتدريب، وهي لا تتضمن المهارات الحرفية فقط فهي المهوبة التي يستخدمها الفرد في مختلف الأنشطة التصنيعية والتسويقية والادارية وغيرها.

القدرة (Ability): وتعتبر مصدر من مصادر التفوق التنافسي وتحقيق إضافة قيمة، وتعتبر من الخصائص المهمة والمؤثرة في تنمية المورد البشري. ويجب أن تكون هذه القدرات متميزة بما يعود تأثيرها على المنظمة، لذلك فالوظائف المتميزة تحتاج لتوافر قدرات متميزة للعاملين.²

الفرق بين رأس المال البشري والمورد البشري:

الجدول رقم (2.1): الفرق بين رأس المال البشري والمورد البشري

رأس المال البشري	المورد البشري
هو رأس مال يضيف قيمة	مورد
التسيير بالمهارات	تسيير المهارات
منظور الأفراد	منظور الجماعات
اكتشاف المواهب	اغفال المواهب
المستوى الاستراتيجي	المستوى القاعدي
التسيير بالتفويض والاستقلالية	التسيير بالرقابة
الأداء في المدى البعيد	الأداء الحالي

المصدر: إسماعيل حجازي، سعاد معالم تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر

والتوزيع ، ط1، الأردن، 2013 ، ص: 20

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن هناك فروقات جوهرية بين المورد البشري ورأس المال البشري، حيث ينظر الى المورد البشري بصفة عامة أما رأس المال البشري فينظر إليه بصفة خاصة، ويركز على الفرد الذي يميز بمهارات

¹ هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(8)، العدد(31)، 2014، ص:174.

² نور عباس خضير ،خالد حنتوش ساجت، رأس المال البشري ودورة سوق العمل الرقمي، مجلة نسق، مجلد(36) العدد(8) 2022، ص ص:665-666.

تساهم في خلق قيمة للمنظمة على خلاف المورد البشري الذي لديهم منظور الجماعات ويكون توجيههم في مسار واحد دون الاهتمام بقدرات الأفراد، كما أن المورد البشري يهتم بالأداء الحالي على خلاف رأس المال البشري الذي يتميز بالأداء على المدى البعيد مما يزيد في تنمية المورد البشري وتوظيف على المدى البعيد.

1-3 خصائص رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري من الموجودات غير ملموسة والتي تظهر في القوائم المالية وهناك عدة خصائص لرأس المال الفكري نوجزها فيما يلي¹:

-لا يمكن فصله عن مالكه.

-لديه بعض الأفضليات والحاجات التي تتطلب اشباعها وغير موجودة في رأس المال المادي.

- يتلاشى رأس المال البشري بوفاة الإنسان على خلاف رأس المال المادي الذي يمكن تحويله الى مواد أولية من جديد بعد أن يباع .

- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في العمل أو عن طريق التعليم والتدريب.

-يحتاج رأس المال البشري للتجديد.

-يعد القوة المحركة والمسطرة لمختلف الموارد المادية والتقنية.

-أن الإستثمارات في رأس المال البشري هي إستثمارات في التعليم وزيادة التأهيل، والتطوير والصحة الجسدية والنفسية

-يساهم رأس المال البشري في المسؤولية الاجتماعية لجماعات كانت أو أفراد.

1-4 مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

استخدم أول مرة مصطلح الاستثمار في رأس المال البشري من قبل Theodore Schultz الحائز على جائزة نوبل للمرة الأولى وأشار في مقاله في مجلة الاقتصاد الأمريكية أن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري، وتشير التقديرات الأخيرة أن 50% الى 90% من قيمة المنظمة تأتي من رأس المال الفكري وليس من الأصول المادية التقليدية².

-التعريف الأول: هو الإنفاق على تطوير القدرات والمهارات والمواهب البشرية من أجل زيادة إنتاجيتها.³

¹ لميس محمد مطرود، تحليل رأس المال البشري ودوره في الاداء المالي دراسة مقارنة لعينة من المصارف العراقية الخاصة،المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد(21)، العدد(76)، 2023، ص:60.

² Ishaq hacini, khadra dahou, **Effect of human capital management on firm performance via balanced scorecard**, Management and economics review, Vol (3),N°(1), 2018, P:03

³ بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:استراتيجية ، جامعة حسيبة بن المؤسسة وادارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019-2020، ص:33.

- **التعريف الثاني:** هو النفقات المباشرة على التعليم والصحة بالإضافة للهجرة الداخلية من أجل الاستفادة من فرص العمل، وهي النفقات التي يفقدها الطلاب على المدرسة وينفقها العمال على التدريب، وكل الوسائل التي من شأنها تحدد جودة الجهد البشري، وتحسن من إنتاجيته.¹

-**التعريف الثالث:** يشير (حسن راوية) بأنه مجموع المفاهيم والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة أخرى و الاتجاهات والسلوكيات والقيم من جهة ثالثة التي يتم الحصول عليها من خلال نظم التعليم النظامية والغير نظامية وتؤدي الى المساهمة في زيادة الانتاجية بالاضافة الى الفوائد المتحصل عليها من عمله.² ومنه يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري كل انفاق تخصصه المنظمة لتنمية المهارات والقدرات البشرية من أجل خلق قيمة وتنشيط أعمالها في محيط تنافسي بكل كفاءة وفعالية.

1-5 مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري: يقاس رأس المال البشري من عدة نواحي، فيقاس من خلال مكوناته (المهارة، المعرفة، القدرة)، ويقاس كذلك من خلال درجة المواطنة والانتماء والفعالية وكفاءة التعليم، وهو ما سنوضحه في العناصر الآتية:³

-**المواطنة التنظيمية:** سلوكيات اختيارية ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي في المنظمة، وتهدف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.⁴

-**جودة التعليم:** تعتبر الجودة في التعليم بأنها مجموعة المعايير والخصائص التي يجب أن تتوفر في كافة عناصر العملية التعليمية، سواء تتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات والتي تلبي احتياجات كل من المجتمع والمعلمين باستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية.⁵

وقد قدمت وكالة الجودة في التعليم العالي (QAA) مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تعزز جودة التعليم العالي وتعكس ضمن متطلبات جودة العملية التعليمية وهي كالآتي:⁶

¹ Theodore W. Schultz, **investment in human capital**. The American economic review, Vol (51) N°(1), 1961, p:1.

² راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الدوارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص:363.

³ يوسف أحمد، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2018، ص:32.

⁴ Organ, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome** Lexington books/DC heath and com, 1988, P:4.

⁵ عمار حمامة، **جودة الحياة الأكاديمية علاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الوادي**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (6)، العدد(2)، 2020، ص:114.

⁶ يوسف أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 32-33 .

- السياسات واضحة وعادلة عند التطبيق ، وتتكيف وفق متطلبات العملية التعليمية.
- أن تكون المعلومات المتوفرة للهيئات التدريسية والإدارية واضحة وسهلة.
- مراقبة ومراجعة الإجراءات والسياسات.
- أن تكون أدوار الهيئة التدريسية والإدارية معرفة بوضوح، وأن يكون الأشخاص مؤهلين لتحمل مسؤولياتهم.
- أصبح من الضروري الإهتمام بجودة التعليم للحصول على مخرجات ناجحة، يكون لديها القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الفعالة في تقديم الخدمات ومواجهة والعمل على حل المشكلات .
- كما نجد أن بعض الباحثين تطرق الى مؤشرات أخرى سنذكرها فيما يلي:
- المؤشر الثقافي:**ارتفاع نسبة المثقفين من رأس المال البشري يعكس على التنمية الحضارية، ويكون العنصر البشري لديه القدرة على إنجاز الاعمال في وقت أسرع وأفضل.
- المؤشر الاقتصادي:**يعتبر العنصر البشري من عناصر الانتاج حيث أن رأس المال البشري المؤهل والمدرّب يتم تنفيذ البرامج التنموية الاقتصادية مما يحقق تقدم وتوفير الإحتياجات من السلع والخدمات، كما لديه فرص أكبر للعمل باعتبارها عامل منتج يحقق قيمة مضافة التي تساهم في تنشيط الدورة الإقتصادية.
- المؤشر الاجتماعي:** من الشائع أن التعليم ينمي القدرات الذهنية والفكرية ويكسبها سلوكيات متوازنة، هذا يجعل لها القدرة على تفهم المشكلات الإجتماعية، وتمسك الأسري بالإضافة الى الشعور الإنسان بالذات .
- المؤشر العلمي:**يوفر التعليم القدرة على الإبداع والإبتكار والإختراع، فالمتعلم هو الذي لديه القدرة على إحداث التغير داخل المنظمات، سواء تربوية أو غير تربوية.
- اقترح **Schultz** الإهتمام بالإستثمارات في مجموعة من الأنشطة التي لها علاقة بتنمية رأس المال البشري كالآتي:
- الإهتمام بالإستثمارات في مجال الخدمات الصحية التي تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا، كما مثل: نقص في عدد الوفيات، ونوعا مثل:التأثير في مقاومة الأفراد وزيادة حيويته وكفايته في الإنتاجية.
- الإهتمام بالإستثمارات في مجال التعليم وذلك بإنشاء مراكز للتدريب ونشر التعليم ففني هاذه الاستثمارات ستؤثر في كفاية الإنتاجية.
- تشجيع هجرة الأفراد حيث توجد الوظائف، أي إعادة التوزيع الجغرافي للسكان المتوافق مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب على العمل وعرضه.

2- الاستثمار في رأس المال العلائقي يعتبر رأس المال العلائقي مكونا رئيسيا لتحسين التعاون في سلسلة التوريد بما في ذلك تبادل الموارد ومشاركة المعلومات وتكامل الأصول¹. كما يعتبر موردا حيويا ومهم يعزز الثقة المتبادلة بين أصحاب المصالح ويكتسب معرفة أكبر حول القضايا البيئية مما يؤدي الى تعزيز الأداء البيئي للمنظمة². ويمكن إعطاء بعض التعاريف منها:

- **التعريف الأول:** يشير رأس المال العلائقي الى القيمة المتجذرة في العلاقات وتشمل الثقة والصدقة والاحترام والمعاملة المتبادلة ويتم تطويرها من خلال التفاعل بين المنظمات في سلاسل التوريد³.

- **التعريف الثاني:** يعبر عن مستوى التفاعل الوثيق على المستوى الشخصي بين مجموعة من المالكين أو الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ويؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمات للوصول لتحقيق أهدافها⁴.

- **التعريف الثالث:** إن الإستثمار في رأس المال العلائقي يتعلق بعدة أجزاء: رضا الزبون (تلبية حاجاته ورغبانه) وولائه (تمسكه والإعتزاز بالتعامل مع المنظمة)، الاحتفاظ به (استمرارية تعامله مع المنظمة)، تمكينه (الاهتمام بآراءه ومقترحاته والأخذ بها)⁵.

- **التعريف الرابع:** قدرة المنظمات على خلق قيمة من خلال العلاقات المعقدة مع أصحاب المصلحة الخارجيين حيث يعتبر هذا أصعب مكون يتم تطويره لأنه خارج جوهر المنظمة⁶.

- **التعريف الخامس:** يعتبر رأس المال العلائقي بشكل عام بأنه جميع العلاقات التي تربط بين المنظمة وأصحاب المصلحة والعملاء والموردين من أجل تحسن الأداء⁷.

¹ Robb, C. A., Kang, M., & Stephens, A. R. **The effects of dynamism, relational capital, and ambidextrous innovation on the supply chain resilience of U.S. firms amid COVID-19.**

Operations and Supply Chain Management, An International Journal Vol(15) , N°(1), 2022,p :4.

² Zahoor, N., & Gerged, A. M. **Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets.**business

Strategy and the Environment, Vol(30), N°(8), 2021,p:3790.

³ Thi Mai Anh, N., Hui, L., Khoa, V. D., & Mehmood, S. **Relational capital and supply chain collaboration for radical and incremental innovation: An empirical study in China.** Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol(31),(N°4), 2019,p:3.

⁴ Kale, Prashant, Harbir, Singh & Howard,Perlmutter , **learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital,** strategic management journal ,Vol (21),N°(3), (2000),p:221.

⁵ دلال شتوح، **الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة المؤسسات الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة اعمال، جامعة عمار التليجي، الأغواط، 2014-2018، ص:138.

⁶ Sardo, F. & all. **on the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels.** International Journal of Hospitality Management, 75, 2018 p: 68.

⁷ Susana Lopes, & all, **The Outcomes of Entrepreneurship, Relational Capital and Innovativeness on Tourist Satisfaction.** Sustainability, Vol (14), N°(20), 2022 , p: 1.

ومنه نستنتج تعريف شامل لرأس المال العلائقي التعرف على العملاء والعمل معهم وتعزيز العلاقات معهم بالإضافة وضع إستراتيجيات تخدم أهدافهم وتحقق ولائهم .

2-1 أهمية الاستثمار رأس المال العلائقي: يمكن إبراز أهمية رأس مال العلاقات كأحد مكونات (أبعاد) رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال من خلال النقاط التالية¹:

- تحقيق التفوق والتميز، من خلال تقديم منتجات وفق تطلعات الزبائن ورغباتهم المتغيرة والمتجددة.
- تقديم منتجات تتميز جودة عالية أو منتجات جديدة مما يساهم في كسب عملاء جدد.
- كسب رضا وولاء الزبائن ومن ثم اختراق أسواق جديدة وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عملية ادارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- التعرف على البيئة الخارجية، بفضل تكوين علاقات تكاملية وتبادلية مع جميع أصحاب المصالح والمتعاملين معها، وهذا ما يجعلها أكثر مرونة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص.
- التزود بمختلف المعلومات التي له علاقة بعملية الإنتاج، و المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين مما يساعد على تعزيز موقعها التنافسي واحتمالات نجاحها.
- ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، من خلال ترسيخ علاقات حقيقية متفاوتة التأثير مع المنافسين والموردين والزبائن وتحالفاتها.

2-2 مؤشرات في رأس المال العلائقي:

- رغم الاختلافات الموجودة في تحديد مفهوم رأس المال العلائقي إلا أن هناك أوجه توافق الموجودة مكنت من إيجاد مؤشرات لتحليل مصطلح رأس المال العلائقي وهي كالتالي:
- **العلاقة مع الزبائن:** باعتبار أن الزبون متعامل إستراتيجي يعد الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال ومع زيادة شدة المنافسة أصبح هناك صعوبة في الإحتفاظ بالعملاء المرغبين، وهذا ما جعل المعرفة المتعلقة باحتياجاتهم وسلوكياتهم من أهم مؤشرات التي نعتمد عليها لتحسين الاداء وتوليد القيم، وإدراكها وإدارتها بالشكل المطلوب.

¹ رليد عبد الحكيم، مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة الموارد البشرية، تيبازة، 2021-2022، ص:35.

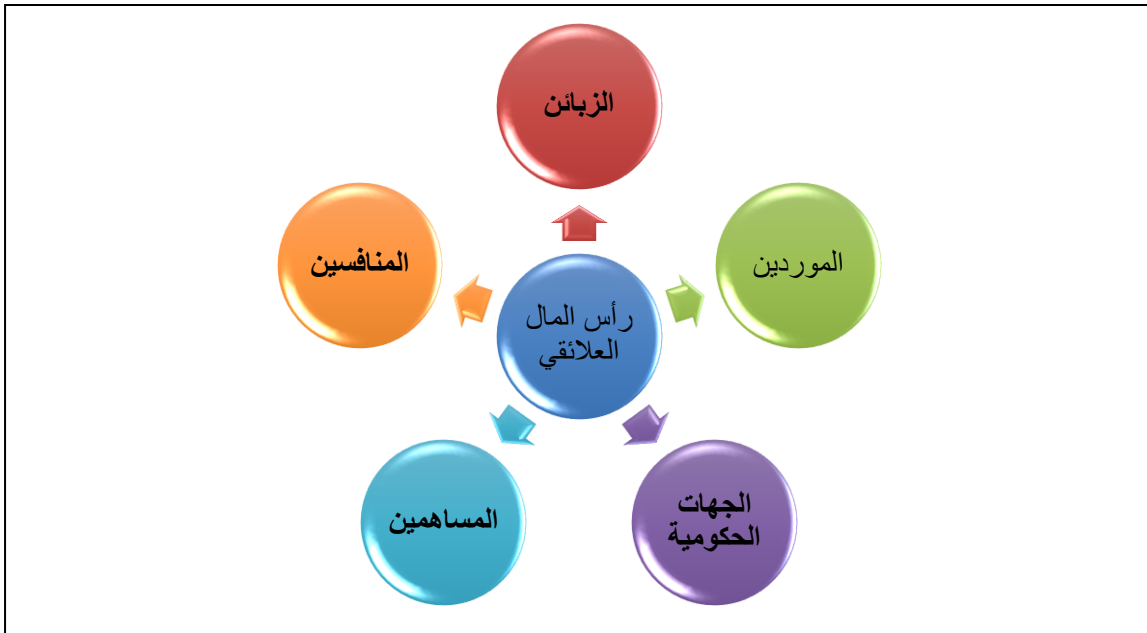
-العلاقة مع المورد تعد هذه الدراسة من أهم المؤشرات التي تساهم في نجاح واستمرارية المنظمة، ففي بداية حياتها يمكن للعلاقات التي أقامتها المنظمة معهم أنها تمثل قيمة مضافة من خلال المعلومات الاستراتيجية للمنظمة¹، وهذا ما تستطيع من توفير جهات إتصال لمعرفة الموردين المحتملين والفاضلة بينهم حيث هذا يؤثر ايجابيا من خلال الوصول الى المواد الخام المطلوبة للعملية الانتاجية وبالشروط اللازمة .

- العلاقة مع المساهمين: باعتبار أن المساهمين هم أهم مصادر المعرفة الذين يشكلون أفكار جديدة وذلك بسبب احتكاكهم بالأطراف الخارجية .

-العلاقة مع المنافسين: إن العلاقة مع المنافسين تحكمها المعرفة لأن التحلي بنقاط القوة والضعف للمنافسين يزيد من معرفة وقدرة المنظمة على مدى اكتشافها للفرص والتحديات التي لها علاقة بهم وهي الأساس في إتخاذ القرارات التنافسية، فعليها أن تنافس أو تكون علاقات معهم من خلال تبادل الخبرات والمعارف ومنه توليد فرص وعوائد أكبر بالإضافة الى قدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

-العلاقة مع الجهات الحكومية: تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التشريعات والقوانين التي تضعها الحكومة والتي تحكم وتقيّد نشاط المنظمة وكذا التسهيلات والامتيازات التي تمنحها لها الجهات الحكومية.

الشكل رقم (6.1) مؤشرات رأس المال العلاقات



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ Esther, H, M, R, Canino, B, & Agustin Sánchez, M, **The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups.** Journal of Small Business Management, Vol, (49), N°(4) 2011, P: 622.

3- الاستثمار في رأس المال الهيكلي:

- **التعريف الأول:** وهو مجموع المعارف المتعلقة بالعمليات الداخلية للنشر والاتصال وإدارة المعرفة العلمية والتقنية داخل المنظمة. ويمكن اعتبار البيئة التشغيلية نتيجة تفاعل بين عمليات البحث والإدارة والتظيم والثقافة والتكنولوجيا (براءات الاختراع التراخيص، البرمجيات).¹

- **التعريف الثاني:** يعرف رأس المال الهيكلي بأنه الهيكل الذي يدعم رأس المال البشري ويتضمن العمليات التنظيمية والإجراءات التكنولوجية، حقوق الملكية الفكرية.²

- **التعريف الثالث:** يمثل قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وهو يشمل البنية التحتية، و نظم المعلومات و الروتين و الإجراءات و الثقافة التنظيمية، و الذي يوفر جميع الأدوات التي تهتم بالمعرفة ونقلها و الاحتفاظ بها داخل المنظمة.³

- **التعريف الرابع:** هو عبارة عن مجموعة من المعرفة الداعمة والبنية التحتية التي ستستمر في وجود المنظمة.⁴ ويشير رأس المال الهيكلي الى الآليات وهياكل المنظمة التي يمكن أن تساعد الموظفين على تحقيق الأداء الفكري الأمثل وبالتالي تحقيق أداء أفضل، ويشمل قواعد البيانات والمخططات التنظيمية والاستراتيجيات والاجراءات، كما أنه يرتبط ارتباطا مباشرا برأس المال البشري ويمكن تعريفه أيضا بأنه إضفاء الطابع المنظمة على المعرفة والخبرة التي يتم تطويرها استنادا الى الهياكل والأنظمة والعمليات الراسخة، لذلك الغرض منه هو تنسيق وتنظيم مجموعة من الموظفين والعوامل في المنظمة وتوفير السيق الذي قد يكون مناسباً للأدوات والتقنيات والاجراءات.⁵ ومنه نستنتج تعريف للاستثمار في رأس المال الهيكلي والذي هو عبارة عن مختلف الموجودات التي يستخدمها المورد البشري داخل المنظمة، وما ينتجه فيها لتحقيق أهدافها أي أنه الأساس لاستخدام الأمثل للمورد البشري لأنه يعبر عن النظام والهياكل التي تبني عليها المنظمة للقيام بمختلف المهام .

¹ Yolanda Ramírez Córcoles, **Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions**, Universidad de Castilla La Mancha (Spain), Intangible Capital, Vol(9),N°(1), 2013, p :5

² Luminita Maria Gogan, Dan Cristian Duran, Anca Draghici, **Structural capital – A proposed measurement model**, Procedia economics and finance, 2nd Global conference on business ,Economics ,Management and tourism, 30-31 October 2014 Prague ,Czech Republic, p : 1140.

³ Cabrita.M.R et Vaz.J.L: **Intellectual capital and value creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry**, The Electronic Journal of Knowledge Management Vol(4), N°(1), 2006, p: 12.

⁴ Sumiati, & all, **Improving company value: the role of human capital, structural capital, capital employed, investment decisions, and manager's attitude to risk**, BISMA (Bisnis Dan Manajemen Vol (14), N °(2) 2022, p:110.

⁵ Beltramino, et all, **The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES**. Journal of Intellectual Capital, Vol(21), N°(6), 2020, p: 913.

3-1 مكونات الاستثمار في رأس المال الهيكلي: لقد تعددت تقسيمات رأس المال الهيكلي حسب وجهات نظر الباحثين وسوف نحاول الامام ببعضها .

يتكون رأس المال الهيكلي من عدة مكونات أهمها:

3-1-1 مكونات رأس المال الهيكلي حسب Henderson¹:

-العمليات التنظيمية: وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للمنظمة في تحول المدخلات الى مخرجات.

-رأس المال الابداعي: ويتضمن الملكية الفردية فهي حماية حقوق التجارية والموجودات الغير ملموسة المتمثلة في المواهب والقدرات والنظريات التي تدير المنظمة.

-البنية التحتية: وهي كل الموجودات سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة التي تخدم المورد البشري وتساعد على الأداء وتحويل المعرفة.

3-1-2 مكونات رأس المال الهيكلي حسب Brookings²

-فلسفة الادارة: ما الذي يعتقده قادة المنظمة بشأن مستخدميها ؟.

-ثقافة المنظمة: كيف تسلك المنظمة شكلا وقيما ؟.

-إجراءات الإدارة: الآليات التي تنفذ المنظمة فلسفتها من خلالها.

- نظم تقنية المعلومات: أي النظم التي تنفذ المنظمة من خلالها إجراءاتها الإدارية.

-نظم الشبكات: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها، مما يوفر سبيلا للوصول الى الزبائن والمجهزين وقواعد المعلومات.

-العلاقات المالية: علاقات وطيدة مع المستثمرين حيث توفر المرونة للحصول على التمويل والاستجابة لمطالب البيئة.

3-1-3 كما يتكون رأس المال الهيكلي في أية منظمة من العناصر الآتية:³

-النظم: هي الطريقة التي يتم اجراء العمليات المنظمة (المعلومات، الاتصالات، صنع القرارات والمخرجات "السلع والخدمات ورأس المال").

-الهيكل: ترتيب المسؤوليات بين أعضاء المنظمة والعلاقات بينها.

¹ Henderson, R, Managing innovation in the information age, JANUARY-FEBRUARY article Harvard Business Review vol(72),N°(1),1994, p: 64.

² علي حسين الدوجي، أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري لتعظيم قيمة الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص: 227.

³ أحمد يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

-الاستراتيجيات: ويقصد بها غايات المنظمة والوسائل المستخدمة لتحقيقها.

-الثقافة: تتضمن الأفكار والقيم وآراء اعضاء المنظمة زمبادتهم.

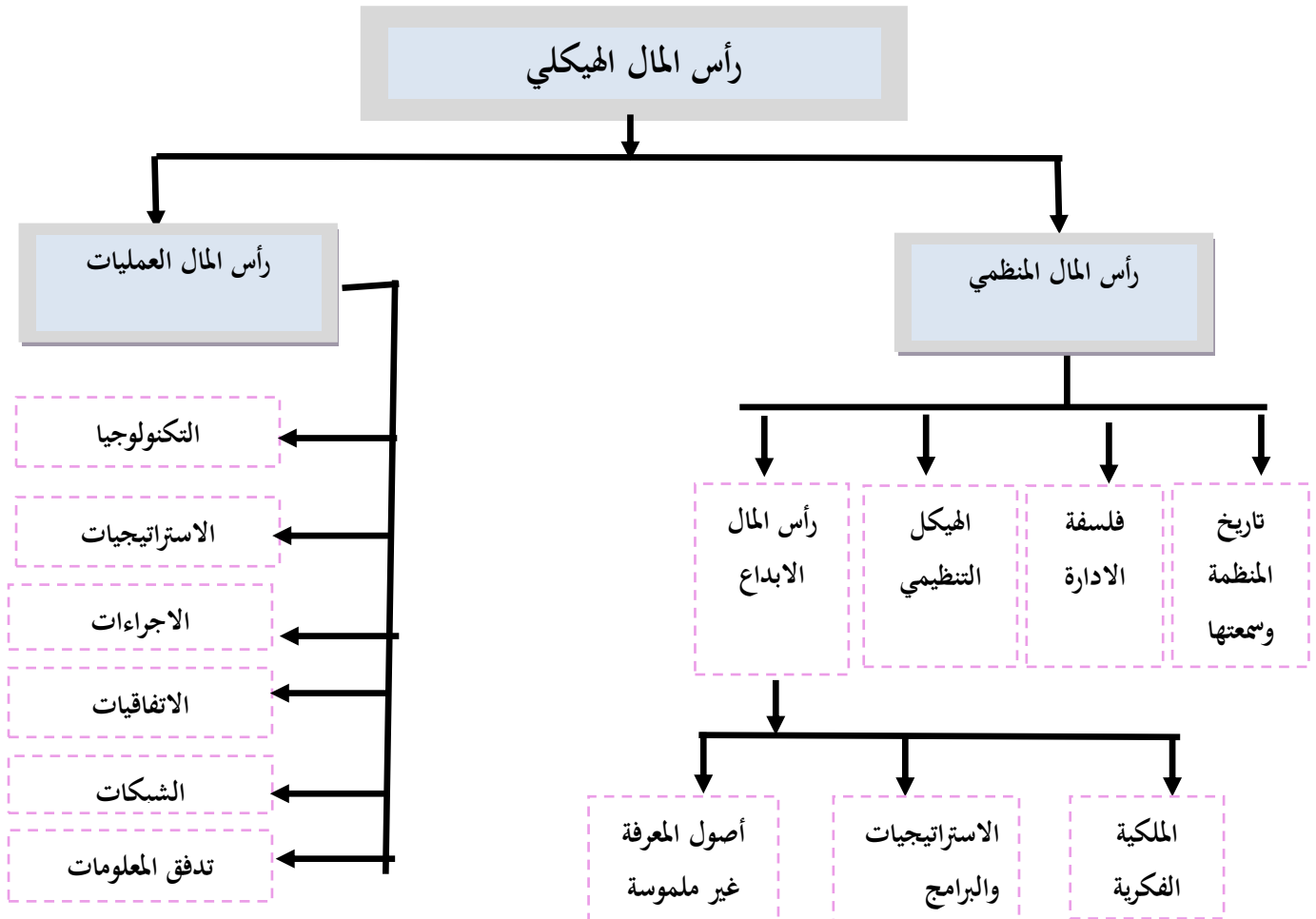
3-1-4 ويتكون كذلك رأس المال الهيكلي من¹:

-رأس المال المنظمي: يتضمن هذا المكون تاريخ المنظمة وسمعتها وشكلها القانوني بالاضافة ثقافتها وفلسفتها و هيكلها وإسمها التجاري وحقوق الملكية الفكرية، واصولها الفكرية

-رأس المال العملياتي: ويتضمن هذا المكون البنية التحتية والتكنولوجية والشبكات بالاضافة الى الاستراتيجيات واجراءاتها واتفاقياتها مع المنظمات الأخرى وتدفق العمليات بها.

ويعتبر هذا التقسيم من أهم مكونات رأس المال الهيكلي لأنه ملّم بكل المكونات المذكورة سابقا، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (7.1): مكونات رأس المال الهيكلي



المصدر: عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز الإداري، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص:260.

¹ عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز الإداري، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص:261 .

ثانياً: المكونات الثانوية: تعتبر هذه المكونات حديثة ويجب على المنظمات مراعاة ومن بينها:

1- الاستثمار في رأس المال الاجتماعي:

يعتبر مفهوم رأس المال الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي تم استخدامه في بداية الثمانينات من القرن العشرين على يد كل من بيير بورديو **Pierre Bourdieu** عام 1983 و جيمس كوليمان **Coleman Gemes** 1988.¹

-**التعريف الأول:** يشير الى رأس المال الاجتماعي على أنه الروابط الاجتماعية التي يمكن لرجال الأعمال من خلالها الحصول على الأصول الملموسة والغير ملموسة لتأدية أداء الأعمال.²

-**التعريف الثاني:** يعرف كذلك بأنه القيمة التي يحصل عليها الأفراد نتيجة التفاعلات لتنمية قدراتهم الاجتماعية حيث يكونون أكثر جدارة بالثقة وتعاوناً وأقل أنانية.³

-**التعريف الثالث:** هو مجموعة من الأصول المرتبطة بالشبكات الاجتماعية، يمكن أن تكون فعلية أو محتملة ولها عدة أشكال منها: المعلومات، المعرفة، الكفاءات، الخ، حيث ان الشبكات الاجتماعية هي مصدر خلق رأس المال الاجتماعي حيث يقتصر على المعايير الاجتماعية والثقة، والمعاملة بالمثل.⁴

ومنه يمكن تعريف رأس المال الاجتماعي بأنه مجموعة الموارد المتأصلة في العلاقات القائمة بين الأفراد في المنظمة والتي تتميز بالعلاقات الاجتماعية داخلها، من خلال العمل الجماعي والأهداف الاجتماعية والثقة الاجتماعية والاحترام المتبادل.

1-1 أهمية الاستثمار في رأس المال الاجتماعي:

هناك مجموعة من المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال رأس المال الاجتماعي هي⁵:

- يساعد رأس المال الاجتماعي على المرونة فهو يركز على العمل الجماعي والثقة والالتزام المتبادل.

¹ عبد الرحمان علي عبد الرحمان الجيلاني، دور رأس المال الاجتماعي في التنمية المستدامة مقارنة سوسيو-اقتصادية مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، المجلد (13)، العدد (1)، 2022، ص:196.

² Akintimehin, Olamide Oluwabusola, et al, Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. Heliyon, Vol(5), N°(7), 2019, p:2.

³ Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y, The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. European Research on Management and Business Economics, Vol (26), N°(1), 2020, P:35.

⁴ سعيد علي محمد، عبد الناصر عبد الرحمان، أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في السلوك الابتكاري: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على شركة (إم تي إن يمن)، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد (4)، العدد (2)، 2022، ص:23.

⁵ سعود جايد مشكور العامري، محمد حسن رشم، أهمية رأس المال الاجتماعي في تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية ومواجهة التحديات، جامعة عمان، الأردن، 2019، ص:5.

- يمارس رأس المال الاجتماعي دوراً حيوياً في حياة المنظمات خلال جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمواهب والمهارات وتوليد أفكار جديدة من خلال تدفق المعلومات وتبادلها ونشر المعرفة بين شبكات العمل.

- يساعد المنظمة في وظيفة البحث وخلق محفظة استثمارية جيدة من العاملين للمنظمة كما يسهل التبادل في الموارد بين الوحدات وينخفض دوران العمل.

- يقود رأس المال الاجتماعي إلى تحسين العمليات البيولوجية، والسيكولوجية التي تحسن حياة الفرد، وحسب الدراسات المتراكمة أدلت أن الأفراد ذوي رأس المال الاجتماعي العالي تكون لديهم القدرة على التخلص من الإصابات والأمراض المزمنة.

- يقوي رأس المال الاجتماعي العلاقات مع الشبكة المجهزين والموردين، ويصبح هناك نوع من التماسك والترابط بينهم.

1-2 أبعاد الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: هناك عدة أبعاد لرأس المال الاجتماعي سنركز على الأكثر تأثيراً وهي كالآتي:¹

- **التعاطف والمشاركة:** التعاطف والتفاهم المتبادل يحسن من العلاقات الاجتماعية، ويسمح بإنشاء صداقة متبادلة بين أفراد المنظمة مما تقوي الروابط بينهم.

- **الشبكات الاجتماعية:** هي أحد الأشكال أو النماذج المهمة في رأس المال الاجتماعي وهي تشبه المسارات المختلفة التي يمكن للأفراد التحدث بها (معلومات متنوعة)، والهدف منها تحسين العلاقات والتفاعل بين الافراد المنظمة لإحداث تغيير.

- **حجم الثقة:** وتعد أحد المفاهيم المهمة في رأس المال الاجتماعي، وهي مجموعة المعايير والقيم والمساواة وتبادل المعلومات الخاصة فهي مبنية أساس الثقة.

- **التماسك الاجتماعي:** ويعني القبول الجماعي بين الافراد نتيجة تلقي القيم والقواسم المشتركة في القيم به وعدم القيام به في هذا المجتمع، هاذا يعني أن التماسك الاجتماعي دليل على أنه وحدة واحدة متكاملة من أجل الوصول الى الأهداف المشتركة.

- **التعاون المتبادل:** العمل الجماعي الذي يقوم به أعضاء المنظمة من أجل كسب منافع.

¹ Mir Hadi Moazen Jamshidi, Narjes Hagnparast Kenarsarari, **The effect of social capital on creativity of employees acase study: productive firms of electrical household appliances in the north of iran**, Journal of asain scientific research, Vol(5), N°(4), 2015. p:208.

-الهوية الاجتماعية: إدراك الفرد لذاته مع مراعاة القيم المحددة وتقديم نفسه للآخرين، وهي تسبب في التعبئة الاجتماعية والتحفيز فيما يتعلق بالأهداف العامة.

2- الاستثمار رأس المال النفسي

يعتبر رأس المال النفسي شكل من أشكال رأس المال الفكري بحيث يمكن تطويره من خلال المواقف الايجابية وردود الافعال البناءة فهو يعزز الاداء الذاتي، وسوف نتعرف على بعض التعاريف المتعلقة به.

-**التعريف الأول:** يعرف رأس المال النفسي على أنه الحالة النفسية للفرد، التي تسهل له أدائه وتحقق له النجاح الوظيفي¹.

-**التعريف الثاني:** يعرف باسم نظرية نظرية السلوك التنظيمي الايجابي وهو عبارة عن نهج يتميز بأبعاد يمكنها تحسين الامكانيات التي يمتلكها الأفراد لمساعدة أداء المنظمة وهذه الأبعاد الكفاءة الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة.²

-**التعريف الثالث:** رأس المال النفسي هو البنية التحتية النفسية الداخلية المستقرة من خلال الاستثمار عن طريق التعلم، فهو يمثل الشخصية والقدرة المعرفية والمراقبة الذاتية.³

ومنه نستنتج تعريف للاستثمار في رأس المال النفسي بأنه مختلف العوامل النفسية التي يتأثر بها الفرد وتسبب له سلوك إيجابي يعود على المنظمة بالمنفعة.

2-1 أهمية الاستثمار في رأس المال النفسي: تكمن أهمية رأس المال النفسي من خلال مستويين⁴:

2-1-1 أعلى مستوى المنظمة: يأتي من خلال:

-تحسين العلاقات داخل العمل.

-تحسين الأداء الاداري.

-المبادرات الابتكارية الجديدة.

-تحسين سلوك المنظمة في مجالات المسؤولية الاجتماعية.

¹ Mingchang Wu, & all, **Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders ~ A study comparing teachers and sportsmen** heliyon, Vol(8), N°(5), 2022, p :3.

² Dewiana Novitasari, & all, **Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?** international journal of social and management studies (ijosmas), Vol(1), N°(1), 2020. P:1.

³ هيفاء محمد علي، **أثر رس المال النفسي على الابداع الاداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان**، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2021، ص:17.

⁴ ماجد جبار غزاي الفتلاوي، **رأس المال النفسي الايجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية**، جامعة الفرات الأوسط التقنية كوفة مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(14)، العدد(3)، 2017، ص:1088.

- تكمن في زيادة أخلاقيات العمل.

-العلاقة الجيدة مع اصحاب المصالح.

2-1-2 على مستوى الفرد: يأتي من خلال:

- الرضا في العمل والاستقرار الوظيفي.

-رفع الروح المعنوية وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي.

-المناخ الايجابي والتفاؤل في العمل.

2-2 أبعاد الاستثمار في رأس المال النفسي: من خلال بحثنا حول هذا المفهوم لاحظنا أن رأس المال النفسي يتكون من أربعة أبعاد وهي¹:

-الثقة والفعالية التنظيمية: **Confidence/ Self-efficacy** تشير الى قناعات الأفراد وقدراتهم على تحقيق النجاح، ونجاحهم في تنفيذ مسار العمل والذي سيؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة.

-الثقة بالنفس **Self-confidence** إن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة بالنفس يختارون الوظائف الصعبة، ويستثمرون هذه الثقة حتى في وجود عقبات كما أن الكفاءة تلعب دورا حاسما في محددات الأداء.

-الأمل: **Hope** هو مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من الارادة القوة للجهود المبذولة والحفاظ عليها لتحقيق الأهداف فهو يعتبر حالة تحفيزية يتكون من ثلاث عناصر(الهدف، العمل، الاستراتيجية).

-التفاؤل: **Optimism** هو أسلوب تفسيري لسمات الاحداث الايجابية السلبية وأسبابهما، يقترب الأفراد من الأشياء الجيدة التي ترفع الروح المعنوية ويتعدون عن الأشياء السلبية التي تحدث، حيث يرتبط التفاؤل بتحسين الأداء.

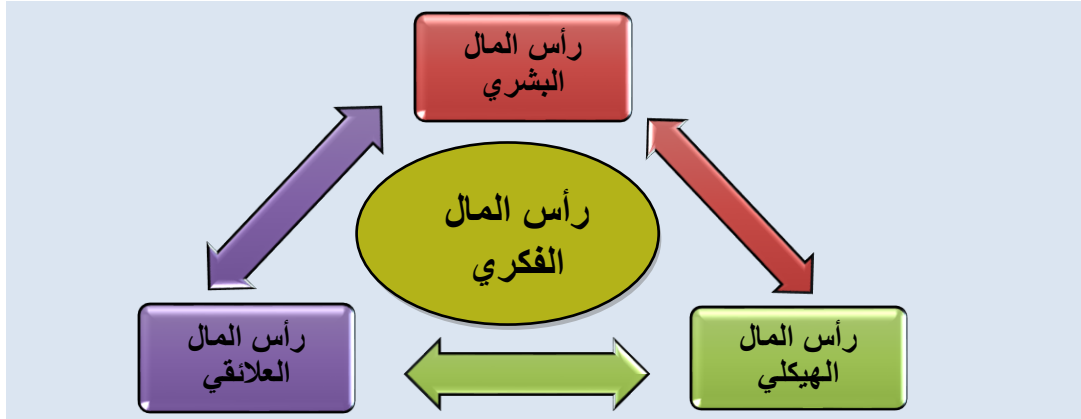
-المرونة: **Resilience** تشير الى إمتلاك القدرة على الحفاظ عن توازنه عند الشدائد، أوالرجوع اليه بعد مرور الأزمات أو الفشل أوالحفاظ على المرونة عند زيادة المسؤولية.

ثالثا: العلاقة المتبادلة بين مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري الأساسية.

إن المنظمة تمتلك رأس مال فكري يتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، حيث أن هذه المكونات الثلاثة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، أي كل منهما يكمل الآخر، ويحقق قيمة مضافة، لذلك يجب على المنظمات القيام ببناء جيد لرأسها الفكري وتحفيزه وتنشيطه والاستثمار فيه لأنه يعتبر القوة الكامنة للمنظمات والقوة التي تحقق الثروة.

¹Anu Singh Lather, Simran Kaur, **Psychological capital as predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior**, The international journal of Indian Psychology, vol:(2),N°(4) 2015, P:103.

الشكل رقم (8.1): العلاقة المتبادلة بين مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري الأساسية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

ومنه نستنتج العلاقة المترابطة بين المكونات الثلاثة الأساسية:

1-علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالاستثمار في رأس المال الهيكلي:

ان العلاقة التي تربط بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي علاقة مترابطة كون أن رأس المال الهيكلي يعتبر الأساس في إستخدام الأمتل لرأس المال البشري، لأن توظيف المعارف والمهارات والقدرات يحتاج الى بنية تحتية ملائمة لتترجم كفاءتها ومهاراتها على أرض الواقع وهذا يحتاج هيكل تنظيمي فعال يتضمن المسؤوليات والإجراءات اللازمة من قبل الأفراد وثقافة تنظيمية قوية تعزز طرق التفاعل بينهم، وكل هذا يتطلب منظومة تكنولوجية قادرة على إقتناص الفرص وتحويلها الى أعمال قيد التنفيذ.

فالمنظمات التي تمتلك هيكل تنظيمي جيد ومتناسك يكون لديه القدرة على إستخدام رأس المال البشري ويحقق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

2-علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالإستثمار في رأس المال العلائقي:

باعتبار أن رأس المال العلائقي يمثل العلاقات التي تربط بين المنظمة وأصحاب المصالح فهو يمثل القدرة على التفاعل الايجابي التي تؤدي لخلق الثروة، فاذا كانت المنظمة تدعم رأس مالها العلائقي فهذا يعزز من علاقاتها بالبيئة الكلية فالمعلومات والعلاقات مع المتعاملين الخارجيين ستكون دائما متاحة في الوقت والجودة المطلوبة، وهذا من خلال توفير وتبادل المعلومات والمعارف (رأس المال البشري) بين المنظمة وأصحاب المصالح.

3-علاقة الاستثمار في رأس المال الهيكلي بالاستثمار في رأس المال العلائقي:

إن العلاقة بين رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي تكمن في أن الأول يدعم الثاني، حيث أن رأس المال العلائقي يحتاج الى تكنولوجيات متطورة وإختلاط الثقافات المتنوعة وتوفير وسائل الاتصال للوصول للمعلومات

المطلوبة وغيرها لذلك يمكن القول أن رأس المال الهيكلية هو الذي يفتح المجال من خلال تكييفه لأنظمتها وهياكله لتلبية احتياجات الزبائن .

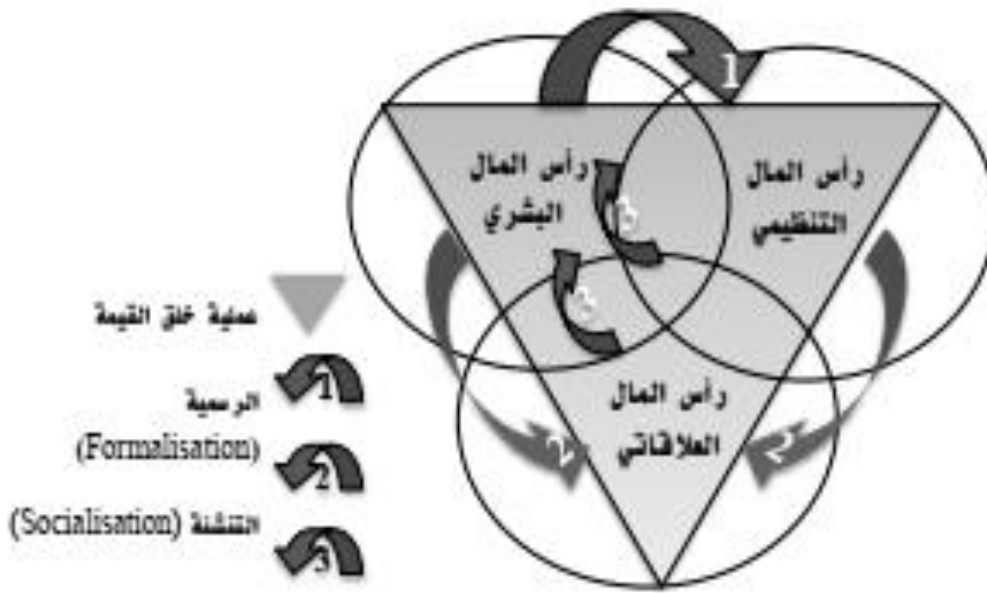
وتنشأ القيمة الجوهرية لرأس المال الفكري من خلال التفاعل بين المكونات الأساسية السابقة استنادا الى نموذج ديناميكي لخلق المعرفة والذي أعده **Nonaka et Takeuchi** يمكن تسليط الضوء على ثلاث آليات خلق القيمة:

-الرسمية: التحول نحو المعرفة الصريحة بالمرور من رأس المال البشري الى رأس المال الهيكلية (التنظيمي).

-التنشئة: من خلال نشر المعرفة الضمنية لرأس المال البشري أو المعرفة الصريحة لرأس المال الهيكلية (التنظيمي) نحو الشركاء (رأس المال العلائقي)

-التدوير: استعادة المعرفة الصريحة من قبل الأفراد (رأس المال الهيكلية الى رأس المال البشري)، أو من خلال التعلم من الشركاء (رأس المال العلائقي الى رأس المال البشري) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9.1): نموذج خلق قيمة عن طريق رأس المال الفكري



Source: Marie-Annick Montalan, Béatrice Vincent « Proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales à l'hôpital : le cas des Equipes Mobiles de Gériatrie (EMG) » , (papier de recherche soumise à 32ème congrès, Association Francophone de Comptabilité (AFC), Montpellier, 19 – 11 Mai 2011), P: 204

المطلب الثالث: مجالات الإستثمار في رأس المال الفكري

إن المنظمات التي تريد أن تحافظ على مركزها التنافسي عليها الإستثمار في رأس المال الفكري، لأن الإستثمارات المادية تتوقف على الإستثمارات الغير ملموسة والتي تتمثل في المجالات التالية:

1- الإستثمار في التعلم: يعتبر التعلم أحد محددات الأساسية لدراسة السلوك الإنساني في مختلف المجالات الفكرية وحل المشكلات وتنمية المهارات والقدرات وغيرها.

ويعرف التعلم على أنه التغيير في الميل بلا استجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى تغير الانسان باستمرار من خلال الخبرة التي يمتلكها والتجارب السابقة.¹

ويمكن اعتبار التعلم على أنه يمثل فرصة تقدم للأفراد للتوقف والتفكير واعادة صياغة القضايا والخبرات والتفاعل مع الآخرين، فهو ليس مفهوم مجرد بل أنه سياقي ويحدث في الوقت المناسب، كما يمكن النظر اليه على أنه العملية التي من خلالها يمكن إنشاء المعرفة وتحويل التجربة الى واقع². فالتعليم يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للإبداع لأن له القدرة على تحويل هذه الإبداعات الى ممارسات سلوكية للمنظمة ككل، وهو يركز على العناصر التالية:³

- يتضمن التعلم عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسين، وله جوانب إيجابية وسلبية من سلوك الفرد.
- التغيير يكون نتيجة الخبرة والممارسة أو المشاهدة والملاحظة.
- إن التغيير في السلوك يكون نسبيا.
- لتحقيق التعلم يجب التركيز على عنصر التدعيم الذي يتوافق مع التجربة والخبرة.

تسعى المنظمات من أجل تنمية وتطوير مواردها البشرية وزيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار، من خلال تفعيل التدريب والتعليم وتنمية الكفاءات، حيث يتمكن الفرد من كسب معارف جديدة وخبرات من خلال التدريب والتعليم والتعلم، كما تجدر الإشارة أن هذه المصطلحات الثلاث الغرض منها ينصب في تنمية القدرات الموارد البشرية.

ويشير (Shoshana Zuboff, in In the Age of the Smart Machine 1998) الى أن المنظمة

اليوم ليس لها خيار إلا أن تصبح "منظمة متعلمة" لأن الهدف الرئيسي لها هو توسيع المعرفة وليس المعرفة في حد ذاتها، ولكن تأتي في جوهرها أن تكون مثمرة.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016 ص:49.

² Walter beats: knowledge management and management learning, extending the horizons of knowledge- based management , Springer science and business media, new York, USA,2005 thre Edition, p:62.

³ ايمان هرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

كما لم يعد التعلم نشاطا منفصلا يحدث قبل دخول الفرد الى مكان العمل، كما أنه ليس نشاطا مخصصات لمجموعة إدارية بل التعلم هو قلب النشاط الانتاجي وببساطة هو الشكل الجديد للعمل¹.

2- الاستثمار في البحث والتطوير: تعتبر عملية البحث والتطوير وسيلة هامة للمنظمات من خلال تركيزها في السوق وتطوير منتجاتها وخدماتها كما تلعب دور كبير في خلق القيم المعرفية والتي تعتبر الهدف الأساسي للمنظمة . وتعتبر إستراتيجية البحث والتطوير من الإستراتيجيات التي تهدف الى التجديد والإستمرارية والتي هي من أهم مجالات الإستثمار في رأس المال الفكري، من خلال تشجيع الإبداع والإبتكار وخلق تكنولوجيات جديدة من أجل تنمية قدرات المنافسة.

يشير البحث والتطوير (R&D) الى عمليتين متشابكتين تتكون من البحث ويقصد به تحديد المعارف والأفكار الجديدة، أما العملية الثانية هي التطوير ويقصد بها تحويل الأفكار الى منتجات أو عمليات ملموسة، وغرض المنظمات من البحث والتطوير تطوير منتجاتها أو خدماتها أو القيام بإجراءات جديدة تساعدها على النمو وتوسيع عملياتها.²

ويقصد بوظيفة البحث والتطوير كل الجهود التي تتضمن المعارف التي يمكن تحويلها الى حلول فنية في شكل أساليب أو طرق الإنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية.³ وتعرف كذلك بأنه عبارة عن العمل الإبداعي الذي يتم وفق أسس نظامية مدروسة لزيادة مخزون المعرفة المهتلفة بالإنسان والمجتمع والثقافة واستغلالها لإستنباط تطبيقات جديدة.⁴

أما منظمة التعاون والتنمية لاقتصادية للبحث والتطوير تعرفه على أنه كل الموظفين المعنيين مباشرة بالبحث والتطوير بمن فيهم العمال الذين يقدمون خدمات متصلة بالبحث والتطوير مثل الإداريين وعمال المكاتب.⁵

¹ Michael J. Marquardt: **building the learning organization, mastering the 5 element for corporate learning**, ublished by Davies-Black Publishing, in the United States of America, First printing 2002, p: xiii

² Andy Schmitz: **Challenges and opportunities in international business**, version 01, creative commons, 2012, p:67.

³ نادية عواريب، السايح بوزيد، دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي للمنتج دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر خلال الفترة 2017-2020، مجلة الباحث، المجلد (21)، العدد (1)، 2021، ص: 382.

⁴ عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (4)، 2013، ص: 28.

⁵ Manule de frascati, **Méthodes type proposés pour les enquêtes sur la recherche et développement expérimentale**, 6eme edition, Paris, France 2002, P: 105.

والبحث والتطوير يمر بمجموعة من المراحل التي يمكن اعتبارها بمثابة أنواع وتصنيفات له، وهي مكملة لبعضها البعض ومستمرة يمكن من خلالها الوصول إلى المنتج النهائي أو مخرجات نشاط البحث والتطوير وتتمثل أساساً في¹:

- **البحث الأساسي (النظري)**: يهدف هذا البحث إلى إكتساب معارف وإكتشافات علمية جديدة للوصول إلى الحقائق والمفاهيم.

- **البحث التطبيقي**: ويرتبط بهندسة وتنمية المنتجات أو عمليات الإنتاج في المجال التجاري.

- **التطوير**: نشاط منظم يستفيد من البحثين السابقين بهدف إدخال منتجات جديدة، أو إبتكار وإبداع طرق جديدة، أو إحداث تحسينات جوهرية.

وتكمن أهمية وظيفة البحث والتطوير لعدة أسباب جوهرية نذكرها فيما يلي²:

- التشجيع على الإبداع والإبتكار وتطوير تكنولوجيا جديدة لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمات، دون الإستعانة بالجهات الخارجية، وهذا ما يؤدي لتقليل التكاليف وتقصر في الإعتماد على التكنولوجيا الخارجية.

- العمل على السعي على زيادة الإنتاجية والتي تعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه وله علاقة قوية مع قدرتها على البحث والتطوير.

- التحسين المستمر للجودة للمنتجات لتحقيق رضا العاملين والمساهمين وتحقيق الاهداف بفعالية وكذا تحقيق الميزة التنافسية.

إن الإستثمار في البحث والتطوير له أهمية بالغة داخل بالنسبة للمنظمات والمشاريع الصناعية الكبرى منها بشكل خاص، فنجاح المنظمات وقيمها يرتبط إرتباط وثيق بالأصول المعرفية، كما أن أهمية الإستثمار في البحث والتطوير باعتباره مؤشراً لخلق القيمة والتغير داخل المنظمة، هناك تزايد مستمر في نسبة القيمة المعرفية المضافة وظهور عدد من التكنولوجيات الجوهرية التي تحقق أرباح هائلة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها³.

3- الإستثمار في التكنولوجيا: قد اختلف الباحثون في تحديد مصطلح التكنولوجيا هناك من ينسبها إلى الكلمة اليونانية **Technology** وتنقسم إلى **Techno** وتعني الفن أو المهارة و **logy** وتعني العلم أو الدراسة والبعض الآخر يراها تعني التقنية، وبدأ استخدام هذا المصطلح في البداية في المجال الصناعي، وبعدها توسعت في مجالات

¹ Jean Tirol ، **the theory of industrial organization** ، seventh printing ، London ، 1994 ، p.389.

² إيمان هرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

³ بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة: دراسة حالة مركز البحث والتطوير

بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (10)، العدد (1)، 2019، ص: 489.

أخرى وهي تغير مهارات الأفراد والوظائف وطرق آدائها، فهي تعتبر عامل رئيسي في تحديد نوع المعلومات المتوفرة وكيفية إستخدامها وإدارتها من قبل المنظمة.¹

تعرف التكنولوجيا في شكلها العام بأنها: تتضمن الأدوات والتقنيات والأفعال التي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات فهي تتعلق في طريقة إنتاج منتجات حالية للمنظمة.²

كذلك عرفتها منظمة **wipo** المنظمة الدولية للملكية الفكرية بأنها عبارة عن المعرفة والخبرة المكتسبة للتطبيق العلمي لتقنية و كذلك الإستغلال الإداري والمالي والتجاري لمشروع ما.³

وعرفها قاموس أكسفورد الانجليزي بأنها الدراسة النظامية للفنون الصناعة المرتبطة بنقل المعرفة البناءة.⁴ وعندما يعمل الإنسان على تحقيق إنجاز معين بهدف يسلط سلطته على البيئة المحيطة به، فإنه يستخدم مهارات

ومعارف وأدوات تكنولوجية، ويتم دمجها في إطار واحد، حينما يمكن القول أنه يستخدم "التكنولوجيا".⁵

ويمكن تصنيف التكنولوجيا حسب الباحث **Stewart 2002** الى:⁶

➤ تكنولوجيا متضمنة في المنتجات النهائية.

➤ تكنولوجيا متضمنة في تجهيزات.

➤ البرامج الضرورية لإستحداث المنتجات.

يعد الإنفاق المالي على تكنولوجيا بمختلف أنواعها من القرارات الإستثمارية التي تقوم بها المنظمة لدراسة وتحليل من أجل إختيار المشروع الملائم ، وقد يترتب عليها مخاطر بسبب التكاليف المرتفعة وهذا يتوجب تحليل المنفعة والتكاليف للمشاريع التكنولوجية بصورة مالية، وأن هذه المنافع قد تكون غير ملموسة لذلك يعبر عنها ماليا، لمقارنتها مع التكاليف، كما أن الانفاق على التكنولوجيا له عوائد ومنافع تعود على المنظمة من خلال زيادة الإبداع والإبتكار .

¹ غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(4)، ص:8.

² سهام بوصبع، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية المؤسسة ،حالة مصرف السلام -الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (9)، العدد(2)، 2021، ص:138.

³ نتة خالد وآخرون، مفهوم التكنولوجيا ودور الشركات التجارية في نقلها،مجلة قضايا معرفية، المجلد (2)، العدد(3) 2022، ص 120.

⁴ Stephen.D. Tansey; **Business Information Technology and Society**; Routledge; London, 1st edition ,2003; p :03

⁵ محمد السيد عبد السلام، التكنولوجيا الحديثة والتنمية الزراعية في الوطن العربي، عالم المعرفة، ط1، 1982، ص:55.

⁶ عادل كشاط، واقع نقل التكنولوجيا الأجنبية نحو الاقتصاد الوطني وأثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص:5.

4- الاستثمار في الأساليب التسويقية:

نحن في بيئة أعمال معقدة تتميز بالتغيير، حيث أصبحت المنظمات العميل بحد ذاته ومع تزايد الإحتياجات الخارجية، أصبح على المنظمة إنتاج منتجات أو خدمات ترضي زبائنها، لهذا أصبح التسويق ضرورة ملحة لكل منظمة، فهو عبارة عن جميع الوسائل المتاحة لإنشاء وصيانة وتطوير أسواقها وزبائنها، لذلك فإن النفقات في التسويق تشكل جميع النفقات التي تسمح بتعزيز امكانياتها التجارية، كما يأخذ التسويق جانبا إستراتيجيا في تحديد إستراتيجيات تطوير المنظمات من خلال قدرتها التنافسية وإختصاصاتها، إن الأنشطة التسويقية هدفها إكتشاف التغيرات التي تؤثر على السوق وإستنتاج العواقب من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، فالتسويق يعتمد على المعلومات الخارجية وإستغلالها وإستخدامها في البيئة الداخلية، والتي تؤدي الى تنمية وتطوير القدرات الابداعية والإبتكارية العامة.¹

¹يمان هرموش، مرجع سبق ذكره، ص:116.

المبحث الثالث: آليات بناء الاستثمار في رأس المال الفكري

تتعدد آليات الاستثمار في رأس المال الفكري حسب طبيعة المؤسسة ونوعية مرادها البشرية من خلال الخبرة والكفاءة والموارد المادية والمالية وستتطرق في المطالب التالية الى آليات لبناء الإستثمار في رأس المال الفكري.

المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري

يمكن تعريف الإستقطاب أنه فلسفة إدارية تتبناها المنظمة لتحديد وجذب العدد المطلوب والجودة المرغوبة لأفضل الموظفين المتميزين للمناصب الشاغرة مع إختيار الأفضل لتحقيق ميزتها التنافسية، وتتضمن أيضا السياسات والممارسات التي من خلالها نختار ونحدد الأفراد الموهوبين ونركز على نوعية الكفاءات (المعرفة المهارة القدرات).¹

يقصد بإستقطاب رأس المال الفكري الجهود المبذولة من طرف المنظمة للبحث عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات وقدرات متميزة تتناسب مع طبيعة عملها، كما توفر المناخ المناسب لإستقطاب الخبرات والكفاءات من خلال توفير مختلف احتياجاتهم.²

أولا: العوامل المؤثرة في إستقطاب رأس المال الفكري:

1- سمعة المنظمة: تعرف سمعة المنظمة بأنها تمثيل إدراكي للإجراءات السابقة للمنظمة وآفاق المستقبلية التي تصف جاذبية المنظمة العامة لمكوناتها الرئيسية عند مقارنتها بالمنافسين.³ فسمعة المنظمة التي تتسم بالمزايا تحقق إستقطاب رأس مال فكري بأكثر فاعلية مثل الرواتب، الترقيات، المكان الملائم للعمل، عدم الخطورة في العمل الخ.

2- الظروف الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور فعال في عملية الإستقطاب، فبعض المناطق عندما يزداد فيها القوى العاملة المتميزة مثل: (المستوى التعليمي) فهي لا تواجه صعوبات، أما اذا قلت وازدادت المنافسة فتواجه المنظمات صعوبات في عملية الإستقطاب.

¹ Waswas, D., & Jwaifell, M. **Talent Management and its Relationship to Career Stability among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University.** Journal of Curriculum and Teaching, Vol(8),N°(3), 2019, p :36.

² رزقي محمد، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2017-2018، ص:582.

³ Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., Chebeñ, J., & Angulo-Altamirano, E, **How do marketing activities influence organizational reputation in higher education institutions? An impression management perspective across eight countries.** International Marketing Review, Vol(39),N°(4), 2022, p:985.

3- الإتجاهات الإجتماعية السائدة: إن الإتجاهات الإجتماعية السائدة لها دور فعال في عملية الإستقطاب في رأس المال الفكري فغالبا أن المجتمع ما يشكل توجه ايجابي نحو المنظمة بسبب الدين أو العادات الاجتماعية وغيرها.¹

ثانيا: أساليب إستقطاب رأس المال الفكري

1- شراء العقول من السوق: وفق هذا الأسلوب يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة متابعة العقول المتميزة والنادرة، لجذبها وإستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تعود على المنظمة بفوائد معرفية الذي ينعكس بزيادة الإبداع والإبتكار باستمرار، ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذا الأسلوب هي شراء العقول من الخارج بأقل تكلفة، وذلك من خلال الاتصال عبر الانترنت أو خروج موظفي المنظمة نحو الخارج للبحث عن العقول المتميزة وذات الابتكارات والتقنيات الجديدة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.²

2- شجرة الكفايات: تعرف الكفايات الأساسية التي يمكن أن تكون جماعية في المنظمة والتي تعمل على تنسيق مهارات الانتاج المختلفة ودمج التيارات المتعددة للتكنولوجيا وتقوم على ثلاث شروط أساسية وهي:³

- يجب أن تخلق الكفاءة الأساسية مساهمة مهمة في القيمة التي يتصورها العملاء.
- يجب أن تشتمل على قدرات الأداء المتميزة وأن يكون التمايز فريدا من نوعه.
- يمكن استخدامها لمجموعة واسعة من المنتجات ووحدات الاعمال للدخول الى الأسواق جديدة.
- وإن الكفاية تتكون من مكونين أساسيين وهما:⁴

- المكون المعرفي: يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لها علاقة بجدارة الشخص.

- المكون السلوكي: يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية عمله ونستطيع ملاحظته و تقييمه.

ويعد هذا الأسلوب أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وهو عبارة عن مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف بالإضافة الى السيرة الذاتية من أجل المزيج الصحيح من الافراد المطلوبين وأن هذا الأسلوب يسهل إستخدام الإستقطاب الإلكتروني لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.⁵

¹ رزقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² ميمون محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

³ Tim A. Voigt, **Knowledge Competencies for Leveraging Core Products in Global Market**, MIBES E-BOOK, 2008, pp: 174- 175.

⁴ جزار وهيبة ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2022، ص: 62.

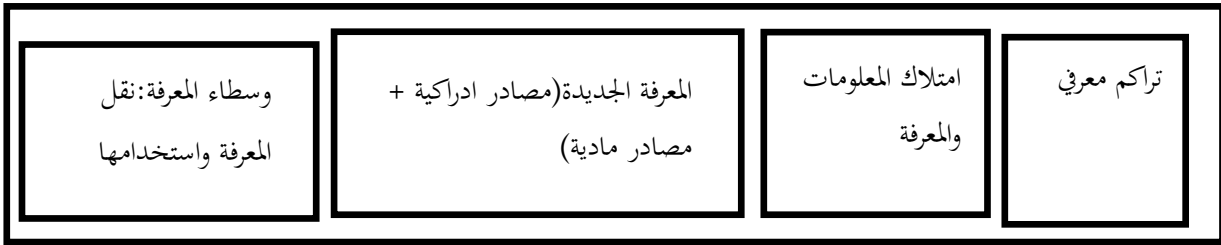
⁵ محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كإستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية المجلد (أ)، العدد(44)، 2015، ص: 103.

3-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:يتعلق هذا الأسلوب بالمنظمات التعليمية التي تتضمن المدارس والمعاهد والكليات والجامعات وتعتبر مصدرا مهما لإكتشاف المواهب وإستقطابهم، لهذا تعد زيارة هذه المنظمات من أولويات الإدارة العليا عن القيام بعملية الاستقطاب.¹

المطلب الثاني:صناعة رأس المال الفكري

يقصد به مجموعة السياسات والإجراءات التي تتخذها المنظمة لتكوين رأس المال الفكري الخاص بها عن طريق إجراءات منهجية مثل: البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين الافراد لحق نسيج معرفي خاص بها ويكون بمثابة ميزة تنافسية لها دون غيرها.² والشكل التالي يوضح مراحل تكوين رأس المال الفكري:

الشكل رقم (10.1) مراحل تكوين رأس المال الفكري



المصدر: بلوناس عبد الله و تبة سمية، راس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجمع بحوث و أوراق مؤتمر راس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير المنعقد بافربل، 2013الجزء 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2014ص:180 .

ومن خلال الشكل التالي يمكن القول:³

-يعتبر التراكم المعرفي مصدر أساسيا لتكوين رأس المال الفكري وله أهمية كبيرة للمنظمة حاليا ومستقبلا.

-من أهم ركائز رأس المال الفكري القدرات الذهنية والمهارات والقيم الشخصية

-نجاح المنظمات مرتبط بما تملكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الانتاجية والتنظيمية وتحسين تقنيات الانتاج المستعملة

-أصبح رأس المال الفكري مصدر قوة للمنافسة وعلى المنظمات أن تحول ما لديها من معارف وفق متغيرات العالم.

كما أكد (العنزي) أن صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة وأدوات جديدة وأنظمة مبتكرة وتصاميم مناسبة وهذه بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:⁴

¹ قريد صباح، مرجع سبق ذكره، ص:42.

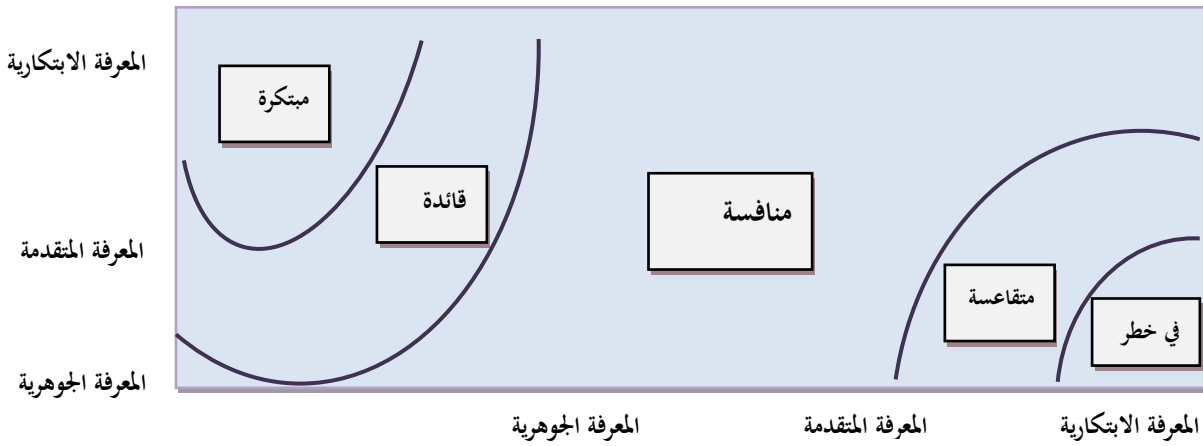
² عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سبق ذكره، ص:73.

³ بلوناس عبد الله و تبة سمية، مرجع سبق ذكره، ص:180-181.

⁴ سعد علبي العنزي، حمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص:240.

1- خريطة المعرفة (Knowledge Map): تعرف خريطة المعرفة بأنها عبارة عن بنية مرئية للمعلومات تمكن وتسهل الوصول السريع لمستخدمي المعرفة الى أصحاب المعرفة والى المعرفة ذات الصلة في الوقت المناسب.¹ كما تعرف أيضا انها تقديم عرضي مرئي لمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، حيث يتم رسمها للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها.² وتتمحور خريطة المعرفة حسب نموذج (Zaka) في: -تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة : حدد Zeak Michel ثلاث أنواع للمعرفة :

الشكل قم (11.1): خريطة المعرفة (Zeak Michel)



Source: Zack, M., Developing A Knowledge Strategy, California Management, Vol (41), N° 31999, P:134

المعرفة الجوهريّة: وهي النوع والنطاق البسيط من المعرفة المطلوب لتشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يمكن أن يعطي للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، برغم من أنّها معرفة خاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

المعرفة المتقدّمة: وهي المعرفة التي تجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيّتها، فرغم امتلاك المنظمة نفس مواصفات من المعرفة التي يمتلكها منافسوها إلا أنّها تمتاز بالتميز وهذا يعني أنّها المنظمات ذات المعرفة المتقدّمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة سوقية.³

¹ YUN, G. C. The Utility of Knowledge Mapping as an Approach to Improving Corporate and Project Performance: A Case Study of a Large South Korean Consulting Firm. Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy., The University of Salford, 2008, p:23.

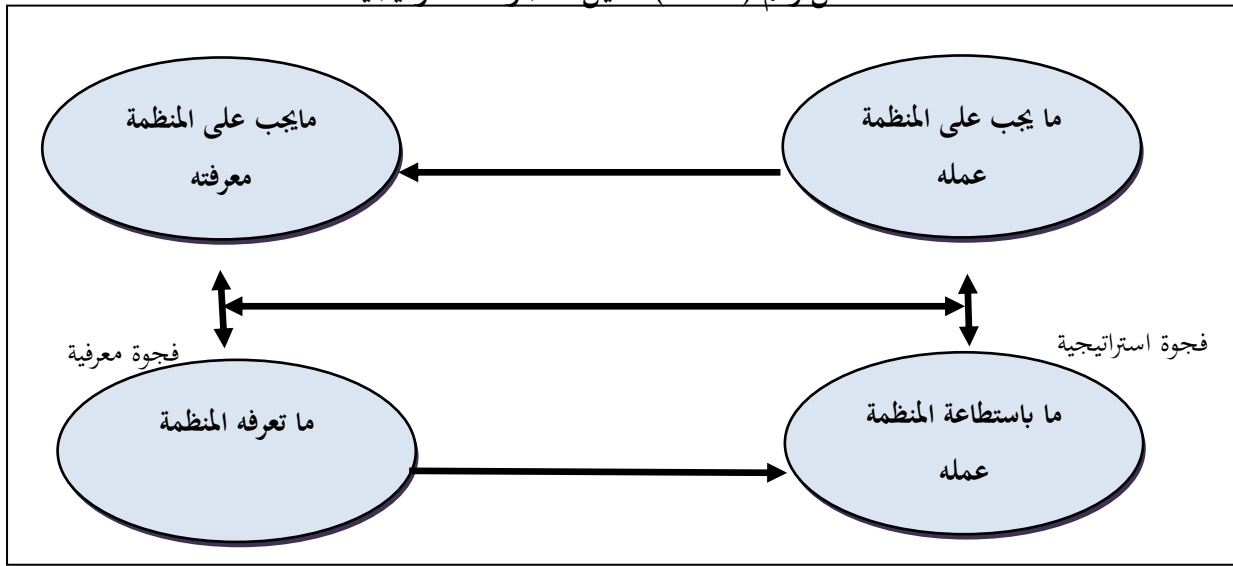
² قرين صباح، مرجع سبق ذكره، ص:44.

³ Nanoka, H. Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics innovation, 1st Edition, Oxford University, New York 1995, p:76.

المعرفة الابتكارية: يقصد بهذا النوع المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة صناعة منافسيها وتميزها عنهم، بالإضافة إلى تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.¹

-تحديد فجوات المعرفة: تمثل النقص أو الضعف في المعرفة والعمل على سد تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها وتسير الفجوة الإستراتيجية والتي هي الفرق بين ما يجب عمله المنظمة مقابل ما استطاعت عمله، وبمحاذاة فجوة المعرفة (ما يجب معرفته مقابل ما تعرفه)، وفي ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتسب²

الشكل رقم (12.1): تحليل الفجوة الاستراتيجية



Source: Chun Wei Choo & Nick Bontis, The Strategic Management Of Intellectual Capital And Organizational Knowledge, 1st edition, Oxford University Press, New York, 2002, P :262

ومن أبرز ممارسات صناعة رأس المال الفكري من خلال³:

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات.

- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) والاحتكاك بهم.

2- بناء الأنسجة الفكرية: تتشكل الأنسجة الفكرية عندما تتفاعل وتتعلم مجموعة من المختصين والمهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع، ويؤكد هذا الأسلوب هذا ما توافرت الاستقلالية والمرونة والتفاعلات

¹ Zack, M., Op Cit, P:133

² رزقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص:85.

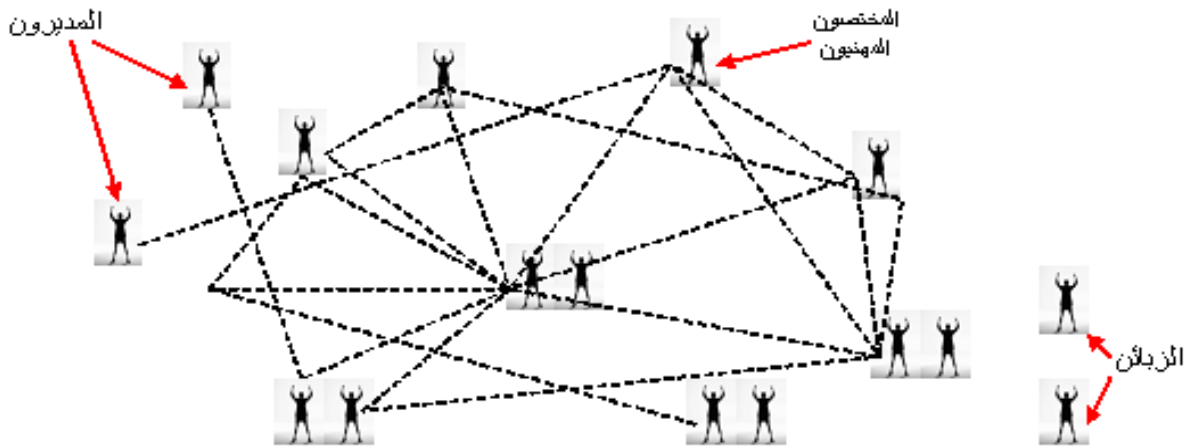
³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص:241، 242.

المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين فحتمًا يؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الثوب السريع من الفكرة إلى المنتج.¹

ومن خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة ما يلي:²

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي.
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار مناسبة لحاجات المنظمة.
- اقناع المديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل من الضغط التنافسي.
- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة سهلة التنفيذ.

الشكل رقم (13.1): بناء الأنسجة الفكرية



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري الأردن، 2008، ص:

. 243

3- القيادة الذكية: إن المدير الذكي يكون تركيزه على التعلم التنظيمي وتدريب موظفيه وأن يكون لديه القدرة على

ممارسة نشاطه بذكاء، وجب عليه إتباع الأسسالتقدير الفعالة التالية:

- الاستمرارية: تقدير الموظفين لأنه يدفعهم للتفوق.
- الفورية: أن يكون التقدير فوري لأن التأخر يؤثر فيه.

¹ عبد الرحمان كساب عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

² زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE, CMA، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2016-2017، ص: 124.

- الشمولية: أن يكون التقدير لجميع الموظفين، وتقدير الصغير قبل الكبير.
- الدستور: جعل التقدير جزء من الدستور والثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: تنشيط على رأس المال الفكري

يقصد بتنشيط رأس المال الفكري مختلف الأساليب المستخدمة لتنشيط وإنعاش عمليتي الإبداع والإبتكار لدى الأفراد المتميزين.

1- خطوات تنشيط رأس المال الفكري: يمر تنشيط رأس المال الفكري حسب **Michael Shuler** بأربعة مراحل هي¹:

- رسم خارطة للمعارف الظاهرة والضمنية لدى العاملين والاستفادة في توصيلها الى مصادر اتخاذ القرار.
- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين.
- تحديد بواعث المعرفة الأساسية للمنظمة.
- خزن ونشر واسترجاعا لمعرفة على مستوى المنظمة ككل .

كما أن تنشيط رأس المال الفكري حسب **Nelson** يتم من خلال الفقرات التالية:

- إبتكار العاملين الناشطين.
- إبتكار مكان العمل النشط.
- فتح قنوات الاتصال بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

2- أساليب تنشيط رأس المال الفكري

-عصف الأفكار: يعد **Alex Osborn** الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي حيث ابتكر هذه الطريقة عام 1941 وجاءت كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك، ولهذا الأسلوب عدة تسميات منها (العصف الذهني، والعصف الذهني، والمفاكرة، وإمطار الدماغ، وتوليد الأفكار). فهو أسلوب حديث يشجع التفكير الإبداعي، ويقوم على حرية التفكير ويستخدم العقل البشري من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات خلال جلسة قصيرة، وتمتاز بالتفاعل، وتصلح في القضايا والموضوعات المفتوحة.²

¹ عباس حسين جواد الحميري، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مجلة البيت، العدد (5)، ص: 23.

² منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مدينة نصر، القاهرة (مصر)، ط1

2015، ص: 39.

- حلقات السيطرة النوعية: هي أسلوب دخل في الصناعة اليابانية من قبل (k. Ishikawa) عام 1961 وتتضمن إلتقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة يعملون تطوعاً لمناقشة المشكلات الخاصة بالعمل وإيجاد الحلول لها، والهدف من هذا الأسلوب تحقيق الكفاءة الإنتاجية كما أن أسلوب حلقات السيطرة النوعية يساهم في:

➤ زيادة رغبة العاملين في إستمرار البرامج الخاصة بأسلوب حلقات السيطرة النوعية.

➤ تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين.

➤ إستثمار الطاقات الفكرية من خلال استقبال آرائهم.

- الإدارة على المكشوف: هو أسلوب حديث يهدف الى إستخدام المعلومات المتوفرة في أذهان الأفراد من خلال شحن القدرات الذهنية وتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار عن طريق الاجتماعات واللقاءات المصراحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات.¹ ويتم تطبيق هذا الأسلوب عن طريق الخطوات التالية²: تكوين فريق العمل والذي يكون له دراية بالمرحلة التايخية للمنظمة آفاقها المستقبلي، تعيين مستشار لهذا الفريق لضبط عمله ضمن منهج واحد، الالتزام بالضبط الاجتماعي وراعاة قيم الادارة ونظم التحفيو والتأديب.

- أسلوب الجماعات الحماسية (فرق العمل): هي عبارة عن مجموعات صغيرة من الأفراد تكون فعالة ولديها طموحات وقابلية على المخاطرة، ويهدف هذا الاسلوب الى المثابرة والجدية في المناقشة لجعل الفريق حيوي ومتفائل ويزيد من استخدام افكارهم، ويتم اشراك الموظفين وجها لوجه في مجال تخصص المنظمة وتسهيل الحوارات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات الإعلام والاتصال.

- أسلوب السينكتيك: تم ابتكار هذا الأسلوب من طرف ويليم جي جوردن وزملاؤه لتحسين عملية العصف الذهني، وإيجاد حلول إبداعية متعلقة بتطوير المنتجات الجديدة في الصناعة³. ويعني هذا مصطلح العلاقة والترابط بين العناصر الغير مرتبطة⁴. ويقوم هذا الأسلوب على الفلسفة البنائية حيث تدعو المشاركين الى إكتشاف إصداراتهم

¹ عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف ص:8.

² بورويينة عزيز، مرجع سبق ذكره، ص:63

³ ERİŞTİ, B., & POLAT, M. the effectiveness of synectics instructional model on foreign language vocabulary teaching. International Journal of Languages' Education and Teaching, Vol (5), N°(2), 2017, p :61.

⁴ Hamidreza, F., & Masoumeh, K. the effect of synectics and journal creative writing techniques on efl students' creativity. international journal of language learning and applied linguistics world (ijllaw), vol(7), N° (3), 2014, p: 416.

نحو المعرفة عن طريق تكوين روابط شخصية بين المعرفة الجديدة والحالية (روابط رمزية وسلوكية بين الأشياء الغربية والمألوفة) كما يهدف الى توليد التلم التحفيزي بين الأفراد¹. ويتم تطبيق هذا النموذج وفق الخطوات التالية: (تكوين جماعات من 5 الى 7 يترأسها خبير له دراية بالمشكلة، تعيين المشكلة، جعل الغريب مألوفاً، فهم المشكلة، جعل المألوف غريباً)، تقديم الحلول المناسبة وتقييمها باستخدام المعادلة: روعة الحل = تعدد المتغيرات و بساطة الحل.²

-الإثراء الوظيفي: يرى أن الإثراء الوظيفي على انه تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة، أي إضافة عنصر التحدي إلى عدد من العمليات مما يترتب عليه مسؤوليات إضافية تشجع الموظف على النمو والتقدم الوظيفي³

-التمكين: ويقصد به منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم والسماح بالمشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة الى تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب الخاص بمودلك في إطار أبعاد التمكين: الممكن (المانح للتمكين)، الممكن به (مجالات التمكين)، الممكن فيه (بيئة التمكين).⁴

المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري

أولاً: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري: وتتمثل فيما يلي:⁵

1-ميزة تنافسية: أصبحت المنظمات تبحث عن مزايا تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، وهذا ما يجعل مستهلكيها يتعاملون معها ومن أمثلتها: انخفاض التكاليف السرعة، الجودة، المرونة، كما يعد رأس المال الفكري أحد مكونات المزايا التنافسية فهي تعزز أداء المنظمة وتجعلها قادرة على الإستجابة لبيئة تنافسية تواجه التغيرات فضلاً عن ذلك فإن الأفراد أصبحوا كميزة تنافسية كما أن كل واحد منهم بمثابة إضافة فريدة في موقعه، لذلك يجب المحافظة عليهم وإستخراج الطاقات الكامنة لديهم لخدمة المنظمة.

-ثروة كبيرة: يعتبر رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، ولها عدة مصادر أولها أن المورد البشري في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من 3% من قدرته الفكرية، وهذا يعني أن 97% تبقى حيوية وفعالة هذا بالنسبة للانسان العادي، فما بالك برأس المال الفكري يبقى مستثمراً لهذه القدرة في هذا العمر، أما المصدر الثاني القدرة على تسجيل براءات اختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

¹ Erişti, b., & polat, m, **op cit.** p: 61.

² فرحاتي لويذة، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

³ Stewart L.G. and Brown G.K, **Human Resource Management: Inking strategy to practice** USA, Quebecor World Versailles, 2009 ,P:53.

⁴ هيفاء طيفور، **التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومواقفه من وجه نظرهن أنفسهن**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد (2)، العدد (8)، 2018، ص: 105.

⁵ عروب رتيبة، **سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد (11)، العدد (1) 2011، ص: 102-104.

- 2- نفقات عالية: من أجل الحصول على رأس المال الفكري يتطلب من المنظمات نفقات عالية وذلك من خلال:
- الاختبار: توضح هذه العملية الآليات والاجراءات التي بموجبها تحدد نوعية الموارد البشرية التي تخدم المنظمة حيث يحققون الافراد المناسبين الكفاءة والانتاجية والربحية وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما تتحل المنظمة نفقات عالية لضمان حسن الاختبار .
- التعيين: وهو الخطوة الأخيرة في التوظيف بعد عملية الجذب والاختيار، ويتضمن: إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقييم أثناء التجربة، التمكين(بعد مرور مدة التجربة وثبات صلاحية المموظف)،وتتحمل المنظمة تكاليف عالية عند التعيين.
- التدريب وصقل المعارف-المهارات:تنفق المنظمات تكاليف عالية من أجل تدريب رأس المال الفكري لجعلهم مواكبين التطورات والتغيرات على مستوى العالم وسيزيد من قدرتهم الابداعية والابتكارية لصالح المنظمة.
- 3-عامل البقاء: يعد رأس المال الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمراريتها لانهم الفئة التي تتميز بالخبرة العلمية والعمليات المتراكمة.
- 4-تكلفة الاستشارة: لجعل المنظمات متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها يتطلب تكاليف عالية لاغراض الاستشارة التي تقدمها المنظمات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال وهو أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

ثانيا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

هناك مجموعة من العوامل للحفاظ على رأس المال الفكري والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- 1-تنشيط التحفيز المادي والمعنوي:يعتمد هذا الأسلوب على مؤثرات خارجية التي تدفع الموارد البشرية الكفؤة للقيام بأعمالها بفعالية اللازمة وتتمثل في الجوانب التالية¹:
- الجوانب المادية : وتتمثل في الأجور والمكافآت والحوافز الابدعية وغيرها.
- الجوانب المعنوية:وتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار ،الاعتراف بالجهود، والترقيات وغيرها.
- الجوانب الاجتماعية: وتتمثل في احترام العاملين وتعزير مكانتهم وتقديم مختلف الخدمات لهم.
- وتظهر أهمية التحفيز المادي والمعنوي للمحافظة على رأس المال الفكري في²:
- المساهمة في تلبية حاجات الافراد المتميزين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق زيادة في الانتاجية بالاضافة الى تعزيز انتمائهم بعلاقتهم بالمنظمة ومع زملائهم.

¹ شبوي سليم ، مرجع سبق ذكره، ص:92.

²رزقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص :97.

-المساهمة في التحكم في سلوكيات الافراد المتميزين بما يضمن تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه حسب المنظمة والعاملين فيها.

-المساهمة في تعزيز رضا العاملين المتميزين عن إدارة المنظمة لأنهم يمكن فهم إساءة بعض تصرفاتهم مما يولد لديهم مناخ سئ قد يؤدي بيهم الى الهجرة وترك المنظمة.

-دفع العاملين لإهتمام بالعمل وإستخدام طاقاتهم وقدراتهم الفكرية لتحفيز الإبداع لديهم وتنميته.

-**التصدي للتقادم التنظيمي:**يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته بإستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد في مجال اختصاصه، وبين **Luthains** أن هناك نوعين من التقادم يتمثل الأول تقادم المعرفي ويعني تقادم

الخبرات والمهارات، والنوع الثاني تقادم الثقافي ويتمثل في تقادم القيم والمعتقدات الاجتماعية.¹

والتصدي للتقادم يقصد به جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لتطوير القدرات والإمكانات وخبرات الأفراد فيها باستمرار، من أجل مواكبة آخر لتطورات.

2-مواجهة الاحباط التنظيمي:حسب **DuBrin** أنه عدم شعور الفرد بالأمان الوظيفي، والذي يؤدي به الى

إحباط جهوده أو يولد لديه إنفعالات والتوتر لعد قدرته على تلبية الإحتياجات الذاتية، والمصادر المسببة في هذا الإحباط هي: البيئة المادية، التشريعات الإجراءات، التنظيم الرسمي.

وتتمثل مظاهر الإحباط التنظيمي في النقاط التالية:

-مظاهر السيكولوجية وتتمثل في القلق، عدم الرضا، الإستياء، الإنطواء، الخوف.

-مظاهر مادية، وتتمثل في العدوان، خريب الأجهزة والمعدات، التدخل الشخصي.

-مظاهر تنظيمية: التغيب عن العمل، وترك العمل عدم جود علاقات تعاون بين العاملين.²

3-تقليل فرص الإغتراب التنظيمي: يستخدم مصطلح الإغتراب لتعريف الفعل الشخصي لفصل العامل لنفسه

وعمله وبيئة المنظمة ومنه يصبح الفرد عاجزا ومعزولا تدريجيا، بسبب انخفاض التكيف والسيطرة على البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية للمنظمة.³

¹ خولة عبد الحميد، محمد الطالباي، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، العراق، المجلد(21)، العدد(3)، 2013، ص:690.

² أكثم الصرايرة، مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب الوظيفي،مجلة دراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية المجلد(32)، العدد(2)، 2005، ص:302.

³Ali, Tahira Yawer, Shahid Rasheed, and Riaz Hussain, **Drivers Of Work Alienation: A Narrative Review**, IBT Journal Of Business Studies "Formerly_Journal Of Management & Social Sciences",Vol (11),N°(2),2015, p:231.

ويعتبر الاغتراب التنظيمي شعور العامل بالعجز والعزلة وغربة الذات والتي تنعكس عن تصرفات غير محتملة التي يتعرض لها العامل داخل المنظمة.¹

ان تقليل فرص الاغتراب التنظيمي يكون عن طريق التحفيز، واسترداد العاملين الثقة في أنفسهم خاصة ذوي القدرات المتميزة والمبدعة والمعبر عنهم برأس المال الفكري، لأنهم الأكثر شعور بالاغتراب التنظيمي كونهم يكشفون إبداعات جديدة، قد تكون مناقضة وفق بيئتهم.²

4- تعزيز التميز التنظيمي يعتبر التميز التنظيمي فلسفة ادارية وعملية وتنظيمية تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استخدام أساليب مبتكرة لتتفوق وتميز عن منافسيها.³

إن التميز التنظيمي يحتاج الى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، ويسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره، فالتميز يمكن الفرد من مواصلة الأداء، ويعتبر مطلباً مهماً نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم للوصول إلى أداء اعالي وتميز. وهناك عدة محددات للتميز التنظيمي تتمثل في :

- وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها.
- تركيز هذه المنظمات دوماً على المستقبل.
- تفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي والتعلم الفردي.⁴

¹ سرير الحرتسي حياة، ربحي كريمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي، جامعة البليدة، مجلد(12) العدد(3) 2020، ص:269.

² رزقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

³ عدواج ربيح ، شوقي قبطان، تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة المدية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد (6)، العدد(1)، 2023، ص:217.

⁴ علي الضلاعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، مجلة الدراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، المجلد (37) العدد(1)، 2010، ص:75.

المبحث الرابع: قياس الاستثمار في رأس المال الفكري

باعتبار أن رأس المال الفكري يعتبر من الأصول المعرفية أي الغير ملموسة وهذا يجعله صعب القياس، ولأنه من الأصول التي تخلق قيمة في المنظمة حاول الكثير من الباحثين وضع أطر قياسية وبناء نماذج والتي سنتعرف عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم قياس الاستثمار في رأس المال الفكري وأهميته

يعد القياس عملية جوهرية في عملية التسيير، كما أن له أهمية كبيرة في المنظمات، وسنتعرف في هذا المطلب على مفهوم عملية القياس وأهميتها والاجراءات المتبعة بالنسبة لرأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم قياس الاستثمار في رأس المال الفكري

يعرف **Hubbard** القياس بأنه : مجموعة من الملاحظات التي تقلل من حالات عدم اليقين ويتم التعبير عنها من الناحية الكمية.¹

-وقد أكد (عامر بشير) على أن عملية قياس رأس المال الفكري هي عملية ديناميكية لجهد وخدمات ونشاط المورد البشري، والهدف منها مقدار وقيمة الخدمات التي يقدمها للمنظمة.²

- كما يشير اليه (العنزي) على أنه مجموعة من الاجراءات المتبعة لتحديد توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية لقيامه بمهام و أنشطة وظيفية محددة.³

إن عملية قياس رأس المال الفكري تمكننا من التعرف على جدوى الاستثمارات التي تنفقها المنظمة في مختلف المجالات التنمية البشرية والهيكلية واكتساب الزبائن والمحافظة عليهم لمدة طويلة، حيث أن هذه العملية أداة لكشف نقاط القوة ونقاط الضعف ومعالجتها.⁴

ثانياً: أهمية قياس الإستثمار في رأس المال الفكري

لقد بذل الباحثون والمفكرون جهود عديدة لقياس رأس المال الفكري، وقد ترافق تلك الجهود المبذولة من قبل مدراء المنظمات في بيان محتوى المعرفة في منظماتهم، وهذا ما عزز قياس أهمية رأس المال الفكري.

¹ Hubbard, Douglas W, **How to Measure Anything Finding the Value of “Intangibles” in Business, 3rd Revised ed.** John Wiley & Sons, 2014, p :31.

² عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: نفقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص:121.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص:246.

⁴ قريد صباح، **مرجع سبق ذكره**، ص:56.

وكان التوجه نحو قياس رأس المال الفكري مرتبط بضرورات المتمثلة في ما يلي:¹

-تقييم المنظمة: وذلك من خلال تقييم الموجودات غير ملموسة، هو الأساس في تحديد قيمة منظمات الأعمال.

- تبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة أو الفائدة منها.

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويحدد القدرات الابداعية صعبة التقليد من قبل المنافسين.

-يعتبر أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري، يبين نقاط القوة والضعف لديهم ويسهم في تطوير معارفهم.

-يعد مؤشر لتقويم السياسات التي تنتهجها المنظمة مع رأس مالها الفكري.

كما يمكن تجسيد أهمية قياس رأس المال الفكري في العناصر التالية:²

-إبراز قيمة المعرفة المتميزة التي تمتلكها هذه المنظمات.

-التركيز على الحقائق النوعية عكس الاساليب التقليدية التي تركزها على الأساليب الكمية فقط.

-القدرة على تحقيق أهدافها.

-التركيز على التعليم التنظيمي واعادة هندسة البرنامج الخاص بالتدريب.

-التخطيط وتمويل البحث والتطوير، وتوسيع ذاكرة المنظمة.

لابد من الإشارة عند قياس رأس المال الفكري يجب توفير ثلاث مبادئ وهي كالاتي:³

■ سهولة وبساطة المقاييس المستعملة مع التركيز على قياس الأداء الاجمال لرأس المال الفكري.

■ التركيز على المورد الاستراتيجي في نشاط المنظمة.

■ قياس الأنشطة المنتجة والمرتبطة برأس المال الفكري.

ثالثا: اجراءات قياس رأس المال الفكري

إن عملية قياس رأس المال الفكري تتطلب إجراءات من أجل السير المنهج الصحيح، وفيما يلي بعض هذه الاجراءات:⁴

¹ فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة المجلد (13)، العدد(1)، جانفي، 2014، ص:15.

² الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه و وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد(2)، 2012، ص:31.

³ لويزة فرحاتي، مرجع سبق ذكره، ص:261.

⁴ عادل حرحوش المبرججي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتممية الإدارية(بحوث ودراسات)، ط2، القاهرة، 2008، ص: 83-85.

1-تحديد الخاصية المراد قياسها: يكون القياس للخاصية وليس الشيء، ونقيسه بكل وضوح ودقة، مثلا المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية هي رأس مال فكري، فمهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم هي جزء من رأس المال الفكري توفرت فيه الخصائص التالية:

-**المتميزة:** أي المهارات والمعارف والمعلومات التي تتسم بالندرة وتمتلكها المنظمة.

-**استراتيجية:** أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة تجعل الزبون يدفع مقابل حصول عليها.

2-جمع البيانات والمعلومات: يتم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالأصول الغير ملموسة من المنظمات الكبيرة للافادة بها في عملية القياس واتخاذ القرارات المناسبة.

3-التزام القياس بالأهداف: تمثل الاهداف الخاصة الأساسية لعملية القياس، وبدون هذا الالتزام والارتباط يفقد القياس اتجاهه وقيمته، ويعجز عن المساعدة للوصول الى احكام تؤدي الى اتخاذ قرارات مهمة.

4-توافر الأسس العلمية في القياس (الموضوعية، الصدق، الثبات) ونقص عدم تأثير وسيلة القياس بالعوامل الذاتية أو الشخصية وأن تكون وسيلة فعالة لقياس الشيء الذي نريد قياسه وتعطي نتائج ثابتة نسبية عند تكرارها على المدى القريب.

5-تشخيص المؤشرات: يعتمد عليها لغرض استخلاص النتائج الموضوعية وقد اقترح Stewart عدد من المؤشرات:

- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للعاملين بالمنظمة.
- معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة.
- مدى جودة المنتجات من سلع وخدمات التي تطرحها المنظمة.
- المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة.
- إمكانية اجتذاب بعض الموظفين بالمنظمة من قبل المنافسين.
- موقع المنظمة في السوق وسمعتها.
- قدرة الموظفين على الابتكار وحل المشكلات الحالية أو المتوقعة التي سيواجهها الزبائن.
- نسبة المبيعات المحققة من بيع للمنتجات الجديدة إلى اجمالي مبيعات المنظمة على مدى 2سنوات.
- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تنوع أغراض القياس.

المطلب الثاني: تصنيف نماذج قياس رأس المال الفكري

هناك العديد من النماذج التي قدمت من أجل قياس رأس المال الفكري والتي تتميز بعدد كبير من المؤشرات، وهذا ما يجعلها صعبة التطبيق من حيث الجهد والوقت والعدد الكبير، لذلك تحاول بعض المؤسسات الصناعية طرق قياسها من أجل تقديم صورة واضحة وشائعة للنماذج المقدمة وقد تم تصنيفها الى أربعة مجموعات وهي:¹

1- النماذج الوصفية: وهي النماذج التي تحدد وتوصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات و تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المنشودة باعتمادها على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يلي :

- أداة تقييم معرفة الإدارة.

- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: تركز هذه المقاييس عن قياس القيمة وعناصر رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال الهيكلي، البشري، العلائقي التي لها علاقة بتحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في أقسام مختلفة الى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديد وأسهل استخداما.

3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق المؤسسة أي قيمتها في السوق وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة.. الخ

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: هذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة ومن أمثلتها: مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة أي العائد على المعرفة.

نستنتج من هذه التصنيفات ستقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي وما يرتبط به من رأس مال فكري وملكية فكرية وقيمة سوقية وغيرها، كما أنها تتصف بخصائص عديدة، فالنماذج الوصفية تتصف بالعلاقة

¹ نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المصرفي في الشركات كثيفة العقود، من بحوث المؤتمر الخامس، جامعة الزيتونة، عمان، 200، ص:222.

المؤشرات برؤية وإستراتيجية وثقافة المنظمة وإستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في المنظمة، أما مقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية فإنها تتميز بالتعامل مع رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة بنفس الطريقة التي تعامل بها الأصول الملموسة وعلى أساس مؤشرات وكمية وقيمة نقدية لها من اجل تقديم مقاييس معول عليها، كما أن مقاييس ونماذج القيمة السوقية تمثل محاولات التطبيق لإحتساب قيمة الأصول غير الملموسة من خلال الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية، كما أنها مفيدة شأنها شأن مقاييس ونماذج العائد على المعرفة من أجل المعايير مابين المنظمات ضمن الصناعة الواحدة.

المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من الأصول الغير الملموسة التي يصعب قياسه الان أن الباحثين والمختصين اجتهدو في إيجاد طرق متعلقة بقياسة وهذا نظرا لأهمية في خلق ثروة .
وقام العديد من الباحثين بتقديم نماذج وتصنيفات مختلفة لتقييم وقياس رأس المال الفكري، كما ذكرت في المطلب السابق إلا وبالرغم الاختلاف أو التشابه إلا أنها تتفق حول أصول جوهرية في المنظمة وفيما يلي أهم وأشهر النماذج التي يتم إستخدامها في قياس رأس المال الفكري.

أولا: بطاقة الأداء المتوازن (BSC): Robert Kaplan & Davide Norton 1992

وقد قام Kaplan وNorton بتقديم مفهوم لبطاقة قياس الاداء المتوازن على أنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي نظرة شاملة وسريعة لأصحاب الإدارة العليا حول أداء المنظمة." وتعتبر أداة مميزة لتحليل الأداء ونظام للقياس وترجم رؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال الأبعاد الأربعة: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو¹.

- **البعد المالي:** يتكون من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنظمة (معدل العائد على الاستثمار، وصافي القيمة الحالية ، والقيمة الاقتصادية المضافة).
- **بعد العملاء:** ويضم عدد من المقاييس التي تعبر عن رضا العملاء (معدل نمو المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء، معدل اكتساب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء).
- **بعد العمليات الداخلية:** ويضم عدد من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة (معدل استغلال الطاقة الانتاجية، نسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الموعد المحدد.. الخ).
- **بعد التعلم والنمو:** ويضم عدد من المقاييس من المقاييس التي لها علاقة بعناصر البنية التحتية (الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة².

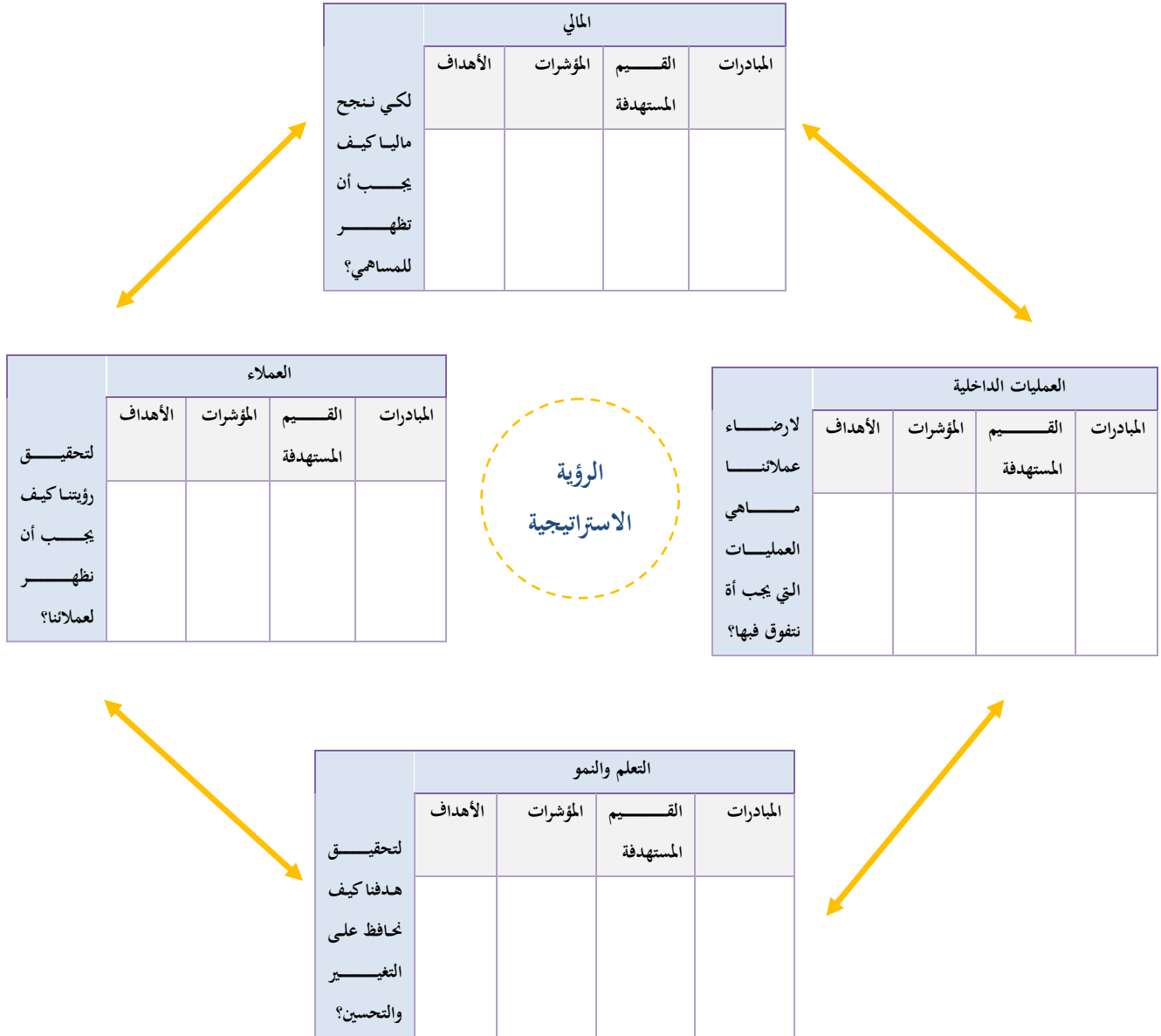
¹ السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، جامعة فرحات عباس، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد(5)، العدد(2)، 2020، ص:502.

² نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد(8)، العدد(13)، 2015، ص:165.

ويعتبر هذا النموذج من أهم الأدوات في الوقت الراهن لقياس ادارة الأداء الاستراتيجي ،فقد أضاف الكثير لادارة ويستخدم ل:¹

- بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء.
- الأهداف الاستراتيجية والخرائط الاستراتيجية.
- نظام ادارة الاستراتيجية ةوالفرص المستقبلية.

الشكل رقم (14.1): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper,2010, P:4

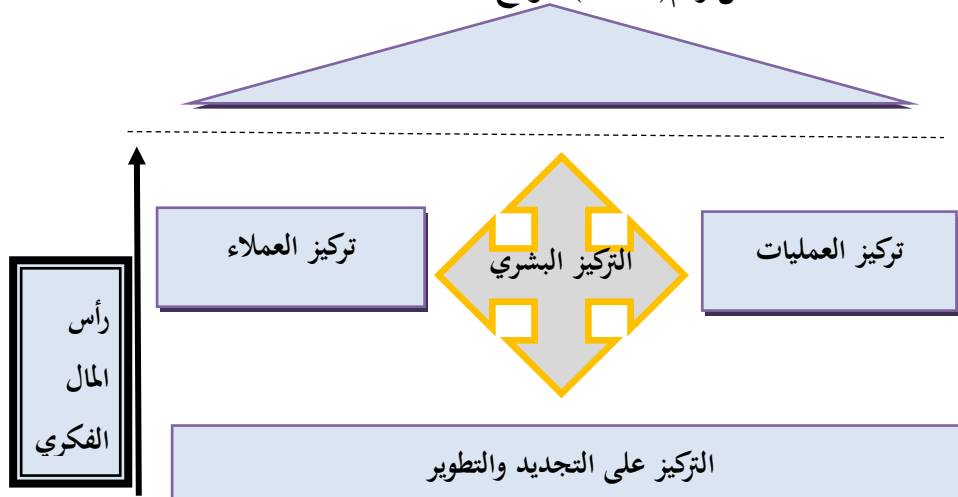
¹ Robert.S.Kaplan, Op Cit, P:3.

حسب هذا النموذج بنظر للرؤية الاستراتيجية من خلال أربعة جوانب والمتمثلة في الابعاد التالية (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو) وارتبطها ب(المبادرات، القيم المستهدفة، المؤشرات والأهداف) والاجابة على سؤال واحد وملئ الجدول بالاجابات المناسبة.

ثانيا نمودج سكانديا(Skandia)1997:

تقديم شركة **Skandia** هي شركة خدمات مالية مقرها في السويد تعمل سكانديا في 25 دولة ويعمل بها 7500 موظف وتعمل مع أكثر من 20 ألف موظف بدأ تركيزها الحالي على رأس المال الفكري بشكل جدي في عام 1991 مع تعيين إدفينسون كأول مدير في العالم لرأس المال الفكري، ويرى بأنه: يتضمن المعرفة والخبرات العلمية وعلاقات الزبائن والمهارات المقدمة والضرورية للمنافسين.¹ كما يعتبر هذا النموذج من النماذج الرائدة تم اقتراحه من قبل **Edvinsson** لقياس رأس المال الفكري وركز على خمسة أبعاد:(المالي ، الزبون، العمليات، التجديد والابتكار،الموارد البشرية).وبعد تطوير هذا النموذج تم تحديد مكونات رأس المال الفكري(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ويتكون بدوره رأس المال الابتكاري ورأس المال العمليات رأس المال الزبون).لقد قدمت **skandia** اجيال من نماذج قياس رأس المال الفكري وهم: مخطط القيمة Skandia و skandia المستكشف، نماذج التدفق المستندة إلى نظام معلومات إلكتروني يسمح بتتبع مؤشرات المستكشف مع الوقت، مؤشر IC^{th} يعطي مقياس أكثر دقة عن تدفق رأس المال الفكري ويقوم هذا المؤشر بمهتين التوجه الداخلي لاتخاذ القرارات الإدارية والتقارير الخارجية لصناعة المحللين.

الشكل رقم(15.1):نمودج سكانديا ل Edvinsson



Source: Edvinsson, Leif, Developing intellectual capital at skandia , Long Range Planning International Journal of Strategic Management, Vol(30),N°(3),1997, pp:366.373.

¹ The full Skandia AFS case study is available in the new Business Intelligence management report "Strategic Knowledge Measurement. P:2, <https://www.businessintelligence.co.uk/reports/knowledge>

ثالثاً: مراقب الأصول غير الملموسة: 1997 Sveiby

يقوم هذا النموذج على مقابلة الأصول الملموسة بأصول الغير ملموسة من أجل إستخراج القيمة السوقية، وينقسم الى ثلاث مكونات رئيسية: الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي، الكفاءة، ونجد أن كل مكون يتم قياسه من خلال المعايير التالية: النمو، التجديد، الكفاءة، الاستقرار¹ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.1): نموذج Sveiby مراقب الأصول غير الملموسة

مراقب الأصول غير ملموسة		
الكفاءة	الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي
مؤشرات النمو/التجديد	مؤشرات النمو/التجديد	مؤشرات النمو/التجديد
مؤشرات الكفاءة	مؤشرات الكفاءة	مؤشرات الكفاءة
مؤشرات الاستقرار	مؤشرات الاستقرار	مؤشرات الاستقرار

Source: sveiby, karl erik, **the intangible assets monitor**, journal of human resource costing & accounting, vol(2),N°(1), (1997), p:78.

يتضح من خلال الجدول التالي أن هذا النموذج ركز على كفاءة الأفراد والتي تعتبر الجدارة الجوهرية والموارد الإستراتيجي المؤثر على كافة الموارد في إنتاج القيمة، كما يتضمن الهيكل الداخلي ويشمل مختلف المفاهيم والنماذج والثقافة التنظيمية، أما الهيكل الخارجي يتضمن كل العمليات مع الزبائن والموردين والعلاقات التي تربطهم.

رابعاً: نموذج القيمة المضافة EVA

قدم هذا النموذج Stewart في نهاية الثمانينات، ويعتبر هذا النموذج أداة تحليلية قياسية لفهم وتقييم الإتجاه المالي الرئيسي للمنظمة، وهدفه تعظيم الثروة، كما أنه مقياس شامل للإدارة يربط بين التخطيط المالي والأداء، ويمكن احتسابه من خلال المعادلة التالية:²

¹ ياسين سعد غالب، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للبحوث و الاستراتيجية، ط1، 2007، ص:66.

² قريد صباح، مرجع سبق ذكره، ص:67.

القيمة الاقتصادية المضافة=صافي المبيعات-نفقات العمليات-الرسوم-أعباء رأس المال.

إن التغيرات التي تحصل في القيمة الاقتصادية المضافة تعبر عن معدل انتاجية رأس المال الفكري في المنظمة، وقد

حدد Stewart مجالات لقياس رأس المال الفكري وتمثل فيما يلي:¹

-قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة: والتي تتضمن كل من قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة، والتي

نتج من خلال الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمؤسسة وكذا حساب القيمة غير الملموسة.

-قياس رأس المال البشري: من خلال قياس الابتكار، قياس معدل الدوران والخبرة والتعلم، قياس قيمة بنك

المعرفة الذي يمثل المهارات والكفاءات المهنية وغيرها، وقياس أثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي

بالإضافة إلى مقاييس أخرى غير كمية يمكن من خلالها قياس كفاءة رأس المال البشري.

-قياس رأس المال الهيكلي: من خلال قياس كل من قيمة مخازن المعترفة أي القيمة التجميعية والتراكمية لمعرفة

المؤسسة، بالإضافة إلى قياس الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

-قياس رأس مال العملاء: من خلال قياس معدلات ولاء العملاء، وكذا قياس معدلات زيادة الاعمال أي حصة

المؤسسة السوقية.

إلا أن هذا النموذج يعد مقياساً بديلاً، لأنه يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمة رأس المال الفكري في

أداء الشركة.

خامساً: نموذج Shen and nathers

يختلف هذا النموذج عن سابقه في كونه لا يعطي إهتمام كثير على وضع مؤشرات زمقاييس مالية، بل يركز على

تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتوفيرها للمديرين تمكنهم من صياغة وتعديل الاستراتيجيات

التي لها علاقة برأس المال الفكري، وتجعل المنظمة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما يركز هذا النموذج على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من تركيزه على القيمة

الاقتصادية. وقد جرى التقسيم وفق هذا النموذج الى أربعة أقسام.² كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، العشري للطباعة والنشر، القاهرة مصر ص ص: 435-456.

² عدوكة لخضر وآخرون، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيق، جامعة المسيلة المجلد(3)، العدد(1)، 2019، ص، 234.

الجدول رقم (4.1): نموذج Shen and nathers

رأس المال البشري	رأس المال العلائقي	رأس المال الابتكاري	رأس المال الهيكلي
- قدرات العاملين - ابداع العاملين - اتجاهات العاملين	- القدرات التسويقية الأساسية - كثافة السوق - مؤشرات ولاء الزبائن	- انجازات الابتكار - آلية الابتكار - ثقافة الابتكار	- الثقافة العامة - الهيكل التنظيمي - التعلم التنظيمي - العمليات - نظم المعلومات

المصدر: بن يحي نجة، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، أطروحة دكتوراه في العلوم العلوم التسيير تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص.54.

1- رأس المال البشري: ويعتبر العنصر الأساسي ومن مؤشرات:

- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية، ومستوى جود العاملين بالاضافة الى القدرة على التعلم والمشاركة في اتخاذ القرار وكفاءة عمليات التدريب.

- **ابداع العاملين:** ويشمل القدرة على الابداع والابتكار.

- **اتجاهات العاملين:** وتشمل: مدى تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة مستوى الرضا الوظيفي، معدل دوران العمل، مدة الخبرة العاملين.

2- رأس المال العلائقي: من أهم مؤشرات:

- **القدرات التسويقية الأساسية:** وتشمل: بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير القدرات المناسبة لخدمة الزبائن وتحديد حاجاتهم.

- **كثافة السوق:** وتشمل: الحصة السوقية، السمعة والعلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة... الخ

- **مؤشرات ولاء الزبائن:** وتشمل: رضا الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، درجة مستوى كسب الزبائن الجدد ومدى خسارة الزبائن الحاليين.

3- رأس المال الابتكاري: من مؤشرات:

- **انجازات الابتكار:** وتشتمل: مبيعات المنتجات الجديدة، عدد براءات الاختراع، عدد التكنولوجيا المبتكرة الجديدة.

- آلية الابتكار: وتشمل: نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، جودة العاملين في البحث والتطوير، مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى، التنسيق مع العالم الخارجي، توفير نظام تحفيزي يشجع العاملين.
- ثقافة الابتكار: وتشمل: تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين على الابتكار ودعم الإدارة العليا عليه.
- 4- رأس المال الهيكلي: ومن مؤشرات:
 - الثقافة العامة: وتشمل: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
 - الهيكل التنظيمي: ويشمل نظام الرقابة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
 - التعلم التنظيمي: ويشمل: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدامها، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.
 - سيورة العملية: وتشمل مدة العمليات الانشطة الاعمال، مستوى الجودة، كفاءة العمليات التشغيلية.
 - نظام المعلومات: ويشمل: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفير البيانات والمعلومات التي لها علاقة بأنشطة المنظمة ومشاركتها المعرفة.

سادسا: نموذج Limand Dallimor

الفكرة الأساسية لهذا النموذج هو أن رأس المال الفكري يركز على الابتكار وإدارة المعرفة، كما يتعلق بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المتعلقة بالبراعة والمهارة، وتجري ترجمة رأس المال الفكري بحسب هذا النموذج الى خطط واقعية تهدف الى النجاح، وهي خطة الادارة التي تبنى من خلالها الإدارة الإستراتيجية وخطة التسويق التي تبنى مدخل التسويق الاستراتيجي. ويؤدي نجاح هذا النموذج الى بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري لكل من المدخلين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5.1): نموذج Limand Dallimor

التصنيف الناجح		أنواع رأس المال الفكري
مدخل الادارة الاستراتيجية	مدخل التسويق الاستراتيجي	
- رأس المال البشري	- رأس المال العملاء	
- رأس المال العام	- رأس المال التجهيز	
- رأس مال الأعمال	- رأس المال التحالفات أو الشراكة	
- رأس المال الوظيفي	- رأس المال المستثمر	

المصدر: بن يحي نجا، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، أطروحة دكتوراه في العلوم العلوم التسيير تخصص

ادارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2017-2018، ص: 54.

1-مدخل الادارة الاستراتيجية وفق هذا النموذج:

- رأس المال البشري: وهو مجموعة متضمنة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والبراعة في أداء العمل ومختلف القدرات التي يمتلكها الأفراد في كل مستويات الإدارة بالمنظمة.
- رأس المال العام: يتضمن الأسس والمحددات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات التخطيط والادارة الاستراتيجية وتعد أساس فاعلا فس السوق للتنافس.
- رأس المال الأعمال: يتعلق بجانب الموارد مثل القدرة الاعمال على تحقيق الربح وتحقيق الذات.
- رأس المال الوظيفي: ويركز على الأطر الوظيفية والقضايا المتعلقة برأس المال الفكري مثل :حجم النفقات على التدريب مقابل بالنفقات الادابية.

2-مدخل التسويق الإستراتيجي وفق هذا النموذج:

- رأس المال العملاء (السوقي): يتعلق بكسب العملاء وولائهم للمنظمة وتحقيق القيمين عن طريق العلاقات مع الزبائن.
- رأس المال التجهيزي: ويتعلق هذا النوع بالعلاقة مع الموردين ، ومدى تحقيق مستوى من الجودة من المدخلات وتخفيض التكاليف.
- رأس المال التحالفات أو الشراكة: ويقصد به القدر الذي يمكن أن تحققه المنظمة من ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي، نتيجة للتحالفات مع منظمات أخرى.
- رأس المال المستثمر: هذا النوع يتعلق بالقضايا التي لها علاقة بتوجهات المستثمرين نحو شراء أسهم المنظمة مثل تكرار عمليات شراء الأسهم من نفس المستثمرين.
- من خلال ماسبق نستنتج أن تعددت نماذج قياس رأس المال الفكري وذلك نتيجة أن هذه المقاييس غير ثابتة ودقيقة وهذا راجع لنوع وطبيعة المراد قياسه، كما أن إنتاجيته تتوقف على الطابع النفسي لذلك يصعب قياسه وتقييمه وبالتالي على كل منظمة أن تبحث عن النموذج الذي يساعدها.

المطلب الرابع: صعوبات قياس الإستثمار في رأس المال الفكري

بالرغم من اتفاق العديد من الباحثين حول الصعوبات التي يواجهها قياس رأس المال الفكري إلا أنه يعد أمراً صعباً ولقد لخص **starovic and marr** أسباب صعوبة قياس رأس المال الفكري كالآتي:¹

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومعايير مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست رؤية مستقبلية كما أن هذه الأصول صممت منذ بدايتها لمعالجة الأصول المادية مثل الرأضي والمباني .

- أن بعض الأصول الغير ملموسة يصعب قياسها مثل الابداع الناتج عن توليد المعرفة لكن يصعب التنبؤ به ومدخلاته.

- الطبيعة الخاصة برأس المال الفكري، قد يكون أحد مكوناته مهم بالنسبة لمنظمة ما قد لا يكون كذلك لمنظمة أخرى، وهذا ينتج عنه نماذج مختلفة مما يصعب مقارنته بمنظمات أخرى.

كما اتفق كل من جمعية المحاسبين الإداريين بكندا والعديد من الدراسات على أن قياس وتقييم رأس المال الفكري تكلفه بعض المشكلات ونلخصها فيما يلي:

- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد.

- صعوبة سيطرة المنشآت على عملية رقابة كل أنواع رأس المال الفكري والأصول المعنوية.

- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج ضمن رأس المال الفكري.

وهناك من حدد الصعوبات كالآتي:²

- صعوبة قياس رأس المال البشري مما يؤثر على إمكانية قياس الكفاءة محور الاهتمام.

- يعاني قياس رأس المال الفكري من مشكلة الوقت، حيث أن معظم نتائجه تظهر على المدى الطويل بينما تميل أغلب نماذج القياس إلى تقييم النتائج على المدى القصير.

- إن رأس المال الفكري الذي يعتبر ذا قيمة بالنسبة لمنظمة معينة، عكس بالنسبة لمنظمات أخرى، وذلك ما قد يرجع لاختلاف الطبيعة ومجال النشاط، مما ينجم عنه نظم قياس مختلفة، تجعل من الصعب المقارنة بين المنظمات و القطاعات.

¹ Steven Albert & Keith Bradley, " **intellectual capital** " business performance group LTD, FEB,1995 , p:85.

² Wall, Anthony, Robert Kirk, and Gary Martin. **Intellectual Capital Measuring the Immeasurable**. London: Elsevier (CIMA), 2004, p :120.

- على الرغم من الصعوبات والمشاكل التي تواجه تحديد نموذج شامل لقياس رأس المال الفكري، يرى Lynn من الممكن توحيد جملة من المعايير التي يمكن أن تتوفر في نموذج شامل لقياس رأس المال الفكري¹:
- المرونة الكافية للتكيف مع أي نوع من الهياكل الثقافية المختلفة.
 - توفير مقاييس لتتبع النمو والابتكار و تحويل المعرفة بطرق ديناميكية.
 - الاعتماد على المعلومات التي يمكن الوصول إليها حالياً أو الحصول عليها بأقل جهد وأقل تكلفة.
 - توفير روابط مع العديد من مقاييس العائدات المالية التقليدية (الأرباح EPS, ROE, ROI).
 - اقتراح تقريرات للبيانات المعنوية التي تشكل المقاييس.
 - حشد مشاركات كل أعضاء المنظمة، بدءاً من الإدارة العليا حتى أدنى مستوى إداري، وذلك لضمان الالتزام الإداري.

¹ Lynn, B. E, **Performance evaluation in the new economy: bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning and control system.** international journal of Technology Management, 1998, p:170.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التعرف على رأس المال الفكري والذي أصبح القيمة الجوهرية للمنظمات، ولا تستطيع أي منظمة كانت تحقيق أهدافها بدونها، وذلك من خلال التفاعل بشكل ايجابي للمكونات الثلاثة رأس المال البشري والذي يعد العنصر الأساسي التي تعتمد عليه المنظمة بما يحمله من مهارات ومعارف وقدرات و رأس المال الهيكلي البنية التحتية والهيكل والثقافات المختلفة التي تؤدي لتحقيق أداء فكري، بالإضافة الى رأس المال العلائقي الذي من خلاله تبني وتقوي علاقاتها مع العالم الخارجي والتي ستحقق ثروة وتخلق قيمة مضافة للمنظمة.

ولبناء رأس مال فكري وجب على المنظمات أن تلجأ لإستقطاب الكفاءات المتميزة والإستثمار فيها والعمل على تنشيطها والحفاظة عليها، من خلال المحفزات الإبداعية وتنمية روح الولاء والانتماء لأنه أصبح ضرورة حتمية تستدعي التغيير لعصف الأفكار وتوليدها، كما يجب دعم مختلف الإستثمارات بالإدارة الفعالة للعناصر الغير ملموسة والإعتماد على نموذج يخدم المنظمة، ويحقق لها المطلوب ومواجهة كل الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تواجهها وكل هذا سيزيد من تعزيز مكانتها ويحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.



الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي الميزة التنافسية المستدامة



تمهيد:

يعتبر موضوع الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع الساخنة في مجال الإدارة الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية، وفي ظل التحديات والتغيرات التي طرأت على المنظمات أصبح من الضروري البحث عن مصادر جديدة لتحقيق الاستمرار والوقوف في مواجهة التحديات أي البحث عن ميزة تنافسية مستدامة والتي ترتبط ارتباط وثيق بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كما تعتبر بمثابة الموجه الحقيقي لنجاح المنظمات أو فشلها.

ان التميز التنافسي المستدام أصبح قائم على حجم الاستثمارات التي تخصصها المنظمات من أجل تحقيق التميز الابداعي المستدام، الأمر الذي ساهم في اعطاء هذه الأخيرة بعدا استراتيجيا .

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الاستعراض النظري لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة، ولذلك قسمنا الفصل الى أربعة مباحث على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: المضامين الأساسية حول الميزة التنافسية

❖ المبحث الثاني: ماهية الاستدامة

❖ المبحث الثالث: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

❖ المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الأول: المضامين الأساسية حول الميزة التنافسية

يعتبر موضوع الميزة التنافسية موضوع تقليدي وفي نفس الوقت متجدد، ونتيجة للتغيرات البيئية التي تحدث في بيئة الاعمال دفع المنظمات للبحث على أنسب الطرق لتحقيق ميزة تنافسية والتي سنحاول تفصيلها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أساسيات حول التنافسية

قبل الحديث عن الميزة التنافسية يجب أن نحدد مفهوم له صلة وثيقة بالميزة التنافسية وهو التنافسية والذي سنحاول التعرف على مفاهيمها ومختلف أنواعها وآليات قياسها .

أولا : الميزة: Advantage

- لغويا: ميزة مصدرها ماز، مزية، صفة تميز الشيء عن غيره، أما في الاقتصاد نذكر.¹

- **ميزة نسبية:** قدرة بلد ما على إنتاج سلعة بنفقة أقل من نفقة إنتاجها في بلد آخر، أو بنفقة أقل من نفقة إنتاج نفس البلد لسلعة أخرى.

- **الميزة المطلقة:** نظرية وضعها آدم سميث تقول إن بلداً يتميز على بلدٍ آخر لما لديه من موارد طبيعية و طاقة كهربائية وعمالة وغير ذلك من عوامل الإنتاج التي تمكنه من الإنتاج بسعر منخفض نسبيا.

- **ميزة مكتسبة:** نظرية تجارية تقول أن البلد يكتسب ميزة إنتاج سلع من خلال حصوله على التكنولوجيا لا من خلال الموارد المتاحة.

ثانيا: التنافسية competitiveness :

- ان تحديد مفهوم التنافسية هو في غاية الأهمية، وبعد العديد من الدراسات فيه والأبحاث لم يتفق الباحثون على تحديد تعريف موحد له نظرا لاختلاف وجهات نظر، كما أنه يغير مفهومه حسب التحليل (الدولة، القطاع، المنظمة) والتي سنتطرق اليها.

1-تعريف التنافسية حسب الدولة competitiveness by country :

اهتم الكثير من الباحثين والمنظمات والهيئات الدولية على تحديد تعريف التنافسية، لذلك نجد العديد من التعاريف وتختلف من زاوية لأخرى والتي نوجزها كالآتي:

-تعرف التنافسية الدولية بأنها: قدرة الدولة على تقديم منتجات و سلع تلي معايير الجودة في الأسواق المحلية والعالمية بأسعار تنافسية وتوفر عوائد كافية للموارد المستخدمة والمستهلكة في الانتاج.²

¹ تاريخ الزيارة في 2023/4/8 <https://www.almaany.com>

² Gannak KHarlamova and Olga Vertelieva, **The international competitiveness of countries: Economic – Mathematical Approach**, Journal Economics & Socialogy, Vol(6), N°(2), 2013, p: 41.

-حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) فقد عرفت على أنها: الدرجة التي يمكن أن تنتج السلع والخدمات التي تلبي أذواق الأسواق الدولية، في الوقت التي تحافظ على مداخلها الحقيقية وتوسيعها على المدى الطويل.¹

-كما قدم (Landau) تعريف للتنافسية الدولية بأنه: الهدف الأساسي للسياسة الاقتصادية وقدرة الدولة على الحفاظ معدل نمو مقبول لمستوى المعيشي مع تحقيق التوازن وتوفير مناصب لكل من يرغب في العمل دون تأثير على مستوى نمو المعيشة في الأجيال القادمة.²

ومما سبق نستنتج أن التنافسية الدولية هي عبارة عن الجهود والاجراءات من قبل الدولة، من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بالدول المنافسة لتحقيق مركز تنافسي متقدم، ويتحقق هذا من خلال تقديم منتجات و سلع ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة.

2-تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط Competitiveness according to the activity sector

تعني التنافسية لقطاع قدرة المنظمة المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، مع الاخذ بعين الاعتبار كل قطاع على حدة مثلا قطاع صناعة الموصلات وقطاع تقاس تنافسية القطاع من حيث التفوق على الأنشطة الأخرى في المجالات التالية:³

-الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى.

-قدرة المنتجات على الاشباع الحاجات المتنامية.

- التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

كما تقاس أيضا من خلال: الربحية لكل قطاع، الميزان التجاري لكل قطاع، محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر.

3-تعريف التنافسية حسب المنظمة: competitiveness by organization

- تعرف التنافسية على مستوى المنظمة بأنها عبارة: القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة المميزة والسعر المناسب، من أجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمنظمات الأخرى.⁴

¹ Voinescu, R., & Moisoiu, C. **Competitiveness, theoretical and policy approaches**, Towards a more competitive EU, Procedia Economics and Finance, N°(22), 2015, P :516

² L. Lachaal: **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**, Cahiers Options Méditerranéennes, Espagne Université de Zaragoza, N°(57), 2021 , P :30

³ إيمان رمضان، **أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار**. جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2019-2020، ص:68.

⁴ سالم الياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث والدراسات التنموية، المجلد(8)، العدد(1)، جوان 2021 ص:237.

- كما تعرف أيضا بأنها تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية من أجل تحقيق ربحية للمنظمة مستدامة مقارنة مع منافسيها.¹

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن تنافسية منظمة هي عبارة عن قدرة المنظمة لمواجهة مختلف التغيرات البيئية الحاصلة في الأسواق، والتي تؤدي إلى تقليل من الحصة السوقية بالإضافة إلى كسب منافسين والاستمرارية لفترة أصول معهم.

4- أهداف التنافسية: هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها:²

- درجة عالية من الكفاءة: أي أن المنظمة تحقق نشاطها وأعمالها بأقل مستوى من التكاليف في ظل التطورات التكنولوجية المرغوبة، فالتنافسية تساهم في استمرارية المنظمات التي تتميز بالكفاءة.

- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على الابتكارات التكنولوجية والابتكارات، التي تكون تكلفة مرتفعة نسبياً وتتميز بصعوبة المحاكاة من قبل المنظمات المنافسة.

- الحصول على نمط مريح للأرباح: تتمكن المنظمات التي تتميز بكفاءات عالية والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، لأنها تعد مكافأة على تميزها وتفوقها في الأداء.

5- أنواع التنافسية وآليات قياسها:

➤ أنواع التنافسية: لقد تعددت أنواع التنافسية نظراً لاختلاف المعايير المعتمدة في تقسيمه، نذكر منها:

- حسب معيار الزمن: يشمل هذا المعيار الأنواع التالية:³

التنافسية اللحظية: يتم في هذه الحالة بالاعتماد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، ولكن لا يجب أن نتفائل لأنها قد تنجم عبر فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.

القدرة التنافسية: تختص بالفرص المستقبلية والرؤية طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

- حسب معيار الموضوع: وتنقسم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:

تنافسية المنتج: تعتمد المنظمة على تنافسية المنتج عند قياس تنافسيها، ولتقييم هذا الأخير تعتمد على سعر التكلفة وهذا أمر غير صحيح لأن هناك مؤشرات أخرى يمكن أن تكون أكثر دلالة مثل الجودة، خدمات ما بعد البيع.

¹ يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

² عبو فدوى، اعتماد ذكاء الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله بتيبازة، 2022-2023 ص: 71.

³ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية المجلد (7)، العدد (12)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 39.

تنافسية المنظمة: وهي أشمل من الأولى، من الناحية المالية يتم تقييم المنتج على أساس الهامش الذي يحققه، بينما من الناحية المنظمة فيتم تقييمها على أساس كل هوامش المنتجات.

-حسب معيار السعر: وينقسم الى:

التنافسية السعرية: يركز هذا النوع من التنافسية على السعر، بحيث يمكن للوحدة الاقتصادية الرد على المنافسين من خلال تعديل أسعارها، وتعتبر الوحدة الاقتصادية المنظمة خاصة أما الاسعار هي أسعار بيع المنتجات، كما أن هذا النوع يرتبط كثيرا بتكاليف الانتاج المنظمة مقارنة بمنافسيها، أما حسب المنظور الديناميكي فترتبط تنافسية المنظمة بزيادة الانتاجية، عن طريق الاعتماد على التطورات التكنولوجية والتي تؤدي الى تخفيض التكاليف الحدية للانتاج، كما أن هذا النوع يتعلق بالمدى القصير لأن المنافسين يمكن أن تكون لهم ردة فعل سريعة.¹

التنافسية الغير سعرية (تنافسية هيكلية): تشير الى القدرة على فرض منتجات تعتمد على عوامل أخرى خارج السعر مثل الجودة، خدمات ما بعد البيع، وقت تسليم المنتجات، التكيف مع مختلف الطلبات.

التنافسية النوعية: يشمل هذا النوع النوعية والملائمة بالإضافة الى عنصر الابتكار فالبلد الذي يتميز بالمنتجات المبتكرة والنوعية الجيدة، والاكثر ملائمة، فالمنظمات التي تمتلك سمعة حسنة في السوق يمكنها من تصدير سلعها حتى لو كانت أعلى سعر من سلع منافسيها.

التنافسية التقنية: تتنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التكنولوجيا.²

ونستنتج ان هذه الخاصية تتعلق بالنوعية التكنولوجية في عملية الانتاج مما يؤدي بالمنظمة الى كسب مكانة تنافسية تراهن بها.

➤ **آليات قياس تنافسية المنظمة:** يمكن تحديد اهم مؤشرات المعتمدة في قياس التنافسية على مستوى المنظمات وهي كالاتي:

-**تكلفة الصنع:** ان تكلفة الصنع تمثل مؤشرا كافيا عن تنافسية في فرع نشاط ذات انتاج متجانس، ما لم يكن نقص التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، او على حساب جودة المنتج، ويمكن لتكلفة وحدة عمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية .

¹ شهرزاد عبيدي، الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص: 13.

² ايمان رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

-الانتاجية الكلية للعوامل: تعتبر الانتاجية مؤشر قوي على تنافسية المنظمات، وحسابها يسمح بقياس فاعلية هذه العوامل وهي:

(الانتاج وعوامل الانتاج)، بمعنى ان الانتاجية تتعلق باستخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الانتاجية وهي تكثل ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الانتاج.

الحصة السوقية: تستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، فهي تعطي نظرة عن وضعية المنظمة في السوق، وأحد مؤشرات الجودة على تنافسيتها ومدى تحقيقها للنمو والاستمرارية، وتسعى المنظمات الى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، ويكون الهدف مناسباً اذا كان السوق ينمو وكانت هناك فرص مستقبلية تسعى لاغتنامها، ويتم قياسها من خلال الطرق الثلاثة:

-الحصة السوقية الاجمالية وتحسب كالاتي: مبيعات المنظمة/اجمالي المبيعات الكلية في السوق.

-الحصة السوقية النسبية وتعطي مؤشراً على مدى الفرق بين المنظمة وأكبر منافسيها، من خلال قسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

-الحصة السوقية المخدوم ويعبر عن السوق التي تقوم المنظمة بتركيز نشاطها عليه، وتحسب: مبيعات المنظمة /اجمالي مبيعات السوق المخدوم.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يعد اكتساب الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى المنظمة الى تحقيقه، من أجل مواجهة المنافسة سواء كانت محلية أو دولية ونتيجة تأثيرها بالتغيرات البيئية المختلفة في بيئة الاعمال، دفع المنظمات لاكتسابهم هذه الميزة من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية إمتداد للميزة النسبية الذي طرحه دافيد ريكاردو، مركزا على قدرة الدول على التنافس، غير أن اعمال كل من **schendel** و **Hofer** ساهمو في ادخالها بوصفها ميزة تنافسية على أنها الوضع الفريد التي تختص به وأنها هدف استراتيجي تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال قيمة مضافة المتوفرة للزبائن، وتقليل أسعار المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين وبمناخ متساوية.¹ ويمكن عرض التعاريف المتضمنة لهذا المفهوم.

–**التعريف الأول:** يعرفها (**Heizer, Jay And Barry Render**) بأنها عبارة عن عملية إيجاد ميزة تستطيع المنظمة من خلالها أن تتفوق على منافسيها.²

يقصد بها التعريف ان الميزة التنافسية تجعل المنظمة فريدة ومتميزة عن منافسيها.

–**التعريف الثاني:** الميزة التنافسية هي ميزة تتميز بها المنظمة على المنافسين يتم اكتسابها من خلال تقديم المزيد للمستهلكين القيم ما عن طريق انخفاض الأسعار أو من خلال توفير المزيد من الفوائد والخدمات التي تبرر ارتفاع الاسعار، والمنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية تنفذ استراتيجياتها وتكون غير قابلة للتقليد ولا يستطيعون المنافسون تكرارها.³

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المنظمة تعتمد على تخفيض الأسعار واطافة خدمات وفوائد تقدمها للعملاء كما تركز على حماية منتجاتها من التقليد من قبل المنافسين.

¹ Michel porter: **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, paris, 1999, p:8.

² Hiezer Jay, & Render, Barry, " **Production & Operation Management: Strategic and Tactical Decision**", 5th Ed", prentice-Hall, New Jersey, U.S.A. 1999, P:36.

³ Jeff Bordes, **Strategic Management Assignment –Building and Sustaining Competitive Advantage**, Atlantic International University Honolulu, Hawai, May 2009, p :03.

-التعريف الثالث: أما (Kotler) فقد أشار إليها بأنها القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات المنافسة عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو مستقبلاً.¹

ركز من هذا التعريف أن الاساليب التي تتبعها المنظمة والتي تعجز المنظمات الأخرى على إتباعها .

-التعريف الرابع: إن الميزة التنافسية تتعلق بمكانة المنظمة في صناعتها فهي مقياس لأداء المنظمة ونجاحها مقارنة بمنافسيها.²

من خلال التعاريف سالفة الذكر يمكن القول أن الميزة التنافسية عبارة عن القوة الدافعة والقيمة الأساسية التي تتمتع بها المنظمة من امكانيات وقدرات وصفات تميزها عن منافسيها ويصعب عليهم تقليدها وتحقق موقف تنافسي قوي في السوق.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

إهتم الباحثين بتحليل الميزة التنافسية ومن أهميتها في مجال ادارة الاعمال:³

-تعد الميزة التنافسية سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على توفير إحتياجات الزبائن في المستقبل.

- تعتبر الميزة التنافسية مؤشراً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لأنها تتصف بنماذج حديثة يصعب تقليدها ومتاحة بشكل واسع مع علم المنافسين بها.

-تعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المنظمات اليها للتفوق والتميز، وكذا مدى قدرة المنظمات على استغلال الموارد الامكانيات وإرضاء الزبائن والتعرف على رغباتهم يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها .

-أن الميزة التنافسية ترتبط بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، بحيث لايمكن أن تبني أو تمتلك المنظمة ميزة تنافسية دون أن ترتقي الى المستوى المتميز والمتفوق به على منافسيها ومدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإدامتها.

نستنتج من الأهمية السابقة للميزة التنافسية أنها هدفها تسعى المنظمات اليها من خلال الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات، وهذا سيحقق لها زيادة في الأداء ويؤدي رغبات الزبائن وبالتالي يخلق لديها ميزة تنافسية.

كما يمكن تلخيصها كما يلي:

¹ Kotler Philip, Bernard Dubois, and Delphine Manceau. **Marketing Management**, 11ème édition, Pearson éducation, Paris, 2004 p :265.

² Joman s alzharni, **Investigating the Key Determinants of Competitive Advantage** ,Taif University, Saudi Arabia, Vol(22), N°(1),2022, p:280.

³فاضل أحمد سلمان وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد(32)، 2012، ص:15.

-إن الميزة التنافسية هي الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فالمنظمات تنمي قدراتها ومواردها لتدعم ميزتها التنافسية لأنها تفضل بدونها.

-تمكن المنظمة من حصولها على حصة سوقية تنافس بينها منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها وأرباحها.

-أن الميزة التنافسية هي المحرك والحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها الى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن للميزة التنافسية لها أهمية في المنظمات فمن خلال تميزها لمنتجاتها وخدماتها تصبح مسيطرة على الأسواق كما تحتوي على عدد من الزبائن وهذا يزيد من أرباحها وتصبح لديها سمعة جيدة.

المطلب الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية

من أجل بناء ميزة تنافسية نحتاج الى مجموعة من الأسس والدعائم من أجل تحقيقها، كما تعتمد على مصادر متميزة وفريدة يصعب تقليدها، ومن أجل ذلك تتبع المنظمة مؤشرات والتي سنتعرف عليها في هذا المطلب بالإضافة الى أنواعها.

أولاً: محددات الميزة التنافسية

في دراسة لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي قام **porter** بدراسة عشر دول، وتبين أن المنظمات التي تتوصل الى ميزة تنافسية وتحافظ عليها هي التي توصل الابداع والابتكار، كما أشار **porter** الى المحددات التالية المذكورة في الشكل، حيث تعمل هذه المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل فردي، كما يضاف اليها محددات أخرى تتمثل في: إحداث الصدفة، الدور الحكومي.¹

الشكل رقم (1.2): محددات الميزة التنافسية حسب porter



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

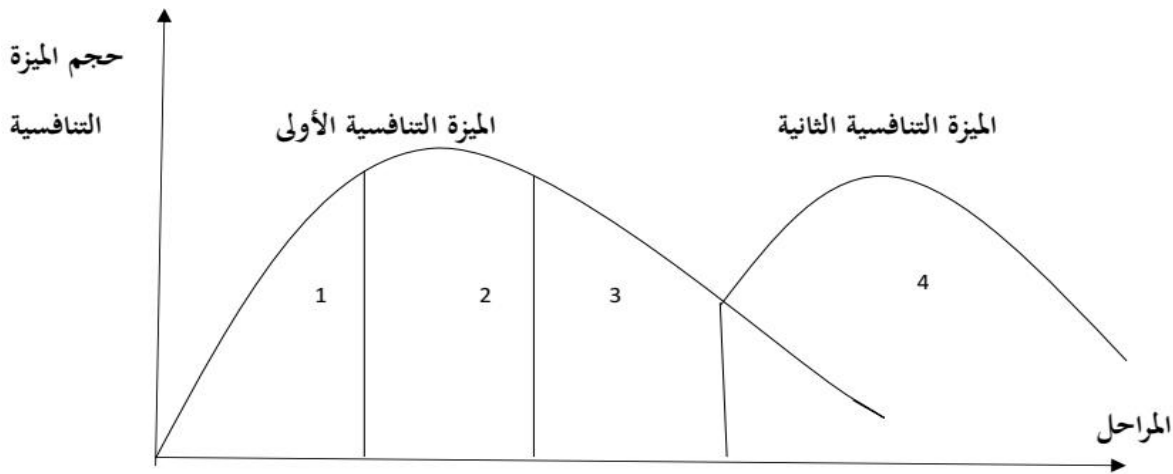
¹ مسعود هريكتش، مسعود بودرع، أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته ولاية جيجل، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد (6)، العدد (10)، 2020، ص: 408.

كما تتحدد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في متغيرين أساسيين هما :

1- حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المنظمة في الحفاظ عليها من أجل مواجهة المنظمات المنافسة، حيث كلما زاد حجم هذه الميزة أكبر كلما وجدت المنظمة المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

نستنتج من هذا العنصر أنه من أجل المحافظة واستمرارية الميزة التنافسية تكمن في الإبداع والابتكار خاصة ونحن في ظل منافسة قوية وتمتلك الميزة التنافسية دورة حياة كما هي موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 87.

وفيما يلي شرح لمراحل دورة حياة الميزة التنافسية:¹

مرحلة التقديم: تعتبر من أطول المراحل وأصعبها كونها تحتاج الى تجنيد كل موارد المنظمة الأعمال، ماديا وبشريا وخلق الأفكار.

مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الانطلاق، وتبدأ المنظمة في العمل وفق هذه الميزة.

مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي بسبب تقليدها، وهاذا ما يهدد المنظمة .

مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى مع التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على منظمة الأعمال البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

¹معاذ ميمون، دور التسويق لأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة لمنظمات الأعمال تويوتا TOYOTA، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2018-2019، ص: 222-223.

2- نطاق التنافس: يقصد به مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة من اجل تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وتوجد أربعة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة عملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من الأسواق أو خدمة كل الأسواق .

-النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

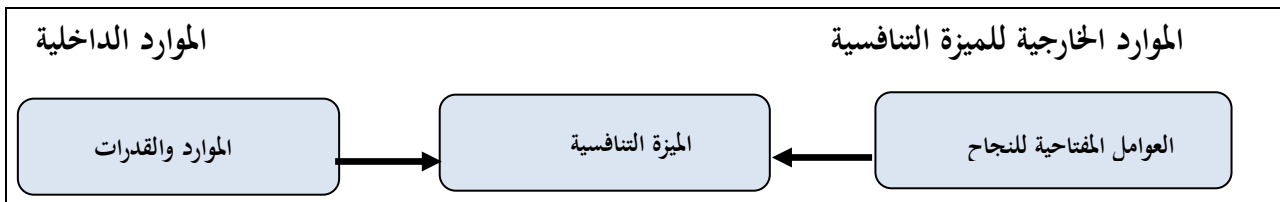
-النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر أنحاء العالم.

-نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة بتقليدها أو محاكاة الميزة القائمة حاليا.

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

ان امتلاك الميزة التنافسية يأتي من الأساس من داخل المنظمة عن طريق استغلال مواردها وكفاءتها بأفضل طريقة ممكنة ولا بد أن تتكيف مع البيئة الخارجية وتتوافق معها، ويمكن تقسيم الميزة التنافسية الى مصدرين، مصادر داخلية ومصادر خارجية والتي سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2): مصادر الميزة التنافسية



Source: Sadler Philip, “ strategic management”, 2nd edition, Kogan page limited, U. K, 2003, p: 180.

¹ زبير صابرينة، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة البلدية، 2020-2021، ص: 139.

1-المصادر الخارجية: يدخل ضمن هذا المصدر كلا من البيئة العامة والبيئة الخاصة، تتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية : ومن المصادر التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية مايلي:¹

1-1التشريعات الحكومية: تؤمن التشريعات الحكومية لبعض المنظمات القدرة على زيادة تنافسيتها، كالاغفاءات الضريبية التي يمنحها لقطاع معين، وربما العكس فقد يؤدي اضعاف الموقف التنافسي لبعض المنظمات، من خلال مطالبتها بدفع رسوم معينة أو فرض غرامات على بعض الصناعات الملوثة للبيئة .

1-2حجم المنافسة في الصناعة: ان زيادة حجم المنافسة يدفع المنظمة الى الاهتمام أكثر بالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها و أنشطتها، من أجل الوقوف بوجه المنافسين والتميز والتفرد وامتلاكهم خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتجات ذات قيمة للمتعاملين.

1-3التقدم التكنولوجي: بسبب سرعة التطورات التكنولوجية وزيادة عدد الاختراعات انعكس بشكل مباشر على ظهور سلع وخدمات جديدة، فظهور بدائل للمواد الاولية المستخدمة، واعتماد أسلوب الانتاج الواسع الذي له دور كبير في المساهمة في تخفيض كلفة انتاج الوحدة الواحدة... الخ، كل ذلك أدى الى ترجيح كافة المنظمات على حساب الأخرى.

1-4استراتيجية المنظمة في دخول السوق: يلعب هذا النوع من الاستراتيجية دورا كبيرا في بناء الميزة التنافسية فبعض المنظمات تتبع ما يلي:

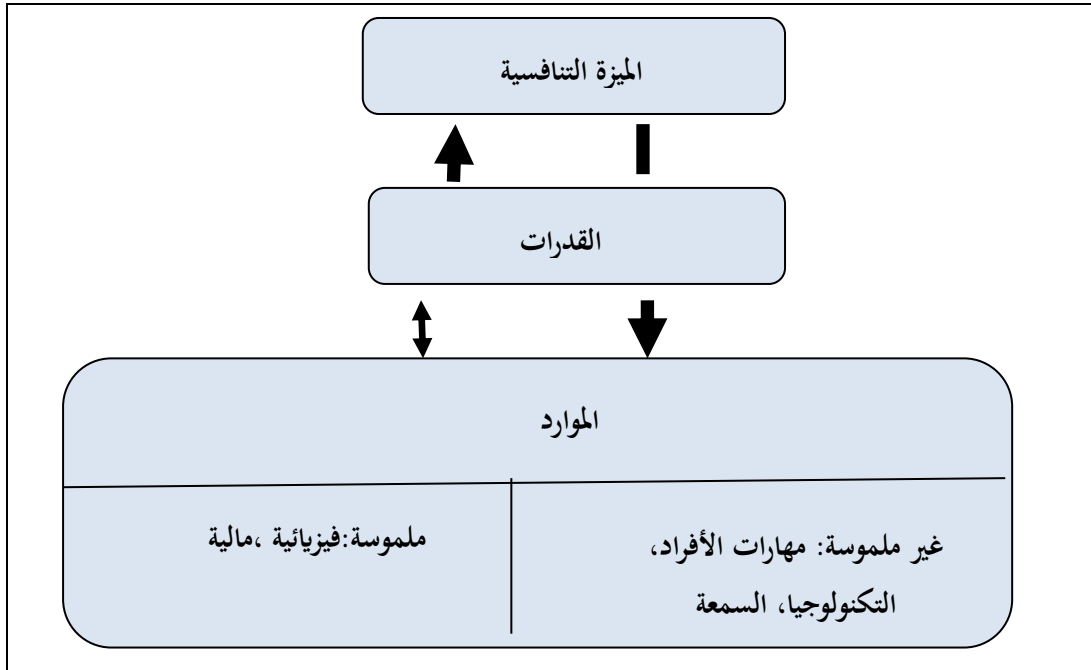
- إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق لأجل تحقيق أكبر ما يمكن من الإيرادات، مستغلة انفرادها في تقديم منتج معين وتنسحب مبكرا حال قيام المنظمات المنافسة بتقليد ذلك المنتج.
-منظمات أخرى تتبع استراتيجيات الدخول المتأخر والخروج المتأخر من السوق بهدف التخلص من نفقات الترويج ومن تم تدخل السوق لتجني الثمار، من خلال قيامهما بإجراء تحويل وتطوير للمنتج.
-تطبق بعض المنظمات إستراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر، إذا كانت تتمتع بقدرات مالية كبيرة، وتحصل من خلال ذلك مزايا الحجم الكبير للإنتاج لخفض تكلفة الوحدة الواحدة.

ومنه نستنتج أن المصادر الخارجية تتمثل في العوامل التي تفرضها البيئة الخارجية والتي لها تأثير على المنظمة لانها مصدر مدخلاتها ومخرجاتها، فاستمراريتها يعتمد على تأقلمها مع البيئة الخارجية.

2-المصادر الداخلية: وهي المصادر التي تقع ضمن المنظمة وسيطرتها وامكانية التحكم فيها ويمكن تلخيصها كالآتي:

¹ محمد عبد اللوش، علاقة جودة نظم المعلومات الادارية بالابداع الاداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة الاعمال، جامعة علي لونيسسي، البليدة 2021-2022، ص ص: 223-224.

الشكل رقم (4.2): المصادر الداخلية للميزة التنافسية



Source: Sadler Philip, **strategic management**, 2nd edition, Kogan page limited, U. K, 2003, p: 166.

2-1 الموارد: تتمثل الموارد في كل ما تملكه المنظمة من موارد ملموسة مثل: رأس المال، التجهيزات، الأراضي، ومن موارد غير ملموسة مثل: المهارات التي يتميز بها العاملون إضافة إلى السمعة التي تتمتع بها المنظمة ومنتجاتها لدى الزبائن، ومختلف أصحاب المصلحة التي والتكنولوجيا تستخدمها المنظمة ومدى تطورها.

إن تميز المنظمة في هذه الموارد حتما سيؤدي إلى امتلاكها ميزة تنافسية، خاصة عند امتلاكها الموارد الغير ملموسة لكن ذلك لا يأتي إلا من خلال امتلاكها القدرة والكفاءة لممارسة الأنشطة الإنتاجية التي تنسق ما بين الموارد السابقة الذكر لخلق قيمة مضاعفة وتقديم سلع وخدمات متميز.

2-2 القدرات والإمكانات: إن توافر الموارد لوحدها لا يمكن أن يحقق الكثير، ولكن إذا عملت مجتمعة فإن ذلك يؤدي إلى خلق قيمة مضافة من خلال تأدية الأنشطة الإنتاجية، لذلك فدور القدرات التنظيمية تحقيق الأنشطة التي تتضمن: تحديد الأنشطة الإنتاجية بدقة والتنسيق فيما بينها من خلال التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، هذه الأنشطة تصنف إلى نوعين هما الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

- الأنشطة الأساسية: هي تلك الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات مثل: الإنتاج، التوزيع، البيع والتسويق الشراء وإدارة المخزون، خدمات ما بعد البيع.

- الأنشطة المساعدة (الداعمة): فهي التي تساعد وتسهل القيام بالأنشطة الأساسية من أمثلتها: أنشطة البنية التحتية نظام المعلومات الإداري، الخدمات القانونية، البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية.

إن هذه الأنشطة تسمح باستغلال موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة بأحسن طريقة ممكنة، لخلق قيمة مضافة وهامش أفضل من المنافسين بما يسمح للمنظمة بالتميز.¹

وفي الأخير نستنتج أن المصادر الداخلية تكمن في مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية وغيرها، والتي تتفاعل فيما بينها من أجل استمرارية المنظمة وتأقلمها مع البيئة الخارجية.

وقدم حديثنا "هاوماHaoma" أستاذ الإدارة في كلية برانيت في الولايات المتحدة الأمريكية ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية مستندا في ذلك الى أعمال كل من "بورتر 1980" و "هال 1992" و "براهاد" و "هامل" وغيرهم

الجدول رقم (1.2): مصادر الميزة التنافسية حسب Haoma

التوجه للاستغلال قبل الآخرين التوجه نحو الابداع

الملكية	امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر(1)	تقييد خيارات المنافسين افي الحصول على الموجودات القيمة(2)
سهولة الوصول	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد(3)	منع المنافسين من الوصول للموارد(4)
الكفاءة	تشجيع التعلم وصقل الروتين(5)	تنشيط عزيمة المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة

source: Haoma, creation and preemption for competitive advantage, management descision, Vol(37), N°(3), 1999, p 261

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الميزة التنافسية تُخلق من الموجودات القيمة بحيث تكون ذات فاعلية أكبر انطلاقا من الابداع في الأعمال وهذا ما يسمى بالملكية لوسائل الانتاج، كذلك تُخلق الميزة التنافسية خيارات المنافسين، وبناء بوابة لسهولة الوصول للموارد من خلال اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات بحيث تكون هي السبابة للوصول لهذه الموارد قبل منافسيها، منتهجة في ذلك سياسة التعليم والتكوين للموارد البشرية التي تقدم إبتكارات وإبداعات من أجل حماية المنتجات من التقليد من قبل المنافسين.²

¹ محمد عبد اللوش، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

² يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

حاول porter أن يبرهن بأن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات التي لديها القدرة على خلق قيمة متفوقة من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تمييز المنتج حيث تؤدي بالمستهلكين أن يولونه مزيدا من القيمة، كما يكون استعداد لدفع سعر عال ويمكن القول أن هناك نوعين للميزة التنافسية.¹

1-ميزة التكلفة الأقل: وهي قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين لتمكين المنظمة من تحقيق أكبر عوائد.²

حيث أن تخفيض التكاليف يتجم عنه خفض الأسعار لمدة الذي يتعدى قدرة لمنافسين، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة والعمل على مراقبة عوامل تطور التكاليف للتحكم الجيد مقارنة مع منافسيها وتمثل في:³

-مراقبة الحجم: توسيع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو تكثيف النشاط التسويقي، أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة أخذت في عين الاعتبار اختلاف التكاليف من حيث النشاط ومن حيث المنطقة بهدف عدم الإخلال بشرط التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم.

-مراقبة التعلم: عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم ثم مقابلتها بالمعايير المعمول به في القطاع.

- مراقبة الروابط والعلاقات: الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى بهدف التحسين من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسي.

-مراقبة الإلحاق: الجمع بين بعض أنشطة المنظمة بهدف إستغلال الإمكانيات المشتركة أو عن طريق تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

-مراقبة الإجراءات التقديرية وإلغاء أو تغيير بعض الإجراءات المكلفة التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل من خلال وضعها بشكل مرتجل أو سوء فهمها، مما يزيد في التكلفة بشكل كبي، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات تفيد في فهم وخفض التكاليف.

-مراقبة التموضع أو التمرکز الخاصة بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو ما يخص الموردين، العملاء، والذي من شأنه تقليص التكاليف، بما تعلق الأمر بمستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول للموردين.

¹ شنبی صوریة ، بن لخصر سعید، **تحقیق استراتیجیة التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية المستدامة** ، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ، المجلد(1)، العدد(2)، 2017، ص:112.

² Maryam Tijjani Abba, **Analysing competitor and creating a competitive advantage**, Interdisciplinary Journal of Applied and Basic Subjects, vol(1), N°(8),2021, P:35

³ Porter,**Op Cit**,pp :129-136.

-مراقبة الرزنامة بمعنى أن تفاضل المؤسسة بين أن تكون السبابة في الدخول إلى قطاع واستفادة من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر ويرجع ذلك لموقعها من خلال امتلاكها للكفاءات والإطارات فضلا عن تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية، أو التريث والترقب قبل الدخول خاصة إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فمن الأحسن تكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع من قبل.

غير أن المنظمة يمكن أن تقع في أخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجعلها غير قادرة على تحقيق التكلفة الأقل منها:

-تركيز المسيرين على التقليل من تكاليف الانتاج فقط واهمال باقي التكاليف لانهم يعتبرونها تساهم بنسبة اقل في التكاليف الاجمالية.

-اهمال الأنشطة الصغيرة أو غير مباشرة والتركيز على تكاليف الأنشطة المباشرة كالأجور.

-التفكير في اجراء تحسينات متواضعة وهامشية لتقليل التكاليف بدلا من البحث عن وسائل جديدة تسمح بظهور تكاليف أخرى جديدة .

-الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف ويكون هذا في أغلب الأحيان بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة من خلال التكاليف

-تهديد التميز من خلال وجود مصادر للتميز بالمنتج تلغي مصادر الميزة القائمة على تقليل التكلفة، تجعل من المنظمة المنافسة فريدة في نظر الزبائن.

ويمكن المحافظة على التفوق والتميز بتحقيق الميزة التنافسية عن التكلفة الأقل، من خلال ضمان استمرارها بإيجاد

حواجز تمنع دخول المنافسين، وتجعلهم غير قادرين على ممارسة نفس النشاط. ويكون هذا من خلال:

-اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر حاجز للدخول إلى السوق.

-تنسيق العلاقة بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع.

-التعلم والمعرفة المكتسبة بين العاملين بالمؤسسة والتي يصعب محاكاتها.

-امتلاك براءات الإختراع لمنتج أو تكنولوجيا مكتشفة من طرف المؤسسة يصعب محاكاتها.

2-ميزة بتميز المنتج: تمثل في تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل

الزبون يتعلق بها . وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشتم العناصر التالية:

-الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها والتي تمارس بها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.

-التموضع حيث تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

- الإلحاق يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- الحجم قد يؤدي الحجم الكلي سلباً على التمايز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات الزبائن المتنوعة.
- الروابط حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من الروابط مع الموردين أو مع قنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الرزنامة فقد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا كانت السباق في مجال نشاطها من منافسيها، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- ويمكن للمؤسسة الوقوع في أخطاء، من خلال العمل على التميز الحذر وتفاد العديد من الأخطاء أهمها :
-التميز المفرط من خلال عدم الاستيعاب للآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز.
- المبالغة في رفع السعر وهذا من خلال اخذ المؤسسة بعين الاعتبار قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
- عدم معرفة تكلفة التميز من البداية بحيث لا تحدد بشكل دقيق تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، لتكون الأموال المسخرة أكبر مما ستحققه من أرباح.
- التركيز الشديد على المنتج وإهمال الإمكانيات الأخرى الموجودة في مختلف أنشطتها، التي يمكنها أن تقدم فرصاً جديدة للتميز.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

هناك عدة استراتيجيات للتنافس تحقق من خلالها منظمات الأعمال مزايا تنافسية تضمن صمودها بشكل متواصل حيث ان هذه الاستراتيجيات هي عبارة عن قرارات هيكلية تتخذها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بحيث يتوقف عليها النجاح أو الفشل وستتطرق في هذا المطلب لبعض مختلف الاستراتيجيات التنافسية

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية لـ "مايكل بورتير" Michal Porter

يعتبر بورتير أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول الذي حدد ثلاث استراتيجيات أساسية من أجل المنافسة، حيث تنطوي استراتيجياته على ترتيبات تنظيمية واجراءات رقابية وأنظمة حوافز مختلفة، وعادة ما تتنافس المنظمات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس قيادة بالتكلفة أو التمييز، بينما المنظمات الصغيرة تكون على أساس التركيز والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5.2) استراتيجيات التنافسية حسب Michal Porter

المجال التنافسي	الصناعة	(1) التمايز	(2) قيادة التكلفة
	قطاع سوق معين	(3) التركيز على التمايز	(3) التركيز على التكلفة
		التمييز	تكلفة أقل

Source: Michael E. Porter, **Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance – with a new introduction**, the Free Press New york, 1985, p :12.

انطلاقاً من الشكل التالي نلاحظ أن porter حدد ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية والمتمثلة فيما يلي:

- استراتيجية قيادة التكلفة.

- استراتيجية التمايز.

- استراتيجية التركيز.

وستنطلق الى هذه الاستراتيجيات بالتفصيل في العناصر التالية:

1- استراتيجية قيادة التكلفة: وقد عرفها Drury بأنها الأعمال التي تتبناها المنظمة والتي تهدف الى تأن تكون المنتجات أقل تكلفة ضمن شريحة من السوق مما يمكنها من التنافس على أساس انخفاض أسعار البيع من منافسيها.¹ كذلك تعرف بأنها الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود المنظمة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية (الانتاج والتسويق والتوزيع) والتكاليف الادارية والمالية وغيرها، فالفكرة من هذه الاستراتيجية مفادها أن تحدد المنظمة أسعار أقل من المنافسة من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر ومن المنظمات التي استخدمت هذه الاستراتيجية بنجاح:

-شركة BIC لصناعة الأقلام الجافة ذات الكرة المتحركة.

-شركة Intel في شبكة المواصلات

-شركة whirl pool لصناعة الغسالات والمجففات.²

الغرض من هذه الاستراتيجية هو تقديم منتجات منخفضة التكلفة في الصناعة يتم تحقيقها من خلال الخبرة والاستثمار في مرافق الانتاج وحفظ والمراقبة الدقيقة لاجمالي تكاليف التشغيل (من خلال برامج مثل تقليل الحجم وادارة الجودة).³

نستنتج مما سبق ان استراتيجية قيادة التكلفة تعتمد على التكلفة المنخفضة، من خلال وضع أسعار أقل مقارنة بمنافسيها مما يؤدي الى ارتفاع حجم مبيعاتها وزيادة حصتها السوقية.

2- استراتيجية التمايز: تعرف استراتيجية التمايز بأنها قدرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات لها قيمة أكبر مقارنة بالمنافسين، وتحقيق التميز بميزات معينة للمنتوج مثل الجودة والتصميم وهذا ما يساعدها لجذب أكبر عدد من الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.⁴

¹ Drury Colin , **Management and Cost Accounting** 10th ed. , Cengage Learning,2018,p:727.

² ايمان نعمون، **تحليل أثر تبني استراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018/2017، ص:22.

³ Hashen Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh, **The Effects of Cost Leadership Strategy an Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**, Journal of Asian Business Strategy, Vol (2), N° (1), p:15.

⁴ بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010، ص:18.

إن الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج يروونه المستهلكون على أنه متفرد فالمنظمات التي لها قدرة على التمييز واشبع حاجات عملائها بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة) وبالتالي القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلاً من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة) مما يسمح للمنظمة بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.¹

1-2 مكونات استراتيجية التمايز حسب Andréa Grimm, Astim Mulschinger

تعددت مكونات استراتيجية التمايز في ما يلي:²

- استراتيجية التمايز في المنتج: ماهو منتجكم المعروض بالنسبة للمنتجات المعروضة من نفس الفئة؟.
- استراتيجية الخصائص الفريدة: وفق هذه الاستراتيجية فان المنتجات لديها وظيفة فريدة من نوعها ليست في المنتجات المنافسة وكثيرا ما تستخدم في التسويق مثل أجهزة الكمبيوتر أو الهاتف النقال.
- استراتيجية السعر المتميز: تقدم هذه الاستراتيجية المنتج الذي لديه نفس الميزات المنتجات الأخرى المنافسة، ومع ذلك عند شراء منتج معين تحصل على اثنين بنفس السعر.
- استراتيجية العروض المميزة: يعني إيجاد مكانة في السوق الخاصة وهي مختلفة جدا في الشوق الشامل من ناحية المنتجات.
- استراتيجية التمايز من خلال الخدمات: دون تغيير المنتج يتم تقديم خدمات اضافية والتي تعد تحفيز للمستهلكين لشراء المنتج مثل: إيصال الحليب الى المنازل.
- استراتيجية تمييز المنتج من خلال الاتصال المباشر: عدم وجود وصفات مميزة للمنتج يمكن تعويضه من خلال الاتصال المباشر مع المستهلكين، وينبغي التركيز على مختلف الاستخدامات اليومية للمنتج فضلا عن القيمة التي يقدمها مقابل المال، مثل التجارة في الحليب يمكن أن يباع بعلاوة اضافية 5% أو 10% للمزارعين المحليون الذين ينتجون عليه، ويمكن ان يتم ذلك عن طريق التغليف والتعبئة الخاصة أو من خلال وضع لاصق عن المنتج الأصلي.
- استراتيجية صنع الفارق من خلال التعبئة والتغليف: ضمن هذه الاستراتيجية من الضروري حصول المستهلك على المعلومات الكافية حول التعبئة والتغليف وسيحكمون على الفور على المنتج ويعطون انطباع حول لون الطباعة والشكل فهي تعد هامة بالنظر بالنسبة للمستهلك.

¹ شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المعتال، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل،

دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 314.

² Andrea Grimm, Astin Malschiger, **7 Strategies for Creating Unique Product – Identities**, Austrian Marketing University Applied Sciences, 2010, pp: 5 -8.

كما يوجد هناك ثلاث أبعاد رئيسية يمكن للمنظمات ان تتمايز من خلالها، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2.2): أبعاد استراتيجية التمايز

تمايز ذهني	تمايز بشري	تمايز انتاجي
العلامات المميزة، الشعار	اللياقة مع العملاء	شكل وتصميم
استخدام وسائل الاعلام	جودة الأداء	جودة المنتج
مطبوعات المنظمات	المظهر	مجموعة الخدمات الأولية
السمعة	الاتصال مع العملاء	مجموعة الخدمات الثانوية

المصدر: بوضيف الياس، ادارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص: تسويق، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص:173.

-**تمايز الانتاجي:** يشير لى تصميم وجودة المنتج الخاص بالسلع، أما تمايز الخدمات الأولية فيتمثل في الخدمات المتوقعة من العميل بالنسبة للمنظمة، أما الخدمات الثانوية وهي الخدمات الاضافية المصاحبة لتقديم الخدمة الأساسية.

-**تمايز بشري:** ويقصد به تمايز المود البشري من حيث اللباقة ومهارات الاتصال وحن مظهرهم واحساسهم بتحمل المسؤولية.

-**تمايز ذهني:** وهو الانطباع الذي يتوفر لدى العميل نتيجة السمعة والعلامات المميزة واستخدام وسائل الاعلام. نستنتج مما سبق أن استراتيجية التمايز تعتمد على العمل والجهد المبذول لخلق ميزة تنافسية، كما تعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات داخليا كانت أو خارجيا، كما يجب أن تكون مستدامة من قبل المنظمات انتاجية التميز بالحجم واللون والتركيبات وغيرها، أما المؤسسات الانتاجية مثل الجودة وسهولة توفير الخدمة وغيرها.

3- استراتيجية التركيز : في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على عدد قليل من الأسواق المستهدفة، وتسمى أيضا استراتيجية المتخصصة وذلك من خلال الجهود التسويقية على شريحة أو اثنين من قطاعات السوق الضيقة وتخصيص المزيج التسويقي الخاص بما ليتهااسب مع الأسواق المخصصة، ويمكن تلبية احتياجات هذا السوق المستهدف بشكل أفضل، وهذا ما تسعى اليه المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الفعالية بدلا من الكفاءة وهي تناسب المؤسسات الصغيرة نسبيا، كما يمكن استخدامها لاختيار الأهداف الأقل عرضة للبدائل.¹

¹Ritika Tanwar, **Porter's Generic Competitive Strategies**, IOSR Journal of Business and Management, Vol(15), N°(1),2013, p:14.

استراتيجية التركيز تستهدف المنظمة شريحة معينة من السوق خلال اختيار سوق مخصص ومحدد، أو من خلال مجموعة العملاء، أو منتجات محددة، أو بواسطة التركيز على منطقة جغرافية محددة، أو خط الخدمة.¹
تنقسم استراتيجية التركيز الى:²

- **التركيز على التكلفة:** تسعى المنظمة لتقديم منتجات أو خدمات لمجموعة صغيرة من العملاء بأقل سعر في السوق.
- **التركيز على التمايز:** تسعى المنظمة الى التركيز على القيمة الأفضل التي تقدم منتجات أو خدمات لمجموعة من العملاء بأفضل قيمة سعرية متاحة في السوق، ويهدف هاذا النوع الى تلبية أذواق ومتطلبات للعملاء بشكل أفضل من منتجات المنافسين.

كما تقوم استراتيجية التركي على قيام المنظمة بالتخصص بطرق لا تتمكن المنظمات القائمة في التكلفة أو المنفعة بالتمايز في تحقيقها ومما يساهم في تمكين المنظمة من خلق مواقع خاصة بها تمنع الأخرى من منافستها في القطاع السوقي المستهدف من قبلها وتسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات الخاصة لمجموعة معينة من المشترين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد.³

نستج أن استراتيجية التركيز هي أن المنظمة تركز على منتج واحد بأقل تكلفة مع تحقيق التميز والتفرد مقارنة بالمنافسين.

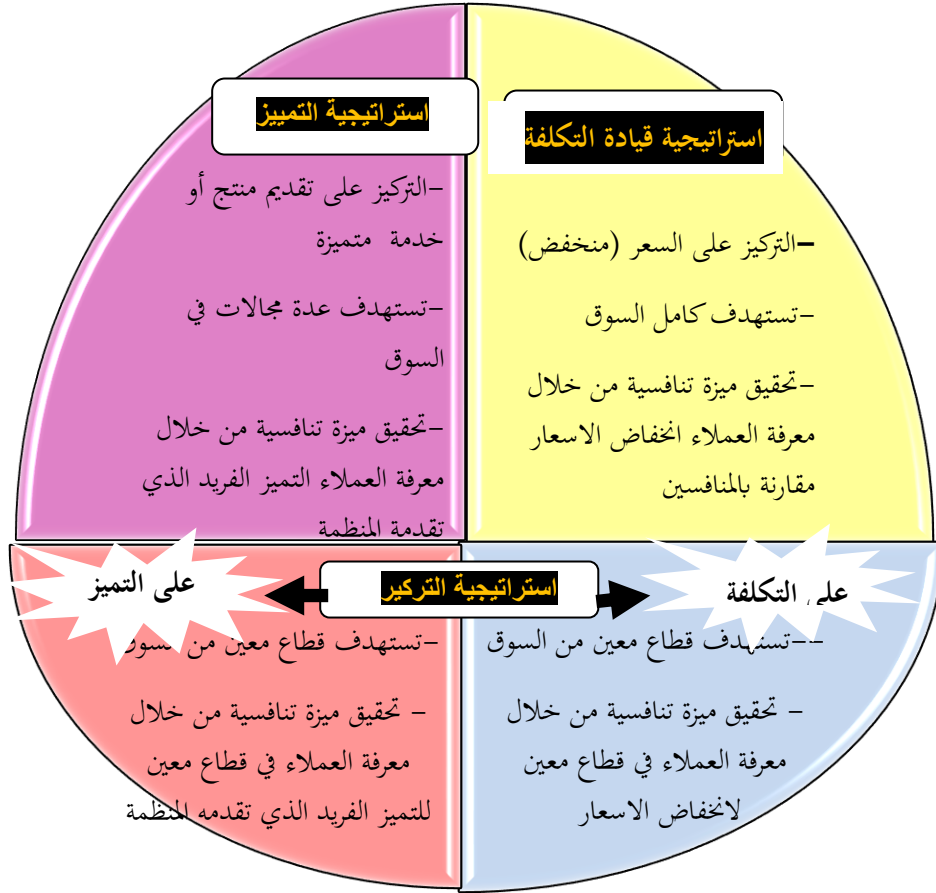
من خلال ماسبق يمكننا صياغة الاستراتيجيات الثلاثة وفق الشكل التالي:

¹ Rhoda Wangui Gakuya, Nixon Kagutha Njue, **effects of focus strategy on customer loyalty among pharmaceutical companies in nairobi county, kenya**, European Journal of Human Resource Management Studies, Vol (1), N°(1), 2018 ,p:96.

² Xhavit Islam, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovicj, **Linking Porter's generic strategies to frm performance**, Future Business Journal, Vol(6), N°(1), 2020, p:5.

³ وليد عباس جبر، **المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة**، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2009، ص:187.

الشكل رقم (6.2): الاختلاف بين الاستراتيجيات الثلاثة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية حسب kotler :

بالرغم من فعالية الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر، إلا أنه تم اقتراح استراتيجيات للتنافس من قبل باحثين آخرين ونخص بالذكر الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها فليب كوتلر فيما يتعلق بوصف المنظمة، حيث قدم أربع استراتيجيات تتبناها المنظمة هي¹:

1- استراتيجية القائد (الرائد): Leader strategy نجد في هذا النوع من الاستراتيجية في كل سوق منظمة رائدة ومبادرة بتقديم المنتجات الجديدة وتغيير الأسعار، وتتميز بنظام واسع للتوزيع وتمتاز بمزيج تسويق تقوم بحملات اعلانية وترويجية بشكل واسع.

2- استراتيجية المتحدي: Challenger strategy تتميز هذه الاستراتيجية بأنها الافضل في المنظمات من اجل الحصول على مزايا تنافسية، والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية او الثالثة أو الرابعة، تكون في وضعية

¹ نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد (16)، العدد (1)، 2021، ص ص: 492-493.

المتحدي، تحاول رفع قيمتها السوقية فهي تهاجم القائد في نفس المستوى، أو مهاجمة أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

3- استراتيجية التابع Affiliate strategy نجد أن بعض المنظمات ضمن هذه الاستراتيجية التي تكون في حالة تحدي لا تختار الجوم على المؤسسات الرائدة، بل تسعى للحفاظ على موضعها في السوق باحتفاظها لمستهلكيها والولاء لها، وعليها متابعة حركة السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

4- استراتيجية المتخصص: Specialist strategy يقصد بهذه الاستراتيجية أن المنظمات تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق.

ثالثا: استراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الاستراتيجية

بالإضافة الى الاستراتيجيات السابقة التي قدمها بورتر و كوتلر، فقد تم اقتراح نموذج يعرف باسم نموذج الساعة الاستراتيجية والذي يستخدم في مجال التسويق، لتحليل الموقع التنافسي لمنظمة ما مقارنة بعروض المنافسين وصاحب النموذج كليف بومان **Cliff Bowman** وديفيد فولكنر، **David Faulkner** حيث يراعي **Bowman** الميزة التنافسية المرتبطة بميزة في التكلفة أو التميز، وتمثل الساعة الاستراتيجية ثنائي إستراتيجيات في أربع ربايعات يحددها محور السعر والقيمة المضافة. والشكل النجمي الناتج يذكر بوجه الساعة، ولذا سميت بهذا الاسم.¹

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3.2): العلاقات المختلفة بين السعر والقيمة المدركة وفقا لنموذج الساعة الاستراتيجية

السعر/ القيمة	سعر منخفض	سعر متوسط	سعر عالي
قيمة مضافة عالية	الاستراتيجية الهجينة تكلفة أساسية منخفضة واعادة الاستثمار بسعر منخفض وتميز.	التميز قيمة مضافة يدركها المستخدم فتشمر مزايا الحصة السوقية أو تتيح فرقا بين لأسعار.	التميز المركز قيمة مضافة مدركة لقطاعات بعينها لضمان فرق بين الأسعار.
قيمة مضافة متوسطة	السلعة الجذابة	\ -- * -- / \	رفع الأسعار للحصول على هامش ربح أعلى، يدرج في الوضع

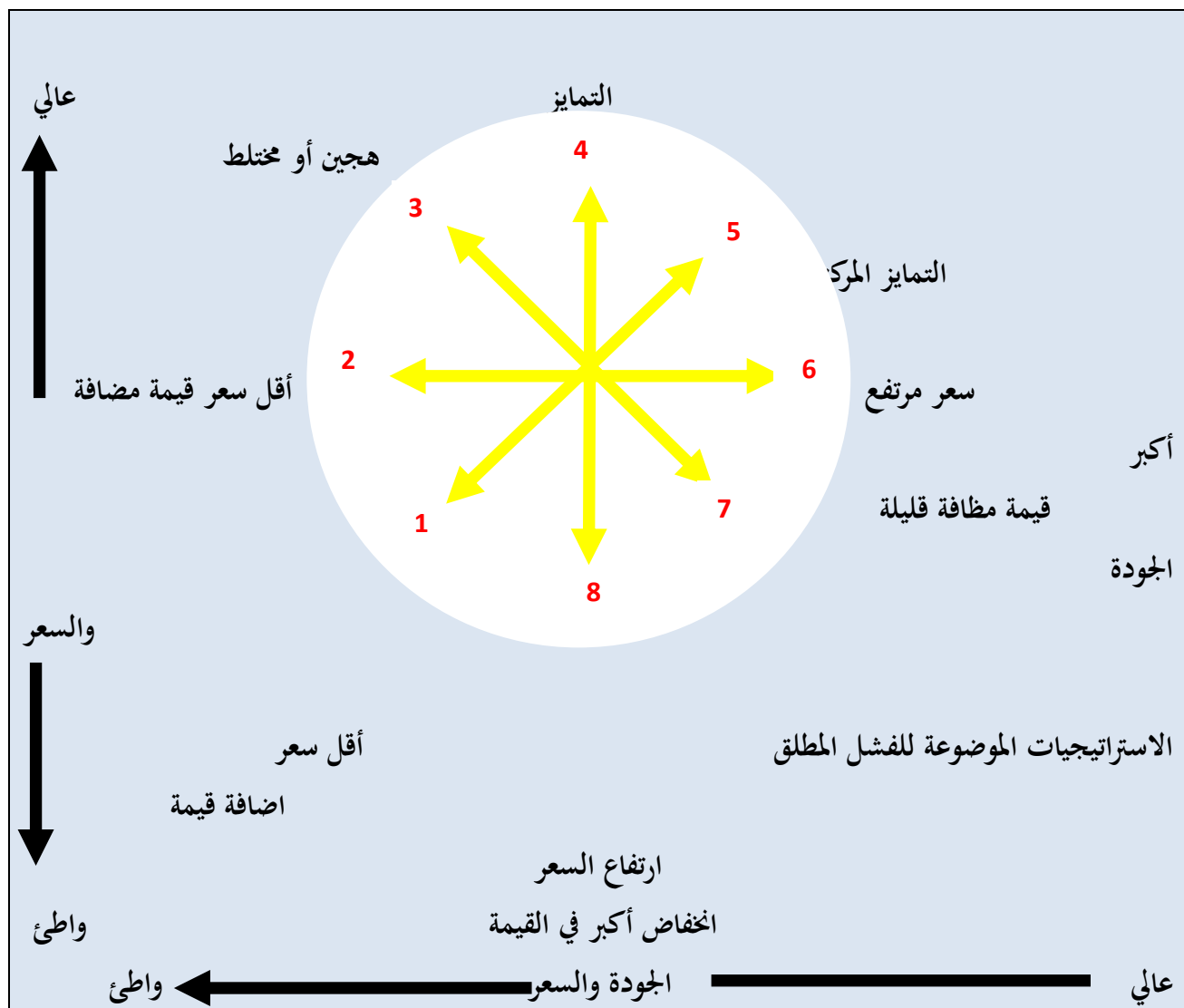
¹ Bowman, C. and Faulkner, D, "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London 1997 p:32.

الفعلي لهذه الصناعة تخاطر بالحصة السوقية الخاسرة مع المنافسين.			
قيمة مضافة منخفضة	حسب القطاع	ارتفاع وانخفاض القيمة تخاطر بالحصة السوقية الخاسرة، يمكن تطبيقها فقط في وقت الاحتكار	

Source: Bowman, C. and Faulkner, D, "Competitive and Corporate Strategy",
Irwin, London 1997, p:33

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات التنافسية وفق نموذج الساعة الاستراتيجية كما يلي :

الشكل رقم (7.2) الساعة الاستراتيجية حسب بومان Bowman وفولكنر Faulkner



المصدر: بن خليفة أحمد، بعلي حمزة، فعالية ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات

التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد(4)، العدد (8)، 2017 ص:549.

نلاحظ من خلال الشكل وجود مجموعة من الاستراتيجيات يمكن تقسيمها الى ثلاث مجموعات :

1-الاستراتيجيات المتعددة على السعر:الهدف منها التركيز على الجزء السوق المتحسس للسعر، فالخيار الأول يشير الى تخفيض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة، والتركيز على جزء محدد من السوق، أما الخيار الثاني يشير على تفوق المنافسين من خلال تخفيض السعر مع الحفاظ على نوعية المنتجات .

2-الاستراتيجية الهجينة:تأخذ هذه استراتيجيات الصيغ التالية:

-استراتيجية التمييز المركز:تحتوي هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات متميزة ومتفردة الى فئة من الزبائن المستهدفين، بسعر عالي نسبيا في جزء محدد من السوق .

-استراتيجية الفشل:تنتهجها المنظمات الاحتكارية التي يحميها القانون أو العوائق الدخول القوية وتمثل في الاستراتيجيات الثلاثة التالية(6)،(7)،(8).

3-استراتيجية التمييز: يحقق هذا الخيار للمنظمة ولاء أكثر من قبل العملاء للعلامة التجارية، وحساسية أقل تجاه المنتجات المنافسة. كما يعطي للمنظمة ميزة عندما يكون غير قابل للتقليد.

بالاضافة الى الاستراتيجيات التنافسية السابقة هناك استراتيجيات أخرى والمتمثلة فيما يلي:

4-استراتيجية النمو: تحظى استراتيجية النمو بشعبية كبيرة لدى الكثير من مديري الأعمال لأنهم يقارنون النمو بالنجاح، كما تسعى المنظمات الى زيادة المبيعات والأرباح، وبالتالي يعد النمو مؤشرا على نجاح المنظمة استراتيجيا.¹ تهدف هذه الاستراتيجية إلى الفوز بحصة أكبر في السوق، حتى على حساب الأرباح قصيرة المدى من خلال التنوع وتطوير المنتجات واختراق السوق وتطويره.²

وتعتبر مصفوفة **Ansoff** القائمة على أربع استراتيجيات نمو بديلة كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(4.2) استراتيجيات النمو حسب Ansoff

المنتج/السوق	المنتج الحالي	المنتج الجديد
السوق الحالي	اختراق السوق	تطوير المنتجات
السوق الجديد	تطوير السوق	التنوع

Source: Ecobici mihaela loredana, **the use of ansoff matrix in the field of business**, annals of the „constantin brâncuși” university of târgu jiu, economy series, special issue, vol(ii), 2017, p:145.

¹أسيا زهار، **استراتيجيات التنوع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:مناجمنت واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد الشير الابراهيمى-برج بوعرييج،2020 / 2021، ص:11.

²EJOOR, Frank Wisdom, okechukwu, Elizabeth Uzoamaka, iroegbu, Ferdinand Ngene, **Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy in Business Organizations: A Study of Nigeria Banking Sector**, European Journal of Business and Management, Vol (10),N°(6) 2018,p:60

-**اختراق السوق:** تكون عندما تريد المنظمة عرض منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، تهدف للحفاظ على حصتها

السوقية، وهي أقل خطورة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى، لأنها تستفيد من العديد من الموارد والقدرات الحالية

للمنظمة في تزايد حجم السوق بمعنى المحافظة على الحصة السوقية سيؤدي الى النمو.¹

-**تطوير السوق:** تعرف كذلك باسم امتداد السوق، حسب هذه الاستراتيجية يتوسع العمل الى أسواق جديدة من

أجل تحقيق ذلك نستخدم تجزئة اضافية للسوق، كما يمكننا استغلال فرص السوق من أجل تصميم استراتيجيات

التسويق بأفضل طريقة ممكنة، وتتم ذلك من خلال التعرف على عملاء جدد، ويحدث هذا النوع من الاستراتيجيات

عند طرح منتج موجود في سوق جديد، ولتحقيق ذلك ايجاد استخدام جديد للمنتج أو اضافة قيمة مميزة عليه، ويجب

فحص الأسواق الحالية بشكل كلي من أجل الدخول في أسواق جديدة.²

-**تطوير المنتجات:** تشير استراتيجية تطوير المنتج الى استخدام علاقات العملاء الحالية لتقديمها منتجات جديدة

لعملاء جدد، والاستراتيجية الأكثر ملائمة هي الترويج المستمر للمنتجات الجديدة، فهي تحتاج الى التحسين وتوسيع

تجربة السوق الأصلية والتحليل والتنبؤ من منظور التطوير، ورفع مستوى الطلب في السوق وتحقيق الاداء الفعال ويعتبر

الابتكار هو القوة الدافعة وراء تطوير المنظمة خاصة ونحن في عصر التنمية الاقتصادية السريعة.³

-**التنويع:** تحاول المنظمة في هذه الاستراتيجية زيادة حجم مبيعاتها من خلال الدخول الى أسواق جديدة بمنتجات

جديدة يمكن أن تكون مرتبطة بمنتجات قديمة أو لا علاقة لها بها، وتعتبر هذه الاستراتيجية الأخطر مقارنة

بالاستراتيجيات الثلاثة السابقة، لأن المنظمة تريد أن تدخل للأسواق جديدة بمنتجات جديدة دون أن يكون لها

خبرة و معرفة كاملة بتلك الأسواق والمنتجات الجديدة، ويجب أن يكون للمنظمات فكرة واضحة مبنية على

الدراسات والأبحاث على الأسواق الجديدة و المنتجات الجديدة، وإجراء تقييم صادق للمخاطر من أجل التوازن

الصحيح بين المخاطر والعوائد، ولأنها الأخطر يمكن أن تكون مجزية للغاية وهذا يتوافق مع القاعدة التي تقول كلما

زادت المخاطر كلما زاد مستوى المخاطرة كلما زادت الإيرادات المتوقعة.⁴

¹ أحمد صخر، روضة جديدي، سعيدة عبد الكريم، دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي

نموذجاً)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد(5)، العدد(1)، 2020، ص:31.

² I.Pollalis, **Application of Ansoff's Matrix-Methodology: Marketing Growth Strategies For Products**, school of economics, business administration & legal studies, Master Of Science in Strategic Product Design, Thessaloniki, Greece, 2017, p22.

³ Li Weiwei, **Analysis of Ansoff Growth Strategy: a Case of Chinese Yunnan Baiyao Company**, Industrial Engineering and Innovation Management, Vol(4), N°(2), 2021, p:4.

⁴ Ghaleb M. Al-Bostanji, **Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies**, Journal of Marketing and Consumer Research, Vol(15), N°(1) 2015, p:74.

5- استراتيجية الاستقرار: تشير هذه الاستراتيجية أن تكون المنظمة راضية عن مستوى أدائها الحالي، وليس لديها رغبة في تحقيق نمو إضافي في منتجاتها، فتتبع هذه الاستراتيجية عندما تشعر بأنها تعمل بشكل جيد وكفؤ، وتكون فاعلة إذا توفرت فيها الشروط التالية:¹

- أن تكون الصناعة التي تعمل فيها المنظمة قد وصلت إلى مرحلة النضج في دورة حياتها.

- أن تكون المنظمة ناجحة في أدائها حالياً.

- أن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة نسبياً أي أنها بطيئة التغيير.

نستنتج من خلال عرض الاستراتيجيات التنافسية المختلفة أنها تصب في نفس الاتجاه وهو تحقيق ميزة تنافسية كما أن استراتيجيات بوترر الرئيسية الثلاثة (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) فهي تمثل مستوى وحدات الأعمال فهو يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، بالإضافة إلى الاستراتيجيات على مستوى المنظمة (الاستقرار، النمو) حيث تقوم المنظمات بتخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالتها وأهدافها وخطتها في ضوء تحليل بيئتها الداخلية وبيئة الأعمال الدولية مع أخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال وتحقيق التناسق والتكامل فيما بينها ثم تأخذ المنظمة إحدى الاستراتيجيات التي تحقق لها ميزة تنافسية.

¹ سامي زياب محل، أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، أثر استراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (7)، 2007، ص: 6.

المبحث الثاني: ماهية الاستدامة

تحرص المنظمات على المساهمة في الحفاظ على بيئتها وتحسين نوعية الحياة ورفاهيتها دون أن يؤثر ذلك على استثمارها وتحقيقها الأرباح، حيث تعتبر خطوة مهة وحاسمة في سيرها نحو الاستدامة، لكي تصبح منظمة تتميز بالاستمرارية، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: التطور التاريخي للاستدامة

لفهم ظهور "الاستدامة" في الاتجاه السائد في الثمانينيات، ومن المهم دراسة جذور الواسعة التي نشأ منها هذا المفهوم، وهو أمر محير وذلك بسبب أن الكثير من الأعمال التي تغذي مفاهيمها تسبقها لغة الاستدامة.¹ اليوم نتكلم عن ظاهرة تقع في حركة عميقة للمجتمع، ينعكس صداها على مستوى الكوكب، ومن أجل فهم هذا المصطلح الجديد يجب علينا الرجوع الى مصطلح التنمية الذي يستمد جذوره منه.²

أولاً: التنمية: مفهوم مشحون بالأيديولوجيا:

للتنمية تعاريف ومعاني، هي منبثقة من مقاربات مختلفة ومشحونة بالأيديولوجيا يمكن تعريف شامل للتنمية بأنها عبارة عن أفكار وأفعال، نواتج وغايات من شأنها ترقية مستمرة للحياة البشرية ضمن اطار حضاري وثقافي محدد.³ وبشكل عام يرتبط مصطلح التنمية بعملية تسمح للكيان بالتنمية نحو تحقيق امكاناته الكاملة، ومن وولف (wolf,1759) وداروين (Darwin,1859)، مضت 100 سنة فخلال هذه الفترة كانت التنمية فكرة تحول كيان الى شكل أكثر كمالاً، ويعني هذا التحول من شكل أدنى الى شكل أعلى أو من حالة أسوأ الى حالة أفضل، لكن مع النمو اسريع الذي شهدته الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة في نهاية القرن 19 اكتسب هذا المصطلح معنى جديد يركز فقط على القيم الاقتصادية، وأصبح النمو الإقتصادي بالنسبة للبلدان الصناعية الطبيعة الجديدة للتنمية والتطوي، وهو الطريق الرئيسي للوصول إليها.⁴ وتعتبر التنمية من منظور اقتصادي أنها تأخذ باعتبار النمو في مستويات الدخل الناتجة عن الأفراد أو الشركات أو المنظمات المتعددة الجنسيات والبلدان والمناطق.⁵

¹ Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson, **Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins**, Sustainability Science, Vol (14), N°(3), 2018, p:3

² أميرة جحنيط، اثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية

بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص:تسويق، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020-2021، ص:8.

³ البريدي، عبدالله بن عبد الرحمان، **التنمية المستدامة:مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي**-ط2، الرياض، العبيكان للنشر، 2015، ص:34.

⁴ Solange Tremblay, **Développement durable et communications: au-delà des mots pour un véritable engagement**- Québec: presses de l'université du Canada, 2007, p:10.

⁵ Sajda Qureshi, **Perspectives on development:why does studying information and communication technology for development (ICT4D) matter?**, information technology for development, Vol(25), N°(3), 2019, p:383.

والنظرة المغالية في الجانب الاقتصادي تجعل التنمية متساوية "ل" النمو الاقتصادي" وفي هذا تقزيم للتنمية الشاملة التي ينشدها الانسان والمجتمعات، والحجة الرئيسية لهذا المدخل هي تخفيض الفجوة بين الأغنياء والفقراء، وتحقيق العدالة في توزيع الثروات ومحاربة البطالة وهو ما لم يتحقق في أرض الواقع، بل زادت تلك الفجوة اتساعا.¹

ثانيا: من التنمية الى التخلف:

في هذه المرحلة أصبحت التنمية على نحو متزايد وهي عملية تحدد الاختلاف من خلال تذكير ثلثي البشرية بضرورة الخضوع لمثل يفرضها الآخرون، وهذا ما أشار اليه ماركس (Karl Marx) في كتابه "رأس المال" بأن المجتمعات المتطورة للمجتمعات الأقل تطورا صورة حقيقة عن مستقبلها، وبعد الحرب العالمية الثانية فإن الهدف الأساسي للتنمية هو تحقيق النمو وفق منظور يتركز على المثل الاقتصادي، كما أدت هذه الرؤية الى نصيبتها من المعارضة من خلال التوضيح بأن التحليلات الاقتصادية وحدها لا تسمح بمعالجة الجانب الاجتماعي للتغيرات بالإضافة الى نمط الحياة أو الثقافة أو القيم، إن نموذج التنمية المتمركز حول القيم الاقتصادية التي لا يمكن قياسها الا بالدولار سمح بإقصاء البلدان المنبثقة من حضارات القديمة الغنية ثقافيا لكنها فقيرة من حيث السيولة.²

وفي سياق هذا التوجه المادي وفي ظل تخلف الكثير من الدول أهمل المورد البشري فشلت معظم الجهود الانمائية على مدى أكثر من نصف قرن فأصبحت الصناعة بدون نمو، على غرار الدول النامية من نمو بدون تنمية، وبشكل أوضح هو تنمية لزيادة التخلف والرجوع للخلف، وبالرغم من أن المناطق الكاملة من الأرض متخلفة، والاستنزاف الكبير للموارد الطبيعية، والاعتماد على القيم الاقتصادية فقط تبلورة هذا العصر عصرا لتخلف ثنائي.³

ثالثا: الى التخلف الثنائي:

في الحقيقة ان رؤية التنمية التي هيمنت وسادت في الدول الغنية كانت عائقا حقيقيا أمام مبدأ للتنمية وذلك لفترة طويلة من اتساع الأسواق والاستهلاك الكلي واستخدام الأقصى للموارد الطبيعية، لكن الزيادة في الثروات المادية سرعان ما تدق الخطر فموارد الأرض ليست محدودة، والأثر الايكولوجي للنشط البشري يتجاوز القدرة البيولوجية للأرض على الاستجابة لها في الخطة البيئية.⁴

رابعا: من عصر التخلف الثنائي الى عصر الاستدامة:

أصبح هناك ادراك واضح وهو الاستمرار في العيش وطلب التغيير من منظر راعي البقر الى منظور رجل الفضاء، فراعي البقر ينظر الى عالمه أنه لا متناه في بلا حدود توجد بها موارد لا نهاية لاشباع حاجاته ومساحة خالية وواسعة

¹ البريدي، عبدالله بن عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² Solange Tremblay, Op.Cit, p : 11.

³ أميرة جحنيط، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

⁴ Solange Tremblay, Op.Cit, p : 12

لاستيعاب نفاياته، أما بالنسبة لرجل الفضاء فهو شديد الاختلاف فله علم بحدود بيئته والموارد المتاحة فقط التي يمكن ادخالها في كبسولته الفضائية فهو على علم تام بنفاياته. وستكون الأرض عبارة عن مركبة فضاء.¹

ويتفق معظم العلماء أن التنمية مصطلح ذو دلالة ايجابية، وأصرو على تغيير هذا المنظور لأن التنمية ترتبط مع مستقبل أفضل ولا يمكن أن يحدث في حالة تهديد البيئة ولا يأخذ بعين الاعتبار التعليم والصحة.²

ونظرا للانتقادات التي طالت هذا المنظور التنموي، تم اتخاذ بعض الاجراءات التي ساهمت في تشكيل الوعي بالمشكلة البيئية، وعلى مدى هذع الأحداث، يمكن الاستشهاد بظاهرة هيروشيما الذي ظهرت سنة 1945 على الانسانية بسبب خطر وقوع كارثة نووية.

وتغيير جذري لمفهوم علاقة مفهوم القوة بين الانسان وبيئته، وانتشار الحوادث التكنولوجية المدمرة للأرض مثل تلوث الغلاف الجوي، تراكم الاحداث الضارة للأنشطة الانسانية على الصحة والبيئة، وقد دعمت من قبل شخصيات قوية مثل: COUSTEAU و Rachel CARSON، وهكذا فإن الحدث المهم الذي دعم التغيير غزو القمر في يوليو 1969 وقد نشر هذا الحدث عبر مئات الملايين من الأشخاص عبر العالم، على أن الأرض ماهي إلا سفينة صغيرة هشة.

وكانت الخطابات المنتهية للتنمية أكثر تقدما حتى نهاية الثلاثين، وبقيت هامشية الى حد كبير حتى بداية 1970 ولم يتم نشرها على المستوى الدولي، إلا من خلال الكشف عن خطابات نادي روما حول حدود النمو، هناك صعوبة في تحديد أصول الخطابات المناهضة للتنمية بدقة فمثلا كتابات غاندي انتقدت بشكل خاص حول الانتاجية والتصنيع المسمى بالانتاج التسلسلي ويبرز المركزية وتركيز السلطات الاقتصادية والسياسية، وبنفس الطريقة كتابات ايمي سيزيرا نتقد الاستعمار الغربي العديد من نصوصه.

ومجموعة المقالات التي نشرت في سنوات الستينات التي تضمن بتجاوزات التنمية تزايد عدم المساواة، زوال الثقافات المحلية ، فقدان الحكم الذاتي والهوية... الخ، ومؤلفون آخرون في سنوات السبعينات أن مسار التنمية الحرج

¹ مولاي سكوت كاتو، ترجمة علا أحمد إصلاح، الاقتصاد الأخضر: مقدمة في النظرية والسياسة والتطبيق، ط1، مصر مجموعة النيل العربية، 2010، ص:36.

²United Nations Economic Commission For Europe, **Measuring Sustainable Development, Prepared in cooperation with the Organisation for Economic Co-operation and Development and the Statistical Office of the European Communities**, New York And Geneva, Switzerland, 2009.p:18

وفي هور العولمة تم احياء حركة حقيقية مثل سارج لاتوش Serge Latouche و وولف Wolf gang Sachs، وغوستافو إستيفيا ¹.Custavo Esteva

ويشير الكثير من الباحثين حول الاستفسارات التي تخص العولمة و ما اذا كانت الاستراتيجيات المركزية للمنظمة العالمية هي أساس خلق بيئة اقتصادية عالمية تضمن لها الاستقرار والنمو، وكيف يمكنها الدفاع عن دورها كشريك في تنمية البلدان الأقل تقدماً؟ إن الدول التي تمكنت من تأكيد قوتها الاقتصادية على المستوى الدولي هي وحدها التي تستفيد من هذه التبادلات التي تقصى منها البلدان النامية تدريجياً، وفي نفس الوقت فان التفكير في اخلاقيات التنمية يدعو الى التشكيك في فعاليات المساعدات الخارجية للمناطق الفقيرة من العالم وهذا ما يجعل دراسة العواقب الأخلاقية للتنمية، كذلك المشاكل البيئية الخطيرة التي قد تنجم عن تجسيد نفس مستويات الرفاهية المادية، كتلك التي لوحظت في المجتمعات الصناعية العالمية، علاوة على ذلك مع ظهور العديد من المجموعات التي تعمل على زيادة الوعي بأهمية القضايا البيئية فإننا نشهد تحولاً في المواقف العامة حول مسؤولية المنظمات عن التلوث، تدهور نوعية الحياة الحضرية ومختلف المشاكل المتعلقة بها.²

ونظراً لظهور العديد من الأزمات والخسائر والاخلال بحقوق الانسان، وضعت المنظمات المتعددة الجنسيات في قفص الاتهام بشكل صريح، حيث تم نشر العلني للوضعيات المعترضة من قبل المجتمع المسببة للخطر مثل السرطان والأمراض العصبية بسبب المواد السامة هذه المور ساهمت في تشكيل حركات الرقابة المدنية، فرضت نفسها وأصبحت فاعل حاسم في اعداد الاتفاقيات الدولية، ان المكانة التي احتلتها الجمعيات والهيئات المتنوعة خاصة الغير حكومية في تحضير الاتفاقيات الدولية، وفي حوار المجتمع والخبراء قد تدعمت ومثلت قوة اقتراح، وهناك أكثر من 3000 منظمات غير حكومية تتمتع بصفتها استشارية لدى منظمة الأمم المتحدة، ومنظمات التضامن الدولي ومنظمات الدفاع عن حقوق الانسان وجمعيات حماية الطبيعة والبيئة.³

وفي الواقع ظهرت قيم اجتماعية حديثة في جميع أنحاء العالم، فقد أعيد مفاهيم الثروة وتجاوزت انتاج السلع والخدمات، وأخذت فكرة الديمقراطية معالم جديدة عززت المشاركة وتقاسم السلطات، والمطالبة بنوعية حياة أفضل مثل: التغذية الصحية والبيئة السليمة والحياة المحفزة والوصول الى التعليم، والوصول الى العمل المحترم اجتماعياً.

¹ Bataud, Aurélien. **Le Développement durable : penser le changement au changer le pansement ? bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France**, thèse docteur science et génie de l'environnement, l'école nationale supérieure des mines de St-Etienne et l'université Jean Monnet, 2013, pp. 42-46.

² Solange Tremblay, **Op. Cit**, p :14

³ أميرة جحنيط، **مرجع سبق ذكره**، ص:312.

ونلاحظ في هذا الصدد أن السلطات الصحية الدولية أعادت التأكيد في عدة مناسبات خلال السبعينات على التنمية والتي تتحقق من خلال التحسين المستمر في نوعية الحياة، فقد عبرت عن قلقها عن الوضع الصحي للمجتمع سواء كان في البلدان المتقدمة أو النامية، كما أنهم يؤكدون بقوة الترابط الوثيق والترابط القاتم بين الصحة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويؤكدون أن العوامل الاجتماعية هي المحركات الحقيقية للتنمية.¹

لقد ساهم الباحثون (DeJouvenel,1970;Passet,1979) في وضع التنمية متعددة الأبعاد (الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والايكولوجية بشكل متزامن). وتجدد الإشارة الى أن اضفاء الطابع المنظمي البيئي قد تم دعمه من قبل المؤتمر العالمي للبيئة في ستوكهولم لفهم الأصول لفكرة التنمية.²

ظهر مفهوم التنمية الجديد بتعريف جديد كليا وبعيدا عن التوجهات التي تركز فقط على النمو الاقتصادي والأمور المادية والدخل الفردي، ولكي تكون التنمية إنسانية عليها أن تتجه حول احتياجات المجتمعات، وتعزز التنمية الداخلية المبنية على خصوصيات كل بلد بدلا من تقليد المجتمعات المصنعة، إن هذه المقاربة الذي تسلط الضوء على القيم مثل: التقدم الاجتماعي، المساواة والحرية.

كما يشير أن التوجه الاقتصادي الكلي يتعارض بشكل أساسي مع الرغبة الفطرية للانسان، كما نلاحظ أن هذا المنظور الجديد ولد من فهم عام لقيم وثقافات المجتمعات، والاهتمام الجديد الواسع النطاق للبلدان الغنية بقضايا البيئة وقيمة العلاقات الانسانية في المجتمعات والحاجة الى الحكمة لتغذية العقل يعكس المعرفة التقليدية المميزة لما يسمى "بالمجتمعات النامية" لا يمكن تطوير المجتمع، بل يجب أن يتطور بنفسه.³

ان ظهور مفهوم جديد يتضمن مفهوم بأن الأرض تعتبر المورد الأكثر شحا وندرة، لذلك علينا استغلالها استغلالا حكيما وبدقة والسبل على تحقيق الجودة والتميز أفضل، والكمية بدرجة أقل، وهذا ما يحقق لنا الاستدامة.

¹ Solange Tremblay, **Op. Cit**, pp :17-18.

² Martin, Jean-yves.- **Développement Durable: doctrines, pratiques, évaluation**.- Paris: IRD édition, 2002, p:54.

³ Solange Tremblay , **Op. Cit**, p:18.

المطلب الثاني، مفهوم الاستدامة وأهدافها

تعتبر الاستدامة من أولويات الرئيسية في الاستراتيجيات التي تعتمد عليهم المنظمات، لأن اليوم أصبح نجاحها يعتمد مدى اسهامها في تحسين البيئة وتحقيق رغبات الزبائن، ويمكن التمييز بين الاستدامة والتنمية المستدامة، حيث أن هذه الاخيرة تراعي المجال الذي يشترك فيه كل من الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وهو ما سميت عليه بالاستدامة

أولاً: مفهوم الاستدامة

نظرا لصعوبة تحديد تعاريف متعلقة بمصطلح الاستدامة و الذي يعتبر من المواضيع الحديثة، فقد اتجه العالم من أجل تحديد تعريف موحد له، لكن الحقيقة مسألة الاستدامة تعبر معقدة وسنحاول في هذا المطلب الامام بمختلف التعاريف :

-**التعريف الأول:** عرف (Visse w) الاستدامة على أنها مضلة قيم تضمن المفاهيم التي لها علاقة بالمنظمة كل من المجتمع والبيئة لتتمكن من تلبية احتياجات الأفراد دون المساس بالنظام البيئي.¹

نلاحظ أن هذا التعريف ركز القيم التي تخدم المجتمع والبيئة في آن واحد بالإضافة الى تلبية رغبات الأفراد .

-**التعريف الثاني:** الاستدامة هي عبارة عن استراتيجية عمل تركز على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية من أجل تنمية الأعمال المستدامة مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.² نستنتج من خلال التعريف السابق أن الاستدامة تعتمد عليها المنظمة بشكل كبير نظرا للموارد المتوفرة لديها وما تستغله من اجل أهدافها الحالية والقادمة، مع الاخذ بعين الاعتبار الجانب الثلاثي للاستدامة.

-**التعريف الثالث:** وعرفه (Osagie&ohue) بأن جوهر الاستدامة هو تعزيز والاهتمام بالأنظمة المجتمعية والبيئية والاقتصادية.³

نستنتج أن الاستدامة تتمثل قوتها الدافعة من خلال التفاعل بين الانظمة التي تراعي المجتمع والبيئة والاقتصاد.

-**التعريف الرابع:** ويشير (Srisathan,et ell) للاستدامة بأنها درجة بقاء المنظمات والازدهار في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار التخفيف من المخاطر التي قد تحدث للعاملين او المنظمة.⁴

¹ Visser w et al, **The A to Z of corporate social responsibility**, John Wiley & Sons , 2nd, Revised and Updated Edition,2010, P: 385.

² Magd, Hesham & Karyamsetty, **Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model**,European Journal of Business and Management, Vol(13), N°(4), 2021,p:88

³Osagie, N.G & Ohue Paul Itua, "**Person-Organization Fit and Organizational Sustainability: A Case of Selected Banks in Ekpoma**, Edo State", Vol(7), N°(4),2019 , P:79.

⁴ Srisathan ,W. A ., Ketkaew ,C. & Naruetharadhol, P,"**The Intervention Of Organizational Sustainability In The Effect Of Organizational Culture On Open Innovation Performance: A Case Of Thai And Chinese Smes**. Cogent Business & Managemen"t,Vol(7),N°(1),2020,p:7.

نلاحظ من خلال هذا التعريف الاستدامة هي العمل على الاستمرار من أجل تحقيق مستقبل ناجح دون إلحاق الضرر بنواحي الهيكلية أو البشرية للمنظمة.

-التعريف الخامس: تعرف الاستدامة بأنها: تلك التنمية التي تشير الى الحد الأمثل من التفاعل بين النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية من خلال تكييف ديناميكية للبدائل، وتظم هذه الأخيرة عملية استبدال رأس المال الطبيعي برأس المال الصناعي الى حد أن الأجيال القادمة تبقى تتوارث نفس القدر من رأس المال.¹

نستنتج من خلال التعريفات المقدمة أن الاستدامة تعتمد على بعدين يتمثل الأول استمرارية المنظمة والبعد الثاني كيفية الحفاظ على البيئة والقدرة على إستيعاب التحديات بأفضل الطرق بكفاءة وفعالية، وإضافة قيمة والعمل على تنمية هذين البعدين بشكل متوازن.

كما يجب الاشارة الى النقاط الأساسية التي تمثل الفرق الاستدامة والتنمية المستدامة، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.2): مقارنة بين الاستدامة والتنمية المستدامة

الاستدامة	التنمية المستدامة
مجال التطبيق	
تطبق على أي نظام أو منظمة بغض النظر عن الحجم والوظيفة	تطبق على مستوى المجتمع ككل أو على مستوى الدولة وتشارك المنظمات في تحقيقها والمساهمة فيها.
الهدف الأساسي	
استمرارية النظام أو المنظمة لفترة غير محدودة مع المحافظة على البيئة وعدم الضرر عليها .	تحقيق الرفاهية والتطور للمجتمع ككل وعدم التأثير على قدرة الاجيال القادمة على تحقيق الرفاهية والتقدم، فهي تسعى لتحقيق التوازن الثلاثي (اقتصادي، اجتماعي، بيئي).
استخدام الموارد	
تركز على استخدام الموارد التي ليس لها ضرر بالبيئة وهي تركز على الموارد المتجددة مثل طاقة الشمسية، وطاقة الرياح... الخ.	تركز على التوزيع العادل للموارد لكي لا تؤثر على قدرة الأجيال القادمة، وتركز على الموارد حتى ولو غير متجددة مثل النفط ومشتقاته فهو غير متجدد.

المصدر: ماجد بن فهد بن يحي العمري، دور ادارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض

الخبرات العالمية تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، تخصص: الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018-2019، ص:25.

¹مهدي صالح دواي، التنمية البشرية المستدامة - مفاهيم التكوين وابعاد التمكين، العراق نموذجاً، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (31)، جامعة المستنصرية، العراق، ص:50.

ثانيا: أهداف الاستدامة:

للاستدامة ثلاثة اهداف كونها صنفت حسب انواعها وتمثل فيما يلي:

1-أهداف الاقتصادية: يهدف هذا النوع من الاستدامة ضمان السياسات التي تتكفل باستمرار الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بالمجتمع وتؤدي الى حدوث التنمية في البيئة الزراعية والريفية، حيث أن هذا المفهوم قابل للتطبيق إقتصاديا ويتناسب ثقافيا.

ويمكن التفرقة بين نظريتين للاستدامة الاقتصادية:

-المنظور الاقتصادي الكلاسيكي: تهدف الاستدامة وفق هذا المنظور الى الاستمرارية وتعظيم الرفاهية الاقتصادية ويتم قياس هذه الأخيرة بمعدلات الدخل والاستهلاك ويتضمنان (الطعام والمسكن والنقل والصحة والتعليم).

-المنظور الاقتصادي للتنمية المستدامة: تهدف الاستدامة الى توفير الطاقة والمواد الخام والمستلزمات الانسانية بكميات مطلوبة وتكلفة معقولة، وهذه موارد هي رأس المال الخاص بالكوكب، ويتوجب الاحتياط لزيادة هذه الموارد واستغلالها بطريقة مثلى¹.

2-أهداف الاستدامة الاجتماعية: تهدف الاستدامة الاجتماعية الى تحسين نوعية الحياة المجتمع حاليا وفي المستقبل من خلال روح الجماعة والرعاية التعاونية من أجل مصلحة الدولة والمجتمع بأسره، كذلك توصيل أفراد المجتمع الى مرحلة أنها موضع قوة والتميز التي تحرك النمو والرفاهية، ولتحقيق ذلك لابد من توفير نسيج اجتماعي متماسك بعيدا عن التوترات والصراعات التي تشجع على اللامساواة، فلا يوجد تنمية مستدامة بدون تنمية بشرية واجتماعية².

3-أهداف الاستدامة البيئية: تهدف هذه الاستدامة تمكين البيئة من القدرة على مواصلة في العمل بطريقة سليمة مع الأخذ بعين الاعتبار الوصول الى أقل تدهور للبيئة، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط لعمية التنمية لكي لا يتم الإلحاق بأضرار رأس المال الطبيعي كحد أدنى³.

¹ بن الطيب علي، أثر تطبيق أنظمة الإدارة المندمجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس-سطيف1، 2022-2023، ص ص: 40-41.

² بن الطيب علي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

³ منال ماج ، مفهوم الاستدامة، ماهو تعريف الاستدامة بيئيا؟ موقع تسعة بيئية، <https://www.ts3a.com/bi2a>، تاريخ الزيارة 2023/12/20.

المطلب الثالث: مرتكزات الاستدامة

إن الاستدامة هي فلسفة تفكير ومن شأنها أن تتطلب تكاملا للمرتكزات التي تبني عليها، وقد أصبح ضرورة ملحة والتي تتمثل في دراسة الاستدامة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي سنتطرق لها في هذا المطلب بالاضافة الى مبادئها.

أولا: الأبعاد الثلاثة للاستدامة: (الخط الأساسي الثلاثي TBL):

تتضمن الاستدامة أبعادا متعددة تتداخل فيما بينها، يمكن الإشارة إليها وهي:

1- البعد الاقتصادي للاستدامة: وهي قدرة المنظمة على تحقيق الربحية لفترة طويلة لاستمرار نشاطها وتركز على الجانب الداخلي للمنظمة ويتضمن ضمان سلامتها من الناحية المالية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية (كفاءة رأس المال)، أما بالنسبة للجانب الخارجي استدامة الأسواق العالمية والنمو الاقتصادي العالمي التي تتعامل معها من أجل تحقيق أهدافها.¹

كما يركز البعد الاقتصادي على تنمية وتطوير قواعد الادارة الفعالة، تحسين ادارة المخاطر الخاصة بالمنظمة، جعل الجودة ضمن أولويات خدمة العملاء، تشجيع تصميم وسائط انتاج مسؤولة، استخدام التنمية المستدامة كدافع للابتكار والاستثمار من أجل فتح أسواق جديدة.²

2- البعد الاجتماعي للاستدامة: يشير هذا البعد الى العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحقيق سبلها من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية واحترام حقوق الانسان.³

والاستدامة الاجتماعية تشير الى الرفاهية الاجتماعية وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري من خلال تدريب العاملين في الرعاية الصحية والفنيين والعلماء وغيرهم من المختصين التي لهم حاجة بالاستمرارية والتطوير.⁴

¹ ايمان رمضان ، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

² مريم قطوش، التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK- بعين الكبيرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 1، 2017-2018، ص: 121.

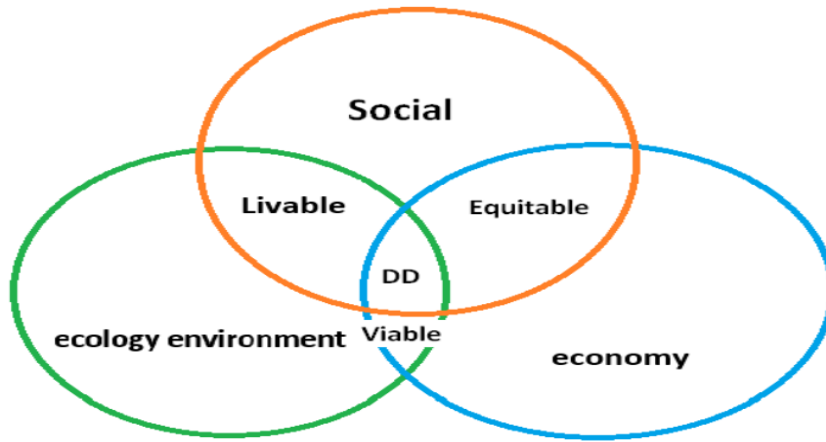
³ بطانة بختة، مالكي محمد، أثار الاقتصاد غير الرسمي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الجزائر، الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المستدامة واسهامها في تعزيز التماسك والنمو الاقتصادي، المركز الجامعي بتمنراست، 2019/02/2625 ص: 07.

⁴ أحمد تي، الأخضر بن عمر ،سارة بن موهوب، التنمية المستدامة ،أبعادها ومؤشرات قياسها :قراءة اقتصادية، الملتقى الوطني الأول جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر -الأبعاد والتحديات، جامعة حمه لخضر، الوادي-الجزائر، 2020/02/05/04، ص: 286.

3- البعد البيئي للاستدامة: يمثل هذا البعد الجانب البيئي والذي يحرص على أن لا تحمل الأجيال القادمة عبئ البيئة التي تلوثها الأجيال القادمة، كما يراعي زيادة فرص الأجيال القادمة والمحافظة على إستقرار المناخ والنظم الجغرافية والبيولوجية والفيزيائية.¹

كما تتحقق الاستدامة من الناحية البيئية من خلال المحافظة على البيئة الطبيعية من التلوث بالإضافة الى حمايتها من الانبعاثات والغازات والمخلفات.²

الشكل رقم (8.2) الأبعاد الثلاثة للاستدامة



Source: Figuière, Catherine et autre.- **Economie Politique du Développement Durable**.- 2e édition ,Belgique : De Boeck, 2014, p:16.

يعتبر هذا النموذج ذات أهمية متكافئة ومتفاعلة في نفس المستوى، حيث كلما اقتربت الدوائر تصل الى تحقيق الاستدامة، كما أن التوفيق بين هذين الأبعاد الثلاثة أستخرجت مفاهيم ومصطلحات التالية:³

- **يمكن العيش فيه: Liabile** بمعنى أخذ المتغيرات الاجتماعية والبيئية معا، من أجل ضمان بيئة معيشية مقبولة.

- **قابل للحياة: Viable**: بمعنى اخذ المتغيرات الاقتصادية والبيئية معا، أي تحقيق النمو الاقتصادي الطويل الأجل على أساس الموارد المتجددة، والتعايش بين الاقتصاد والبيئة.

- **عادلة: Equitable**: بمعنى أخذ المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، أي الجمع بين النمو الاقتصادي واحترام حقوق الانسان يزيد من الإنصاف والعدالة خاصة في التجارة الدولية.

ويفرض هذا النموذج الرضا عن جميع الأبعاد الثلاثة أي احترام مبدأ عدم التجزئة الذي وضعه **Godard** 1997 وتم تكراره بشكل كبير من قبل **Aurélien Boutaud, 2005** ويتعلم بعد التجزئة في الوقت والمكان وهو

¹ مواعي بحرية ، **البعد البيئي مسار جديد للمؤسسة الاقتصادية نحو التنمية المستدامة** (مع الإشارة الى بعض تجارب بعض الشركات في الدول المتقدمة)، مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد(16)، العدد(1)، 2017، ص:71.

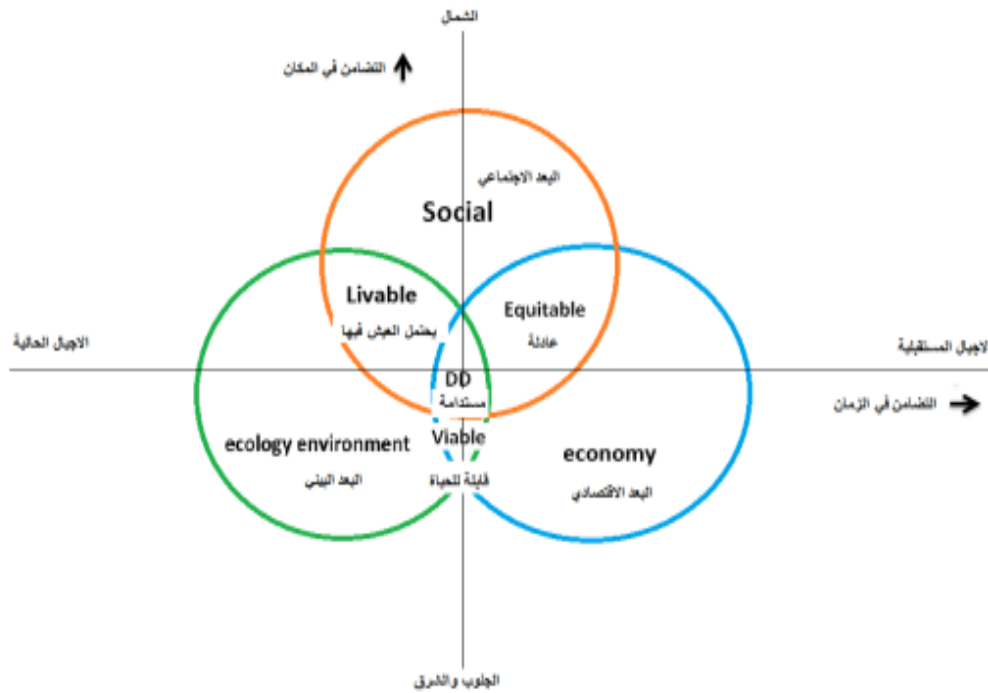
² مريم قطوش، **مرجع سبق ذكره**، ص124.

³ أمرة جحنيط ، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:34-35.

دليل على ضمان الكفاءة الاقتصادية "المقاسة برأس المال المعاصر" والحفاظ على البيئة والتقدم نحو الاستدامة والعدالة الاجتماعية.¹

ويمكن كذلك توضيح فكرة مراعاة الأفق الزمني (الاجيال الحالية والأجيال المستقبلية)، والأفق المكاني مراعاة رفاهية المجتمع (شمالا أو جنوبا) والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9.2) الأبعاد الثلاثة وفق السلم المكاني والزمني



Source : Philippe, Hertig.- **Le Développement Durable : Un Projet Multidimensionnel, Un Concept Discuté.** Conférence des directeurs des HEP et autres institutions assimilées de Suisse romande et du Tessin (CDHEP), 2011.p :2.

وفي الأخير نستنتج أن الاستدامة تتكون من ثلاثة أبعاد كل واحد منها له مفهومه وواقعه الخاص، فاذا نظرنا من جانب اقتصادي فإننا نقيس رأس المال الاقتصادي والمتمثل في جميع التدخلات الاقتصادية للمنظمة لصالح مختلف الأطراف التي تضمن أكثر استدامة .

أما في الجانب الاجتماعي فإننا نقيس رأس المال الاجتماعي والذي يراعي تأثيرات المنظمة على المجتمع، أما في الجانب البيئي فيقيس رأس المال الطبيعي والذي يتمثل في مختلف الموارد الطبيعية التي تستهلكها المنظمة و مختلف خدمات النظم البيئية والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المنظمة .

¹ Figuière, Catherine et autres.- **Op. Cit**, p :17.

ثانيا: مبادئ الاستدامة

تنطوي الاستدامة حول مبادئ اساسية تسلط الضوء على التوجيهات الادارة وتمثل في:

1-مبدأ الملوث يدفع: ظهر أول مرة هذا المصطلح من عمل آرثر سيسيل بيغو (1877-1959)، وهو اقتصادي بريطاني فهو يفكر في التأثير الايجابي والسليبي للعوامل الخارجية الذي يمكن أن يحدد النشاط الاقتصادي.¹

إن هذا المبدأ تم اعتماده من قبل دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1972.²

وتعرفه هذه الأخيرة بأن الملوث ينبغي أن يتحمل تكاليف مكافحة التلوث وتخفيض المستويات التي من قبل السلطات العامة من أجل جعل البيئة في وضعية مقبولة، أي أن تكاليف الاجراءات تنعكس في نفقات السلع والخدمات التي تسبب التلوث في الانتاج والاستهلاك، كما يجب أن لاتصاحب هذه الاجراءات إعانات قد تخلق تشويه كبيراً في التجارة والاستثمار الدوليين.³

2-مبدأ الادماج: ينص هذا المبدأ على الأخذ بعين الاعتبار البيئة في عملية التنمية والانسجام معها ودمج الاهتمامات والاعتبارات البيئية في مختلف السياسات العمومية للقطاعات سواء زراعة، سياحة، خدمات... الخ، وقد ظهر هذا المبدأ في الثمانينات وهو يمثل أحد المبادئ التوجيهية، وأكد عليه رسمياً في مؤتمر ريو في جوهانسبرغ أواخر اوت 2002.⁴

3-مبدأ الاحتياط: ظهر هذا المصطلح على المستوى الدولي، من خلال الاتفاقيات البيئية المبرمة في سنوات الثمانينات، بدءاً منذ اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون سنة 1985، وفي سنة 1987 خلال المؤتمر الدولي لحماية بحر الشمال، وفي سنة 1990 وسع الاعلان الوزاري للمؤتمر الثلاثي حول حماية بحر الشمال، وفي سنة 1992 تم الاعلان عنده مبدأ ريو.⁵

4-مبدأ الوقاية: يقوم هذا المبدأ على مبدأ الشك في سلامة الأنشطة أو المنتجات من الناحية البيئية لضمان اتخاذ اجراءات تضمن سلامة البيئة حتى ولو اقتضى الأمر منع ممارسة النشاط أو تداول النشاط الذي يدور حوله الشك

¹ Bouchat, Emmanuel.- **Pollueur payeur: un principe évident, une application qui l'est (Nettement) Moins.**- France : Barricade, 2015 ,P:2.

² Momal, Patrick.- **la Responsabilité Environnementale**, Paris: ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, p :14.

³ قدي عبد المجيد، سبع سمية، **عوائق وفرص تطبيق مبدأ الملوث الدافع**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد (2)، العدد (13) 2015، ص:6.

⁴ اميرة جحنيط، **مرجع سبق ذكره**، ص:29.

⁵ Bourguignon, Didier.- **le Principe de Précaution: définition, application et gouvernance.- Brussel** : rapport parlement européen, 2015, p:5.

علاوة على ذلك فتكلفة الاقتصادية للوقاية من التلوث أقل من كلفة معالجة آثاره ،لأن هناك مشكلات بيئية تخلف أضراراً لا يمكن معالجة آثارها مثل التلوث الذي يقضي على نوع من النباتات.¹

5-مبدأ الانصاف ضمن الجيل الواحد:يتعلق هذا المبدأ بالجانب الاجتماعي وينص على الانصاف داخل المجتمع بين البلدان والشعوب المختلفة، ويقصد بالانصاف عند الولادة وعلى المدى الطويل والعدالة التوزيعية وغيرها، فمثلا الاعتراف بالشعوب الأخرى بحق تلبية حاجاتها مع الانصاف المكاني والاجتماعي، أما اذا كانت تلبية حاجات البلدان النامية تمر عبر أنماط الاستهلاك والانتاج نفسها التي مرت بها البلدان المتقدمة منذ قرنين سترتب علينا ضعف الأضرار البيئية وسيتعرض رأس المال الطبيعي لضعف الضغوط الذي يتعرض لها اليوم، وهنا يظهر الصراع بين البعدين البيئي والاجتماعي، لذلك فإن الاعتراف بقدرة الشعوب الأخرى على تلبية حاجاتها الخاصة يسمح لها بتبني تنمية مبنية على الاستهلاك المقتصد والسد الذاتي للاحتياجات.²

6-مبدأ النصف بين الأجيال:يعتبر هذا المبدأ الأكثر تعقيداً، وله العديد من المشاكل منها: الصراع بين هذا المبدأ وسابقه، حيث ان مبدأ الانصاف ضمن الجيل الواحد يفترض توزيع ثمرات النمو وفقاً لمبادئ الانصاف الاجتماعي الذي تتغير قواعده بتغير المجتمع مثل: التضامن في نفس الجيل مثلاً بين الراشدين العاملين الناشطين وبين الغير العاملين نساء ماكنات في البيت، والتضامن بين الأجيال مثلاً من خلال أنظمة التقاعد بالتوزيع يجعل اليوم الناشطين يسدّدون باشتراكهم معاشات المتقاعدين الحاليين، وليست المعاشات التي يحصلون عليها عندما يكونون في التقاعد. أما بالنسبة للمشكل الثاني هو صعوبة التعبير عن اختيارات الأجيال المستقبلية حيث أن الآليات الاقتصادية الإدارية والسياسية الحالية، لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأجيال المستقبلية لذلك تسعى الاستدامة لتغيير هذه الممارسات لضمان حقوق هذه الأجيال أما المشكل الثالث هو أن تلبية الحاجات الحالية يتناقض مع تلبية الحاجات المستقبلية والمشكل الأخير يتمثل في التمييز بين الاستدامة القوية والاستدامة الضعيفة.

7-مبدأ قابلية الانقلاب: يقوم هذا المبدأ على الاحتفاظ بالاحتمالات الانعكاسية في حال كانت الاحداث تتناقض تماماً مع التوقعات من أجل القدرة على الغاء القارات كلياً أو جزئياً دون خسائر كبيرة، حيث أن هذه القدرة والمرونة تميز هذا المبدأ حيث يراعي تلبية الحاجات المستقبلية والمحافظة عليها، وينص هذا المبدأ على ضرورة مراعاة وإعادة النظر وتعديل كل قرار أو خيار متخذ من طرف الجيل الحالي.³

¹كرار صالح حمودي الجصاني، مبدأ الوقاية لمنع وقوع الأضرار البيئية في القانون الدولي، تاريخ الزيارة <https://www.iasj.net/iasj/download/0a8f691d7769ecc22024/1/5>

² Lefebvre, Francis.- **développement durable: aspects stratégiques et opérationnels**, Paris: Editions Francis Lefebvre, 2010, p :23.

³ اميرة جحنيط، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31-32.

المطلب الرابع: آليات بناء الاستدامة في المنظمات

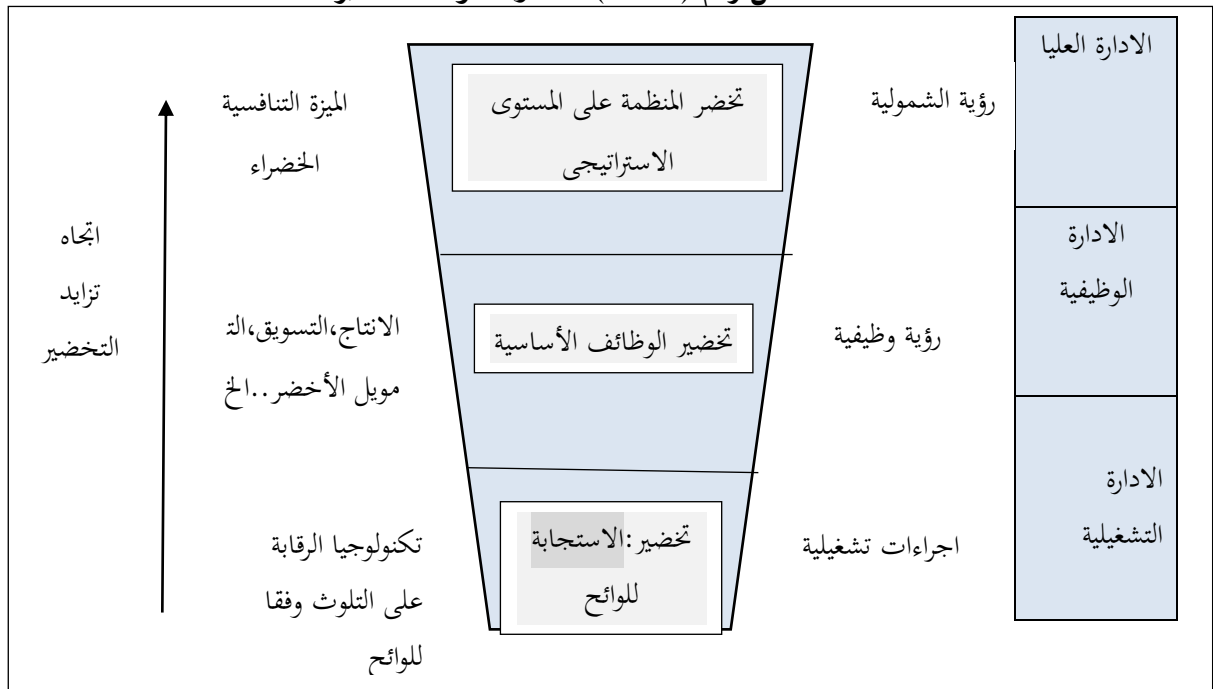
تختلف المنظمات في بناء الاستدامة بالمنظمات سعياً لمواكبة التغيرات السريع، وتحقيق أهدافها وكسب ميزة تنافسية مستدامة، وفي هذا السياق سيتم طرح بعض الطرق المطبقة من طرف المنظمة والمراحل التي تشتمل عليها.

أولاً: طرق تبني الاستدامة بالمنظمات.

بدأت المنظمات تعرف إقبال كبير لدمج الاستدامة ضمن وظائفها التسييرية، حيث أن هذا المفهوم نتيجة ظهوره راعى مفاهيم أخرى جديدة، وأصبحت هذه المفاهيم تحدي للمنظمات، وفي هذا السياق سيتم طرح الطرق المطبقة من طرف لمنظمة:

1-تخضير المنظمة: يقصد بهذا المصطلح البعد البيئي للمنظمة في مختلف أنشطتها وعملياتها ومنتجاتها أي منسجة مع البيئة، فتأخذ مسؤولياتها نحو البيئة كأحد الطرق لتبني الاستدامة، من خلال وضع نموذج لتخضير المنظمة يقوم على تدرج المستويات والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10.2) أبعاد ومستويات تخضير المنظمة



المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار، جامعة

20 أوت 1995 سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2019-2020، ص: 93

من خلال الجدول التالي يوجد ثلاث مستويات لنموذج تحضير المنظمة لدمج البعد البيئي:¹

1-2 تحضير المنظمة على المستوى الاستراتيجية: يكون هذا المستوى من مسؤولية الإدارة العليا، فعملية التحضير تستهدف الافادة من استراتيجية ومواجهة أي تهديد استراتيجي.

1-3 تحضير الوظائف الأساسية للمنظمة: نجد في هذا المستوى أن المنظمة تتبنى وظائف مثل الاستثمار الأخضر التسويق الأخضر، الابتكار الأخضر، الانتاج الأخضر، المحاسبة الخضراء، بحيث تبدأ بالاعتماد على الأنشطة المستمرة أي على قدرتها الفنية والتكنولوجية، أو إستجابة المنافسين، أو تخفيض التكاليف.

1-4 تحضير المنظمة من خلال الاستجابة للوائح البيئية: يقوم هذا المستوى على أساس تبني تكنولوجيا ووحدة الرقابة على التلوث والحد منه حسب اللوائح البيئية الموضوعه، وينصب عنها خفض النفقات والانبعاثات الناتجة عن عملياتها.

2 المسؤولية الاجتماعية: تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أكثر المفاهيم المستخدمة في المنظمات والتي ترتبط بالتنمية المستدامة وتزايد الاهتمام بها يعود الى وعي الأطراف التي تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية محليا وعالميا.²

كما تعرف على أنها استراتيجية واستباقية لممارسة الأعمال التي تتجاوز العمل الاجتماعي مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بطريقة متوازنة.³

وتتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في أربعة أبعاد هي:⁴

2-1 المسؤولية الاقتصادي: أي العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأرباح، حيث يتم تقديم منتجات وخدمات جيدة ومرغوبة من طرف الزبائن، وتحسين وضعها التنافسي.

2-2 المسؤولية القانونية: أي أن القوانين قاعدة العمل الأساسية، مثل: قوانين حماية العاملين، المنافسة والتجارة، ويرى الباحثون أن المسؤولية الاقتصادية والقانونية ضروريتان لبروز الدور الاجتماعي الأكبر في المستويين الآخرين.

¹ ايمان رمضان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93-94.

² بوجبيلة الهام، قطوش مريم، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد(13)، العدد(3)، 2020، ص: 731.

³ Antonio Martos-Pedrero , David Jiménez-Castillo, Vera Ferron-Vílchez, Francisco Joaquín Cortés-García, **Corporate social responsibility and export performance under stakeholder view: The mediation of innovation and the moderation of the legal form**, Corporate social responsibility and Environmental Management Vol(30),N°(1), (2023), 2023, p: 251.

⁴ سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد(9)، العدد(3)، 2021، ص: 106.

2-3 المسؤولية الأخلاقية: وتتمثل في الالتزام بالسلوك الأخلاقي المستوعب لمعتقدات السائدة في المجتمع والالتزام بما هو كل صحيح وعدم الضرر بالفئات الأخرى، لضمان العدالة والنزاهة والاستقامة والاخلاص في العمل والمجتمع.

2-4 المسؤولية الخيرية: فهي تمثل مبادرات طوعية غير ملزمة، أي تتصرف فيها المنظمة كمواطن صالح يساهم في رفاهية المجتمع وتحسين نوعية الحياة .

3 نظم الإدارة المدمجة: يعتبر الإدارة المدمجة أمرا ضروريا لتحقيق الاستدامة، كما أنها عبارة عن نهج إداري منطقي ومنهجي يسمح باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية المثلى التي تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الرئيسية التي تؤدي الأداء الفعال للمنظمة، من حيث الجودة والبيئة من ناحية أو الصحة والسلامة المهنية من ناحية أخرى.¹

كما تعرف بأنها عبارة عن نظام إدارة يسمح بالتسيير بصفة كلية للجوانب المشتركة بين عدة أنظمة (نظام إدارة بيئية، إدارة الجودة ، الصحة والسلامة المهنية... الخ).²

نستنتج في الأخير أن الاستدامة تعتبر الطريق الجديد للميزة التنافسية المستدامة فعلينا الأخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.

ثانيا: مراحل دمج الاستدامة بالمنظمات:

لكي تكون المنظمة أكثر استدامة تمر بصفة تدريجية بمراحل تشمل:³

1-دمج الاستدامة في الاستراتيجية: يتم ذلك بفرض تطبيق الأنظمة والسياسات الوقائية من طرف المنظمة، ودمج قضايا الاستدامة وتوجهاتها في استراتيجية المنظمة، وتكون لها رؤية مستقبلية طويلة المدى من أجل ممارسة الأعمال الملائمة.

2-من الناحية التنظيمية: وذلك بوضع نظام متكامل للإدارة يتوافق مع متطلبات الاستدامة مثلا نظام الإدارة البيئية، المسؤولية الاجتماعية.

3-من الناحية الإنتاجية: وذلك من خلال تبني مفهوم الانتاج الأنظف والمتأتي من مساهمة الابتكار التكنولوجي.

¹ Adela Mariana Vadastreanu and al **quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review**, journal of Investment and Management, Vol. (4,N°(6),2015 ,p :353.

² حمزة مقيطع، **تقييم تطبيق الاستدامة من خلال أنظمة الإدارة المدمجة في مؤسسة صناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت"حجار السود" سكيكدة**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (7)، العدد (15)، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة الجزائر، 2017، ص:7.

³ ايمان رمضان ، **مرجع سبق ذكره**، ص:92.

4- من الناحية المالية : وتقوم على توفير الأموال اللازمة لتحقيق المقاربات السابقة، فضلا إلى زيادة الحظوظ أكثر للاستفادة من القروض بالنظر إلى توجه معظم المؤسسات المانحة والقارضة إلى مراعاة الاهتمامات البيئية والاجتماعية كمييار أساسي للتعامل مع المنظمات من خلال إقراضها وتشجيعها بمنحها حوافز مالية.

5- استخدام تجسيد ليات الاستدامة: أن تراعي أثناء نشاطاتها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية كل المعايير الدولية المتعلقة بأبعاد التنمية المستدامة.

6- مقارنة المؤشرات: وهي معايير الأداء الكلي المستدام للمنظمة في إطار التنمية المستدامة.

7- مقارنة الشفافية: وهي الإفصاح عن الصورة الحقيقية لأداء المنظمة الداخلي والخارجي، ويتجلى في إرساء مفهوم حوكمة المنظمة.

المبحث الثالث: مفاهيم حول الميزة التنافسية المستدامة

لقد ارتبط مفهوم الميزة التنافسية بالاستدامة نظرا للباحثين التي لم يرونها مؤشر للربحية اذا لم تكن مستدامة وهذا ما أثبتته تجارب المنظمات الاقتصادية، التي هي اليوم في حرب للبحث عنها من أجل استمرارية والبقاء.

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة

بعدها تعرفنا على مفهوم كل من الميزة التنافسية والاستدامة كل على حدى سوف نجمع بين المصطلحين والمعرف بالميزة التنافسية المستدامة وهي عبارة عن النظرة الحديثة والمتطورة للمفهوم السابق وهنا سنتطرق في هذا المطلب الى التطور التاريخي للميزة التنافسية المستدامة وأهم التعاريف الحديثة لها.

أولا: تطور الميزة التنافسية المستدامة:

يرى هوفمان (Hoffman,2000) أن فكرة الميزة التنافسية ظهرت اول مرة سنة 1937، من قبل المدرسون (Alderson)، حيث اعتبرها مظهرا جوهريا لتبني المنافسة بين الموردين لمواجهة وتلبية التنوع في طلب العملاء، وكان ألدerson 1965 من أحد الأئمل المعترفين بأن المنظمات تسعى لتحقيق خصائص فريدة من نوعها تميزها عن المنافسين من وجهة نظر المستهلك، وذكر أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تخفيض الأسعار، وتحسين المنتجات والابتكارات، كل هذه المفاهيم ترسي المنظمات للتحرك نحو الميزة التنافسية المستدامة.¹

¹ Hoffman Nicole, **An Examination Of The "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, And Future**, Academy Of Marketing Science Review, Vol(04), 2000, P: 01.

وفي بداية الثمانينات قال هول (Hall,1980) وهندرسون (Henderson,1983) أن المنظمات تمتلك مزايا تنافسية فريدة عن المنافسين وتمكنهم من التكيف بشكل أسرع ويكتسبون ميزة تنافسية مستدامة.¹

وظهرت فكرة الميزة التنافسية المستدامة في عام 1984، عندما اقترح داي (Day) أنواعا من الاستراتيجيات التي تساعد في استمرارية الميزة التنافسية، وظهر المصطلح الفعلي للميزة التنافسية المستدامة SCA عام 1985، عندما ناقش بوترر الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (استراتيجية تخفيض التكلفة، استراتيجية التمايز)، ومن النثر للاهتمام أن بوترر لم يقدم أي تعريف مفاهيمي رسمي في مناقشته للميزة التنافسية المستدامة.²

وفي وقت لاحق ناقش هامل وبراها لاد (Hamel & Prahalad 1989) وديسكون (Dickson 1992) ضرورة المنظمات الى تعلم كيفية خلق مزايا تنافسية جديدة متقدمة بخطوة على المنافسين.³

ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الاخيرة من القرن الماضي وركز على العديد من علماء الادارة على المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، منهم Walley & Hall 1992, Foss & Knudsen 2001, Thwaites 1996,

وأشارو أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين.⁴

ومع بداية هذا القرن أخذ هذا المصطلح معنى آخر، ففي اجابة لوارن بافيت (Warren Buffett) تم توجيه السؤال إليه: ماهو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم المنظمة؟ فكان الجواب هو وجود "الميزة التنافسية المستدامة"، وهذه الأخيرة لا تركز على الموارد الغير الملموسة فقط مثل: السمعة، العلامة التجارية، وانما تركز كذلك أبعاد أوسع للعمليات التجارية، واقترح هوفمان نموذجاً نظرياً عام لكيفية تأثير العلاقات الثنائية داخل بيئة الأعمال على الميزة التنافسية المستدامة، واقترح اربعة عناصر في دراسته: العلاقة باعتبارها سابقة عن

¹ Jasmine Bhuyan, Prasanta Kumar Padhy, **Key Success Factors Of Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study**, Journal Of SPC ERA IJBM, Vol(3),N° (7), Jan 2015, P: 43.

² Kyung Hoon Kim, Joseph Jones, **Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage Marketing Strategy And Corporate Image**, Journal Of Business Research, Published By Elsevier Inc, Vol(64),N°(11), 2011, P: 1612.

³ Hoffman Nicole, **Op. Cit**, P: 01

⁴ كنوش نبيل، **اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من اطرار قطاع الصناعات الالكترو والكهرو منزلية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال استراتيجية، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة -الجزائر، 2019-2020، ص58.

الثقة، والاتصالات باعتبارها سابقة عن كل من الثقة والتعلم التنظيمي، والالتزام كنتيجة لكل من الثقة والتعلم التنظيمي، فالثقة والالتزام كل منهما يؤدي الى ميزة تنافسية مستدامة.

ويرى كوتز (Kotze, 2002) أن النموذج التنافسي الجديد في القرن الحادي والعشرين يجب أن يركز على القيمة والوقت والتنقل والمعرفة ورأس المال الفكري والمرونة والسرعة، كما يحدد أيضا العديد من الثقافات التنظيمية الايجابية التي يجب أن تمتلكها المنظمات لضمان الميزة التنافسية المستدامة، وتعد ثقافة التفكير الاستراتيجي وثقافة التعلم التنظيمي والتعاون والتواصل أمرا حيويا في المساهمة في الميزة التنافسية المستدامة، ويشير (Weerawardena & O' Cass, 2003) الى أن القدرة على التعلم والتسويق التي تركز على السوق هي قدرات حاسمة لتشكيل الابتكار في المنظمة والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأفاد (khandekar & sharma 2005) الى أن قدرات الموارد البشرية والأداء هما بمثابة مؤشر مهم للميزة التنافسية المستدامة.¹

والجدول التالي يبين أهم الباحثين الذين ساهموا في تطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (6.2): ملخص مساهمة الباحثين في تطوير الميزة التنافسية المستدامة

المؤلفين	عنوان المقالة / الكتاب	المساهمات العلمية
Alderson 1965	The Search fo Differential Advantage	يقترح ثلاث قواعد أساسية للميزة التنافسية المستدامة وهي: التكنولوجيا، والقانونية، والجغرافية وأربع استراتيجيات لتحقيقها: التجزئة، التمايز، الانتقائية، الصفقة.
Hal 1980	Survival Strategies in a Hostile environment	المنظمات الناجحة تركز على التكلفة الأقل والتميز عن المنافسين.
Henderson 1983	The Anatomy of Competition	مناقشة حول المزايا الفريدة التي تتمتع بها المنظمة على منافسيها والتي بإمكانها التكيف بشكل أفضل وأسرع للحصول على ميزة متفردة .
Porter 1895	Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance	قدم فكرة "سلسلة القيمة" كأداة أساسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.
Coyne 1986	Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't	توضيح شروط اللازمة للميزة التنافسية المستدامة وتوضيح فكرة الفجوات في القدرات.

¹Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting The Concept Of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions Of Managers In Malaysian Mncs**, International Journal Of Business And Accountancy, Vol (1), N°(1), 2010, P: 66.

لا ينبغي للمنظمة أن تبحث على الميزة التنافسية المستدامة بل يجب أن تتعلم كيفية خلق مزايا جديدة لتحقيق الريادة العالمية.	Strategic Intent	Hamel & Prahalad 1989
يتم مناقشة أبعة مؤشرات لامكانات موارد المنظمة لتوليد الميزة التنافسية المستدامة: القدرة، الندرة، عدم القدرة على التقليد، الاستبدال غير الكامل.	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	بارني Barney 1991
تتمثل في مختلف الموارد الغير ملموسة (الأصول والكفاءات) التي تسمح للمنظمات بامتلاك قدرات متميزة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to SCA	Hal 1993
يقسم الأصول القائمة الى نوعين رئيسيين: العلائقية والفكرية حيث يمكن الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة اذا كان بإمكاننا اضافة قيمة فريدة للعملاء	Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"	سريستافا وآخرون 1998
مناقشة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مع مفاهيم أخرى في الاستراتيجية مثل التوجه نحو السوق، قيمة العميل التسويق بالعلاقات، الشبكات.	An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, Present and Future	Hoffman 2000
الثقافة الايجابية يمكن أن تكون ميزة تنافسية مستدامة على المنظمات المنافسة لها	Developing corporate culture as a competitive advantage	Sadri & lees 2001
الابتكار التنظيمي والتركيز على فعالية أنظمة ادارة المعرفة تعتبر محددات تساهم في تنمية الميزة التنافسية المستدامة	Knowledge management systems and developing SCA	آدمس ولامونت Adams & Lamont 2003
يقترح نموذجا للتأزر بين القدرات المميزة والقدرات القابلة للاستنساخ كمصادر أساسية للميزة التنافسية المستدامة.	Sustainable competitive advantage: How to survive against your competition over a long period of time	Kotelnikov 2004

سأها في النظرية الحالية حول الاهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري والأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة من وجهة النظر القائمة على موارد المنظمة، كما أن هناك علاقة ايجابية بين قدرات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: an empirical analysis from Indian global organisation	Khandekar & Sharma 2005
يمكن للمنظمات أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير التفاعلية على الأنترنت من أجل ادارة علاقات العملاء واستهدافهم وزيادة مشاركتهم والاحتفاظ بهم .	SCA of internet firms: a strategic framework and implications for global marketers	Javalgi & Radulovich 2005
الفائدة طويلة المدى لانجاز بعض القيم الفريدة وخلق الاستراتيجية ليس في آن واحد فحسب، بل الانجاز اطول مدة من المنافسين الحاليين والمحتملين مع عدم امكانية تقليد هذه المزايا الاستراتيجية.	strategies for management aportfolio of alliances	Hoffman 2007

Source : Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair, **Revisiting The Concept Of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions Of Managers In Malaysian Mncs**, International Journal Of Business And Accountancy, Vol (1), N°(1), 2010, PP: 67-70

كما يمكن النظر الى أن الميزة التنافسية يمكن وصفها بأنها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارسها منظمات الأعمال أعمالها، وهي تقود الى تحقيق ميزة تنافسية ثم تحاول المنظمات استدامة هذه المنظمات، والشكل التالي يوضح ذلك:¹



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، ادارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر السابع لادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن 16-18 أبريل 2007، ص: 07.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة **Sustainable Competitive Advantage** من المواضيع التقليدية والحديثة في آن واحد والتي نالت اهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين في عدة مجالات وأصبحت هدف المنظمات هو البحث عن استدامة للمزايا التنافسية، كيفية الحفاظ عليها لتنافس غيرها من المنظمات .

ومن أجل تقديم مفهوم للميزة التنافسية المستدامة قد تعرفنا على المصطلحات التي تركز عليها وهي

الميزة، التنافسية والاستدامة، والآن سنقوم بربطهم لفهم الشامل والرسمي لمصطلح **SCA**.

¹ معن وعد الله المعاضيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

-**التعريف الأول:** يعرفها (Barney 1991) بأنها تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة التي لا يمكن تطبيقها أو تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة في نفس الوقت.¹

يتضح هذا التعريف أن SCA تصبح عندما تنفذ المنظمة إستراتيجية خلق القيمة بطريقة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو الاستفادة من فوائدها .

-**التعريف الثاني:** ويشير (Chaharbaghif & lynch1999) أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين، من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الاستراتيجية التنافسية المناسبة وتحقيق الاستمرارية والتواصل من خلال التجديد والتطوير وهذا مستندا من (صنع النجاح يمكن أن يكون سهلا إلا أن المحافظة عليه في غاية الصعوبة).²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن النجاح الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة يتحقق بالتميز والتفوق والاستمرارية، حتى تضمن مكانتها وتفوقها على المنافسين.

-**التعريف الثالث:** ويعرفها (Coyne) بأنها محصلة أعمال تقوم بها المنظمة، تحقق بها غاياتها الاستراتيجية المتمثلة في تأيis موقع ربحي دائم وتحقيق الرضى لدى مختلف الأطراف سواء داخليا أو خارجيا.³

يوحي هذا التعريف بأن الميزة التنافسية المستدامة تتضمن مجموعة من الأعمال تحقق لها غاياتها ورضى مختلف أصحاب المصلحة سواء كانوا موظفين أو زبائن أو غيرها.

-**التعريف الرابع:** كما تشير الميزة التنافسية المستدامة الى قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تميز المنتجات المستدامة على المدى الطويل من خلال مؤشرات التالية وهي اختلاف نتائج البحث وتطوير المنتجات الجديدة عن نتائج المنافسين وخدمات ما بعد البيع للمنتجات الجديدة بميزان وهمي بناء على التقارير السنوية للمنظمة بالاضافة الى الرسوم.⁴

¹Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, journal of Management Vol(17),N°(1), 1991, p:102.

²علاء فرحان طالب، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص:145.

³معاذ ميمون، **مرجع سبق ذكره**، ص:239.

⁴ Sumaryo, Agus Ismaya Hasanudin, Elvin Bastian, Dadan Ramdhani, **Sustainable Green Intangible Asset, Financial Performance, and Sustainable Competitive Advantages**, Calitatea, Vol(25), N°(199), 2024, p:197.

فهي مفتاح نجاح الأعمال والقوة التي تمكن المنظمات من التركيز بشكل أكبر، والمزيد من المبيعات وهوامش ربح أفضل والاحتفاظ بالعملاء مقارنة بالمنافسين، والحرك الرئيسي لقيمة الأعمال على المدى الطويل.¹ ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية المستدامة بأنها عبارة عن مختلف الجهود والتطورات التي تمارسها المنظمات لتحقيق مركز متفوق ومتفرد يصعب تقليده عن غيره من المنظمات مع الاخذ بعين الاعتبار مراعاة مواكبة التغيرات التي تحدث مستقبلا.

كما يمكن استخلاص الخصائص التالية:²

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى تحقيق الافضل على المدى الطويل وليس النجاح على المدى القصير.
- أن تكون متجددة وفق احتياجات البيئة الخارجية من ناحية، وقدرات واموارد المنظمة من ناحية أخرى.
- أن تكون مناسبة لبلوغ الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة اليها على المدى القريب والبعيد.

بالاضافة الى الخصائص التالية:³

- صعوبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة وغير قابلة للزوال بسرعة نتيجة تطويرها وتحديثها، فهي تتميز بالاستمرارية والدوام عبر الزمن وفي المستقبل.
- تبني وتصاغ على اختلاف وليس تشابه.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة إقتصاديات الموقع.
- كما يمكن تحديد الخصائص التالية:⁴
- الندرة: لا يمتلكها العديد من الآخرين.
- القيمة: مساعدة المنظمة على تجنب التهديدات أو استغلال الفرص.
- صعوبة التقليد ومكلفة: كأن تكون :
- تاريخية: ثقافة المنظمة أو العلامة التجارية الفريدة والقيمة.
- غموض السبب: أسباب واستخدامات الكفاءة غير واضحة.

¹ Hartiwi Prabowo, Teguh Sriwidadi, Ridho Bramulya Ikhsan, **The Influence of Dynamic Capability on Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study of Small Businesses in Indonesia**, Journal of Asian Finance, Economics and Business ,Vol(8) N°(6), 2021, p:953.

² كنوش نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ معاذ ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 234.

⁴ سعيدة حياة، أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022، ص:93.

التعقيد الاجتماعي: العلاقات الشخصية والثقة والصدقة بين المديرين والموردين والعملاء.
- غير قابلة للاستبدال (الاحلال): وفق مبدأ اللاتكافئ (عدم التساوي/الاختلاف) الاستراتيجي.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

لقد تعددت الدراسات والأبحاث حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة غير أنه لم يقوموا باجماع محدد لها، وسيتم التركيز على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من منظور مبدأ الاستدامة.

1- التميز البيئي للميزة التنافسية المستدامة: هي عبارة عن سياسات وثقافات تنظيمية مترابطة تضمن تفكيراً مستداماً في جميع أنشطة المنظمة، ووفق لـ kandeve يجب أن يكون التميز البيئي هدفاً أساسياً لكل البلدان والمنظمات لأن التطوير الناجح للسياسات والاستراتيجيات الصديقة للبيئة هو عنصر أساسي في أنشطة المنظمات أما (corbe and klassen) يدعي أن جميع العمليات الناجحة داخل المنظمة يمكن أن تؤدي إلى التميز البيئي.¹

إن التميز البيئي هو الريادة والتفوق في الممارسات المتعلقة بالبيئة والتي تسعى إلى استدامة المنظمات من خلال الابتعاد المستدام و التحسين المستمر والابتكار الأخضر لتحقيق تميزاً بيئياً مستداماً.²
وعليه يمكن أن نحدد أهم أبعاد البعد البيئي للميزة التنافسية المستدامة:

1-1 الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية: ينعكس الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية على سمعة البيئة عالية الجودة والتأثير وبالرغم ما تفرضه هذه اللوائح من مسؤولية قضائية ومالية على المنظمات الملوثة، غير أنها تقدم فرصة جيدة للمنظمات للاقتصاد في التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نتيجة امتثالها البيئي لهذه اللوائح الملزمة، ومن أجل تجنب المساءلة القانونية تتخذ مجموعة من القرارات التي هي في صالحها بالدرجة الأولى، وفي صالح أصحاب المصلحة وصالح البيئة بالدرجة الثانية مثل: ادخال تكنولوجيا أنظف، تحسين منتجات وفق اعتبارات بيئية والتخلص من نفايات العملية الانتاجية بطريقة سليمة بيئياً، تجنب ومنع حدوث الانبعاثات من أترية وغازات ملوثة للبيئة برا وجوا وبحرا.

¹ Vartiak, Lukáš, **An overview of environmental excellence models**, Economic and Environmental Studies, vol(16), N°(3), 2016, p:338

² علياء عبد اللطيف أحمد عابد، **تصور مقترح لمراجعة أدوات الإدارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة**، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد(3)، العدد(4)، 2021، صص: 310-311.

1-2: استراتيجية موجهة لتمييز المنتج البيئي: تركز هذه الاستراتيجية على إدارة وتحسين الآثار البيئية للمنتج بفعالية وعبر كامل دورة حياته، وتلبية حاجات ورغبات شريحة الزبائن الخضر التي يتوقعون أن يؤديها المنتج البيئي ويشبعها أو الحصول على قيمة تفوق ما يتوقعونه.¹

1-3 الابتكار البيئي: ان كل منتج أو خدمة محسنة بيئيا تعتبر ابتكارا بيئيا فهو يهدف الى الحد من الأضرار البيئية ويرى كل من **René Kemp and Peter Pearson** أن الابتكار البيئي هو انتاج أو استيعاب أو استغلال منتج أو عملية انتاج أو خدمة أو الإدارة أو أسلوب عمل جديد تبنيه المنظمة ويؤدي خلال دورة حياته الى تقليل المخاطر البيئية والآثار السلبية الأخرى لاستخدام الموارد (بما ذلك استخدام الطاقة) مقارنة بالبدائل ذات الصلة.² وقد اقترح **Kemp and Foxon 2007** أربعة تصنيفات للابتكار البيئي وفق لإستراتيجية البيئة:³

-المقاومة البيئية: **Eco-resistence** المنظمات التي لا تمتلك أنشطة مبتكرة صديقة للبيئة ولا استراتيجية بيئية ببساطة تتجاهل المخاوف البيئية المحيطة بها.

-الامتثال البيئي: **Eco-compliance** تعالج فيها المنظمات القضايا البيئية بسبب الضغوط التنظيمية من خلال تنفيذ أو تطوير الابتكارات البيئية ولكن مع عدم وجود استراتيجية محددة لذلك.

-الكفاءة البيئية: **Eco-efficiency** هي المنظمات التي تقوم بالابتكارات البيئية، سواء تم تطويرها داخليا أو تم الحصول عليها من الآخرين بهدف تحقيق أداء أفضل بالاستخدام الكفؤ للموارد.

-الميزة البيئية: **Eco-advantage** هي منظمات تقوم بالابتكارات البيئية الاستراتيجية وتطوير منتجات خضراء خدمات أو تكنولوجيا الخضراء في أعمالها الأساسية، عادة تلتزم بابتكارات جذرية، وتعديل الأوضاع أو احلال منتجات أو عمليات تمس البيئة.

1-4 الثقافة البيئية: تقوم ثقافة المنظمة الخضراء على القيم والمعايير الخضراء في المنظمة، حيث تراعي في محتواها أن تكون المنظمة أكثر انسجاما وودية بيئيا، قصد تحقق الاستجابة للسوق وكعامل لتحقيق الاستدامة، ومصدرا لاثراء رموز وقصص ومهارات وأسلوب المنظمة.⁴

¹ سعيدة حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 121-122.

² René Kemp ,Peter Pearson: **Final Report MEI Project About Measuring Eco-Innovation**, Measuring Eco Innovation Project, Deliverable 15, 2007, p:7.

³ Flavia Pereira de Carvalho, Carlos Alberto Arruda , Paulo Savaget Nascimento, Henrique Dornas Dutra: **Chasing Eco-advantage: Unravelling Who Creates and What Determines Radical EcoInnovations in Brazil**, Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17/19 June 2013, p:13.

⁴ سعيدة حياة، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

1-5 القيمة اللاملموسة الخضراء: أن تكون للمنظمة الملتزمة بيئيا صورة ذهنية وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والابتكارات.¹

إن المنظمات التي يسعى فيها المدبرون بنشاط الى تحقيق سمعة ايجابية ومعالجة مخاوف أصحاب المصلحة البيئية يتبنون أفضل الممارسات البيئية.²

2 التميز الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة: يجب النظر الى الاستدامة من منظور اجتماعي على أنها عملية لانشاء أماكن ناجحة ومستدامة تعزز الرفاهية من خلال فهم ما يحتاجه المجتمع من الأماكن التي يعيشون ويعملون فيها.³

حسب الدراسة التي قام بها **porter et kramer** ركزت على الجانب الاجتماعي الذي يعتبر مطلب من متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال بناء علاقة جيدة مع أصحاب المصالح مما يكسبها سمعة طيبة لجميع الاطراف لانهم هم القوة المؤثرة على التنافسية.⁴

فعلى المنظمة توسيع الالتزام الاجتماعي المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، ويجب أن لا يكون هذا الالتزام أمرا طارئا أو مجرد صدفة بل يجب أن يدخل ضمن فلسفة وتوجيه الادارة العليا، حتى تصبح اكتساب السمعة الجيدة هو جزء من هوية المنظمة لتكون عنصر الارتكاز في إدامة الميزة التنافسية المستدامة.⁵ وذلك بتحقيق الأبعاد التالية:⁶

2-1 تجاه أصحاب المصالح الداخليين: الاهتمام بجميع انشغالاتهم والسعي المستمر لزيادة ولائهم للمنظمة، من خلال:

¹ ايمان رمضان ، مرجع سبق ذكره، ص:111..

² Marshall, R. S., Akoore, M. E. M, Hamann. R. And Sinha. P: **Environmental Practices In The Wine Industry: An Empirical Application Of The Theory Of Reasoned Action And Stakeholder Theory In The United States And New Zealand**, Journal Of World Business, vol (45),N°(4), 2010, pp. 405-414.

³ Nasirzadeh, F., Ghayoumian, M., Khanzadi, M., & Rostamnezhad Cherati, M. **Modelling the social dimension of sustainable development using fuzzy cognitive maps**. International Journal of Construction Management, Vol(20) ,N°(3),2020, 223–236.

⁴ ايمان رمضان، مقيم صبري، **الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود سكيكدة**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (2) 2021، ص:416.

⁵ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، **الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في شركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(83)، العراق ص:216

⁶ ايمان رمضان ،مرجع سبق ذكره، ص :112-113.

- التزام المنظمة تجاه المساهمين بتحسين الأداء المالي وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل، مما سيحسن صورة المنظمة وزيادة شهرتها وبالتالي جذب المستثمرين الجدد.

- احترام المنظمة آجال الدفع للموردين والتعامل معهم بأسلوب أخلاقي، مما يكسبها علاقة طويلة ومبنية على الثقة والمصالح المشتركة .

- توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة تنعكس إيجاباً على تحسين مستوى شعورهم بالتقدير والاحترام وكذا توفير ظروف عمل صحية وسليمة مع بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال واستفادة منها.

2-2 تجاه أصحاب المصالح الخارجيين: العمل على بناء علاقة طيبة وقوية معهم وكسب رضاهم، وذلك ب:

- توفير منتجات لا تضر بالصحة العامة وتلتزم بشروط الجودة البيئية مما يكسب ولاء الزبائن وجذب مستهلكين جدد، فضلاً عن التحلي بسلوك أخلاقي ضمن معاملاتهما بعيداً عن التضليل والخداع مما يضمن الأمان وحماية المنافع الاقتصادية للزبون.

- احترام جميع اللوائح والتشريعات الخاصة بالجوانب الاجتماعية والبيئية وقوانين التي تطبق على المنظمة خلال مزاولتها نشاطها كقوانين العمل مثلاً.

- تحقيق التقارب بين المنظمة والجمهور ومد جسور التعاون مع المجتمع، من خلال بعث المشاريع الخيرية كبناء مدارس ودور العجزة أو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات الثقافية والاجتماعية والرياضية، وكذا المساهمة في إيجاد قيم و أنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع.

- التزام بمتطلبات حماية البيئة بما يؤدي إلى التقليل من الآثار البيئية والعمل على تحسين الأداء البيئي بشكل مستمر. وبناء على ذلك يمكن القول أن التميز الاجتماعي يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع على المدى الطويل لتلبية حاجات الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن البيئة فهي مسؤولية الجميع.

3 التميز الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة: يضم هذا البعد العناصر المتمثلة كالاتي: (الجودة، الابتكار، التكلفة التسليم، المرونة) كلها تركز على الجانب الاقتصادي كما أنها مترابط ومتكاملة فيما بينها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-1 التكلفة: يشير بعد التكاليف الى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، ما يتيح لها امكانية تحقيق ميز التكلفة الأقل وبيع منتجاتها بأسعار أقل مقارنة بأسعار منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية، مما يمكنها التفوق عليهم وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.¹

¹ سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 240.

ويمكن استخدامها كبعد أساسي للميزة التنافسية المستدامة، تسعى المنظمات للمحافظة على الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم المبيعات الكثيرة.

ويمكن تلخيص أهمية هذا البعد للمنافسة المستقبلية :

- تعزيز الموقع التنافسي لمستقبل المنظمة، حيث أن تقديم منتجات بأسعار معتدلة سيمكن المنظمة من منافسة منتجاتها وهذا يتوقف على كفاءة الانتاج ومدى انعكاسه على خفض التكاليف.

- أن تخفيض التكاليف يؤدي الى الاقتصاد والحرص على استخدام عناصر الانتاج لأنه الطريق السليم الى تحقيق الكفاءة الانتاجية.

- زيادة الأرباح وتعزيز رأس المال وهذا يمكنها من التوسع في النشاط التسويقي والانتاجي.¹

3-1 الجودة: يعد بعد الجودة من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات وخدمات بمواصفات تحقق، أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة في الأسواق.²

و حسب المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الأيزو 9000 الجودة هي "قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية على إرضاء وتلبية المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة من العملاء".³

وهي مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات عند تطبيق عدد من المقاييس الجوهرية التي تحسن من العملية الإنتاجية وتعظيم دورها.⁴

3-2 المرونة: هي الأساس التي تحصل به المنظمة على ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على تصميم المنتج وتكييفها مع إحتياجات العملاء الذين يرغبون في تلبية أربعة متطلبات:

- مرونة المنتج: أي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو تعديلها.

¹ كهدار حجي محمد، هلوكان حسني عثمان، التجارة الاجتماعية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية لآراء مديري عدد من المشاريع الصغيرة في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد(9)، العدد(1) 2020، ص ص: 280-281.

² جزار وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

³ ISO 9000, **Systèmes de management de la qualité –Principes essentiels et Vocabulaire**, ISO Genève, 2005, p:7.

⁴ شذى عبود شاكر، خالد عبدالله ابراهيم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد(1)، 2021، ص: 292.

- المزج المرن: يشير الى عملية قوية لانشاء مزيج من المنتجات.

- قابلية التوسع: تشير الى قدرة العمليات على تغيير مستوى الانتاج.

- مرونة التسليم: تشير الى قوة العمليات لتغيير مواعيد تسليم المنتج.

لقد أصبحت المرونة سلاحا تنافسيا فعالا لأنها تعني القدرة على انتاج مجموعة واسعة من السلع وتقديم سلع جديدة باستمرار، فضلا عن السرعة في تحديد وتطوير السلع الموجودة والاستجابة بشكل عام لاحتياجات العملاء والقدرة على تقديم مجموعة من المنتجات لعماؤها والعنصر الرئيسي لهذه الأخيرة هو الوقت الذي تستغرقه المنظمة لتطوير منتج جديد، وتحويل النشاط الصناعي الى عرض استراتيجي أو مقترح، وأصبحت هذه المرونة أداة فعالة في المنافسة بين المنظمات، حيث تشمل القدرة على تصنيع مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة باستمرار، فضلا عن السرعة في تطوير المنتجات الحالية والاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات وطلبات العملاء.¹

3-3 التسليم: يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على توفير السلع المطلوبة في الوقت المطلوب، فهي تشمل على الدقة والسرعة والقدرة على التكيف مع المواعيد النهائية للتسليم وتوقعات الزبائن، عند تقديم منتج أو خدمة جديدة ويكون الوقت مصدرا للميزة التنافسية لأن له تأثير على المنظمات التي تحتوي على منتج محدود.²

فهو يمثل القاعدة الأساسية للمنافسة بين الوحدات في الأسواق من خلال تخفيض المدة الزمنية والسرعة في تصميم المنتجات الجديدة وتقديمها للزبائن في أقرب وقت ممكن، وهناك ثلاث أسبقيات لهذا البعد للتعامل مع الوقت: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.³

3-4 الابتكار والابداع: يعتبر من أهم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فهو يعتبران وسيلة فعالة لاستدامة الميزة التنافسية، وهذا يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية بمعنى أن تكون المنظمة هي المحرك الأول في

¹ Helen Neamah Hattab, Liqaa Mutter Att, & Afrah Oudah Sabeeh, **The Impact of Strategic Capabilities in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Opinions of a Sample of Workers in the General Company for Southern Fertilizer Industry**, south Asian journal of social science & humanities, Vol(4), N°(2), 2023, pp:20-21.

² قصي سالم جميل، **انعكاسات التسويق الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية مركز الموصل التسويقي**، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (4) العدد (6)، 2023، ص:160.

³ بهاء حسين الحمداني، عامر دحام خلف الصبيحي، **المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (22)، العدد (92)، 2016، ص:542.

إدخال المنتجات في الدورات الإبداعية، و يجب أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك

المنتجات أثناء كل دورة، فيكون العمل الاستراتيجي في كيفية إدامة الإبداع من أجل إدامة الميزة التنافسية.¹

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية المستدامة تحتوي على ثلاث أبعاد رئيسية من منظور الاستدامة وكل نوع منها يبنى على استراتيجية تنافسية فريدة من نوعها تمكنها من التميز المستمر في الأسواق سواء هذا التميز بيئياً أو اجتماعياً أو إقتصادياً.

المطلب الثالث: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة

اختلفت الآراء حول تحديد المداخل لبناء الميزة التنافسية المستدامة، نظراً للصراع الذي يحدث في المدارس الفكرية فبعظها له وجهة نظر من منظور خارجي أنها جاذبية الصناعة وموقع تنافسي سوقي، وهناك وجهة نظر من منظور داخلي القدرات والمهارات المتوفرة في المنظمة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. ويمكن حصر أهم المداخل التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أولاً: مدخل هيكل الصناعة: يقوم هذا المدخل على افتراض أن الميزة التنافسية المستدامة ماهي إلا دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة التي تعمل بها المنظمة، فهذا المدخل يؤكد على دور الحواجز التي تعترض دخول المنظمات لقطاع الصناعة، وتحميها من القوى التنافسية والتهديدات من قبل المنافسين الحاليين والبدائل والداخلين المحتملين الجدد.²

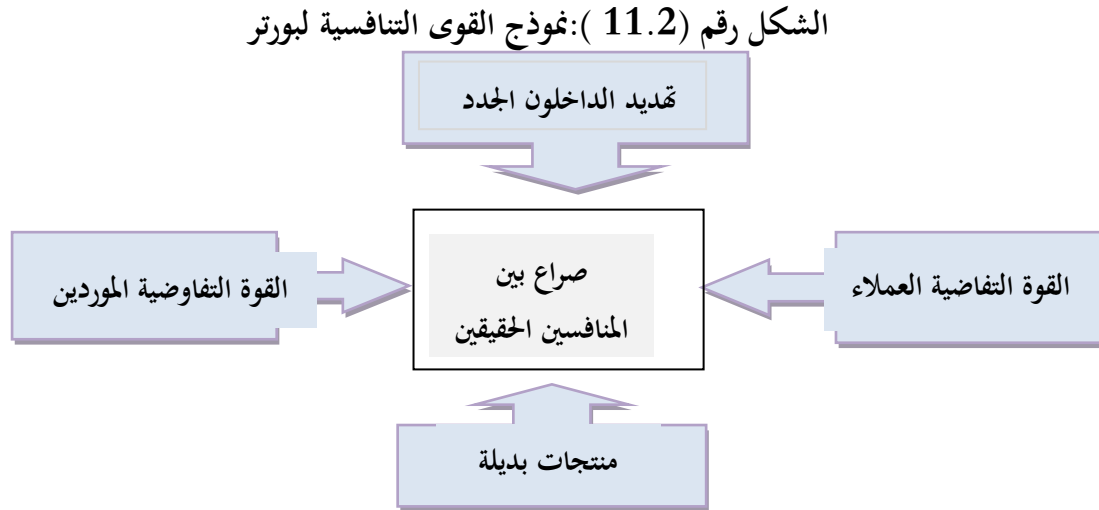
وقد طور مايكل بورتر عام 1979 هذا المدخل الخاص به ونشره في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، وحث المنظمات الى ما هو أبعد من منافسيها المباشرين واجراء تحليل كامل للصناعة للتحقق من نموها، وفي عام 1980 كتب كتاباً بعنوان الاستراتيجية التنافسية وغير طريقة تفكير الناس في الأعمال، ووصف بورتر "القوى الخمس" بمثابة المصدر للربحية في الصناعة، وتم تطويره من أجل مساعدة المنظمات على الأداء بشكل أفضل وحل المشكلات وتقييم المنافسة ووضع إستراتيجيات المنظمة، وهذا يسمح بدراسة العوامل الأساسية التي تؤثر على ربحية الصناعة.³

والشكل التالي يوضح ذلك :

¹زواوي حميدة، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص:64.

²كنوش نبيل ، مرجع سبق ذكره، ص:73.

³ Teguh Budiharso, Imam Makruf, Imam Mujahid, Porter's Five Forces: Evaluating Education Management Practices for the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia, Journal of Social Studies Education Research, vol(13), N°(1), 2022, p:173.



Source: Michael E. Porter, Understanding Industry Structure, . Harvard Business Review Press (China Case Studies), 2007, p: 1

وفيما يلي شرح موجز لقوى بورتر الخمس:

1- تهديد الداخلون الجدد: يذكر بورتر 1985 أن الداخلين الجدد إلى الصناعة يجلبون قدرات جديدة والرغبة في الحصول على حصة سوقية مما يضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة، ومع ذلك فإن التهديد بالدخول سيعتمد على حد كبير على مدى ارتفاع حواجز الدخول وعدد المنظمات الموجودة في الصناعة، ويمكن للداخلين الجدد تعطيل الجهات الفاعلة الراسخة في سوق معينة والتأثير بصفة مباشرة على المزايا التنافسية، في حالة الطلب لا يتزايد أو يتناقص، وان العرض الإضافي للسلع والخدمات سيقبل من هوامش الربح للمشاركين في السوق.¹

2- القوة التفاوضية للعملاء: تظل القدرة التفاوضية للعملاء قضية ملحة في الأسواق الحديثة مما أدى إلى العديد من التغيرات في كيفية تفاعل المنظمات مع عملائها، ومنذ ظهور العولمة أصبح العديد من العملاء يمتلكون قدرات متميزة يستفيدون منها في مواقف معينة ويمكنهم التفاوض للحصول على أسعار منخفضة وشروط أفضل ونتائج أكثر ملائمة للاستفادة من الصفقة، ويرتبط هذه القوة التفاوضية بظهور قنوات جديدة مثل منظمات التكنولوجيا ومن الآثار المترتبة عنها أنها غالباً ما تقلل من جودة المنتج أو الخدمة، مما يجب على المنظمات الاستثمار بشكل أعمق في أنشطة البحث والتطوير أو استراتيجيات الابتكار، كما يجب على المنظمات إقامة علاقة قوية مع العملاء لضمان الثقة

¹ Gerard H. Th. Bruijl, The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment, Journal of Marketing Management and Consumer Behavior, Vol(4), N°(1), 2022, p:4

والولاء، وأخيرا يجب على المنظمات استخدام تحليل البيانات بكفاءة لإتخاذ القراران بشكل أفضل مثل : فهم تفضيلات العملاء.¹

3- القوة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة مساومة على المنظمات القائمة في الصناعة من خلال ارتفاع الأسعار أو عن طريق انخفاض جودة السلع والخدمات المكتسبة، وبالتالي فالموردين الأقوياء قادرون على انتزاع الربحية من صناعة غير قادرة على استرداد الزيادات في التكاليف في أسعارها، ويمكن للعملاء التعرض للأسعار المنخفضة والمطالبة بجودة أعلى واثارة المنافسين على حساب أرباح الصناعة.²

4- صراع بين المنافسين الحقيقيين: في معظم الصناعات، وخاصة عندما لا يكون هناك سوى عدد قليل من المنافسين الرئيسيين، فإن المنافسة سوف تتطابق بشكل وثيق مع ما يقدمها الآخرون، ستعتمد العدوانية بشكل أساسي على عوامل مثل: عدد المنافسين ونمو الصناعة، وارتفاع التكاليف الثابتة، ونقص التمايز والقدرة المتزايدة بزيادات كبيرة والتنوع في نوع المنافسين والأهمية الاستراتيجية لوحدة الأعمال.³

5-المنتجات البديلة: هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلي احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها المنتجات المنظمة لتشكل تهديدا للنجاح التنافسي لهاته الأخيرة خاصة و أنها تتميز عادة بتكاليف أقل، وتزداد أهميتها وقوتها كلما اقتربت من سعر ووظائف المنتجات الحالية.⁴

ثانيا:مدخل النظرة المستندة للموارد:تعتبر الرؤية المستندة على الموارد (Resource Based View-RBV) هي اطار إداري يستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد ظهرت خلال الثمانينات والتسعينات، والفكرة الأساسية للنظرية هو أنه بدلا من النظر الى بيئة الأعمال التنافسية للحصول على مكانة في السوق أو التفوق على المنافسة والتهديدات ،يجب على المنظمة أن تنظر الى الموارد والإمكانات المتوفرة لديها بالفعل.⁵

¹ Turan Paksoy, Mehmet Akif Gunduz ,Sercan Demir, **Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model**, Computers & Industrial Engineering,Vol (182),2023,p:2-3

² Glenn Baxter, **A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model**, Infrastructures ,vol (4) N°(6),2019,p:3.

³ Henk de Swaan Arons, Philip Waalewijn, **A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model**, p:3 <https://core.ac.uk/download/pdf/19187624.pdf>2024/1/27 تاريخ الزيارة

⁴ شنافي نوال، **تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب،أوماش-بسكر، المجلد(33)، العدد(2)، 2022، ص:168.**

⁵ Hadjira Chigara, **Resource Based View and competitiveness:An empirical study of the Algerian SME**, International journal of economic performance,Vol(4), N°(1), 2021, p:3.

وحسب Barney فقد اهتم بتحليل الموارد و عرفها بأنها: تشمل جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية وخصائص المنظمة والمعلومات والمعارف التي تتحكم فيها والتي تسمح لها بتنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن كفاءتها وفعاليتها.¹

كما يفترض هذا المدخل أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة من نوعها وأن هذا الفرد هو الأساس استراتيجية المنظمة وقدرتها على كسب عوائد أعلى من المتوسط، ويمكن النظر في قدرات وموارد المنظمة كالآتي:

1-القدرات: هي مجموعة من الموارد على أداء مهمة أو نشاط بطريقة تكاملية أي أن توجد قدرات عندما يتم دمج الموارد عن قصد لتحقيق مهمة خاصة أو مجموعة من المهام، من اختيار الموارد البشرية الى تسويق المنتجات وأنشطة البحث والتطوير، حيث أن هذه القدرات تمثل محددات حاسمة في بناء الميزة التنافسية، وتستند القدرات على تطوير ونقل وتبادل المعلومات والمعرفة من خلال رأس المال البشري للمنظمة.²

ويؤكد كل من Collis & Montgomery على أن القدرات تشكل مصدرا لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة وتمثل في³:

-المصادر الملموسة: كالمواقع المملوكة.

-المصادر الغير ملموسة: كالسمعة والعلامة وولاء العاملين.

-قدرات عامة: كامتلاك سلسلة التجهيز.

2-الكفاءات الأساسية: ينظر اليها على أنها القدرات التي يمتلكها المورد البشري داخل المنظمة والتي عند تطبيقها من خلال العمليات التشغيلية للمنظمة لإنشاء منتجات وخدمات تساهم بشكل حاسم في القدرة التنافسية، فيجب أن تكون هذه الكفاءات الجوهرية هي توليد الميزة التنافسية المستدامة.⁴

¹ Jay. Barney, Op Cit, p:101.

² Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**, 8th Edition, South-Western Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd, USA, 2009 p:16.

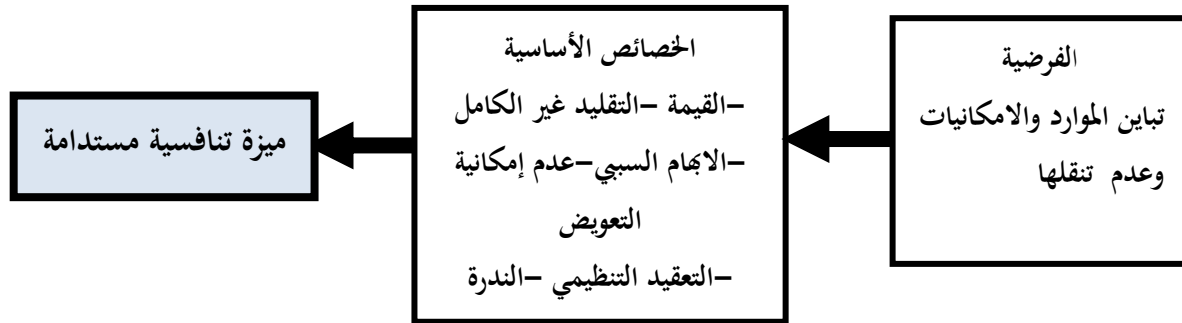
³ Collis David & Montgomery Cynthia: **Competing On Resource: Strategy In The 1990**, Harvard Business Review, July-August, 1995, p:123

⁴ R K Gupta, **core Competencies – Concepts and relevance Area: Strategic Management, General Management**, Research Paper, Prabandhan Indian Journal of Management, vol(6), N° (2), 2013, p:3

2-الموارد: هي مدخلات في عملية إنتاج المنظمة مثل التجهيزات الرأسمالية، ومهارات الموظفين وبراءات الاختراع والشؤون المالية والمديرين الموهوبين.¹

ويعد المورد مصدر قوة اذا ما زود المنظمة بميزة تنافسية وهو شيء تقوم به المنظمة أو لها القدرة على القيام به بصورة جيدة مقارنة مع المنافس الموجودين، وتكون نقطة ضعف اذا الشيء التي تقوم به المنظمة بصورة رديئة . ويرى كل من Drugn & Kruger أن الميزة التنافسية المستدامة حصيلة تفاعل الموارد والمقدرات والكفاءات الجوهرية وكنتيجة لهذا التفاعل هو توليد أو تكوين المقدرات الجوهرية المميزة، كذلك بمثابة المعرفة المتراكمة حول كيفية توظيف واستثمار الموارد والمقدرات لتحقيق الابداع والكفاءة والجودة والاستجابة للزبون.²

الشكل رقم (12.2) : دور الموارد والإمكانيات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة



Source: Jay Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** Journal of Management, Vol: 17, No: 01, 1991, P: 112.

تبنى الموارد على فرضيتين (تباين الموارد والإمكانيات، عدم تنقلها) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال خصائص تميزها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- ذات قيمة: أي أن يكون للموارد قيمة تنافسية باعتبارها أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية.

- نادرة: أو فريدة أو مميزة عندما يمتلكها المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة ، أي ليست في حوزة عدد كبير من المنظمات المنافسة أو التي يحتمل بأن تكون منافسة.

- غير قابلة للتقليد الكامل: صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليدها عالية جدا، أي لا تكون الموارد قابلة للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكها.

¹ Michael.A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, **op-cit**, p16

² سعيد حياة، مرجع سبق ذكره، ص.:102.

-الاجتهاد (الغموض) السببي: أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية للمنظمة.

-غير قابلة للإحلال (عدم إمكانية التعويض): بمعنى عدم إمكانية تعويض الموارد ذات القيمة والندرة بأخرى، أي عدم إمكانية استبدالها بموارد مماثلة لها في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة حيث يصعب على المنافسين إيجاد موارد أخرى تحل محلها وان وجدت تكون غير محفزة من الناحية الاقتصادية، أي أن تكاليفها عالية جدا للاستبدال.

- التعقيد التنظيمي: أن يكون لدى المنظمة القدرة التنظيمية، والإدارية على الاستغلال الفعال للموارد وهذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ عليها وتجديدها.

ثالثا:مدخل تحليل سلسلة القيمة: تم تقديم هذا المفهوم ونشره لأول مرة بواسطة مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية إنشاء واستدامة الأداء المتفوق"، وتعرف على أنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تخلق القيمة وتقدمها في كل مرحلة بدءا من معالجة المواد الخام الى غاية انتهاء المنتج النهائي.¹

كما تعتبر سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي المستخدمة لفهم الميزة التنافسية المستدامة بشكل أفضل وتحديد قيمتها للعملاء وتخفيض التكاليف، وفهم أكثر للروابط بين العملاء والموردين وغيرهم من المتعاملين معها.²

ان الهدف الأساسي في سلاسل القيمة هو تحقيق المكاسب الايجابية المواتية للمشتريين والأنشطة المترابطة التي تعمل على تطوير القيمة وما ينتج عنها من تدفقات الطلب والتمويل التي يتم تحقيقها، فالسلاسل القيمة الفعالة تؤدي الى نتائج مالية أفضل.³

وتم تقسم سلسلة القيمة الى مجموعتين:⁴

¹ BADRI Ibtissem, ANNABI Benaissa, **An overview of value and value chain models in healthcare services**, Management and Development for Research and studies ,Vol(12),N°(1),2023 p:749.

² عثمان عبد القادر، حمة أمين، تارا حمه رحيم أوجان، **التكامل بين تقنيتي سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وأثره في تخفيض التكاليف، دراسة ميدانية لآراء عينة من الأكاديميين والمعنيين في عدد من الشركات الصناعية في إقليم كوردستان-العراق**، مجلة جامعة التنمية البشرية، ورقة بحثية نشرت 2023، ص:172.

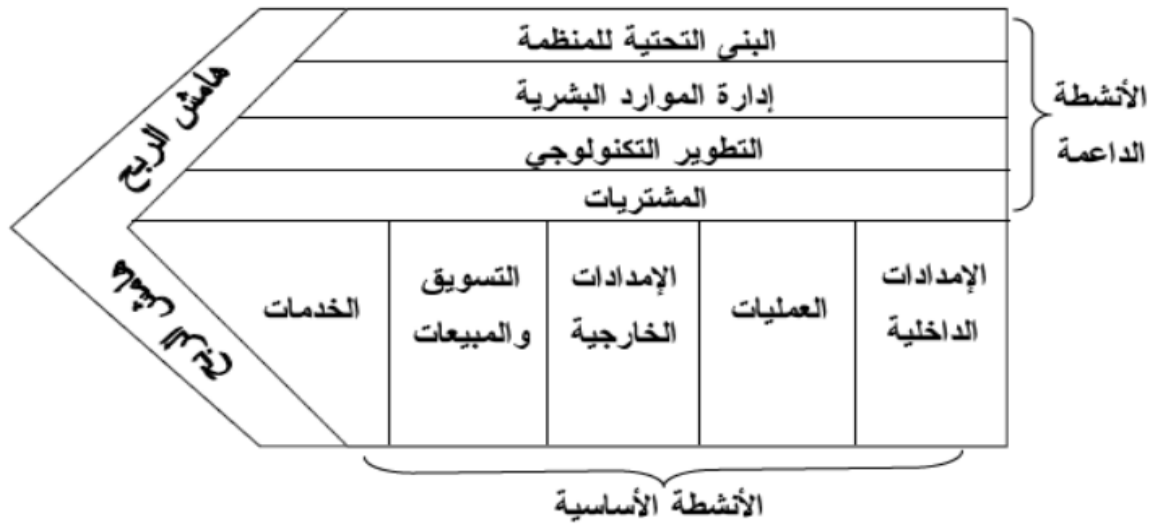
³ Subramanian.R, Rajeeesh Viswanathan, Jahira Parveen, **Porter's Value Chain” – With Special Reference to Overhaul of Construction Machineries**, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Vol(7), N°(6), 2019, p:381.

⁴ عربية سلوى، **التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيمة- دراسة حالة مجمع كوندور**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020-2021، ص:60-61.

- 1- الأنشطة الأساسية: وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في انتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، وتعد أنشطة الانتاج والبيع مثال لهذه الأنواع من الأنشطة. تتمثل في :
- الامدادات الداخلية: (الأنشطة اللوجستية): وتعلق باستلام وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة المواد، المخازن الرقابة على المخزن.
- العمليات (الانتاج): وهي عبارة عن أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات الى منتجات نهائية وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات. وهي وظيفة المسؤولة عن خلق الطلب على المنتج أو الخدمة التي تناسب مع الطلب المتوقع وتؤدي الى اشباع رغبات العملاء.
- الامدادات الخارجية: وهي عبارة عن الأنشطة المرتبطة بالجمع والتخزين والتوزيع المادي من المنتج الى المشتري وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم تنفيذ وجدولة الطلبات.
- التسويق والمبيعات: وهي عبارة عن الأنشطة التي لها علاقة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها المشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء من خلال الاعلان والترويج وغيرها.
- الخدمات: وهي الأنشطة التي لها علاقة بتقديم خدمة بتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: التركيب الاصلاح... الخ.
- 2- الأنشطة الداعمة (المساعدة): وتشمل:¹
- التموين (المشتريات): وهي الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وهاكذا تتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء.
- التطوير التكنولوجي: وتعلق بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة، وتشمل: المعرفة الفنية الاجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.
- ادارة الموارد البشرية: وهي الأنشطة المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالعدد والكفاءة المحدودة، والاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة وهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل.
- البنية التحتية للمنظمة: وتعتبر بمثابة الوعاء الذي يتضمن كل الأنشطة الأخرى ويتعلق بكل الهياكل مثل المديرية العامة المالية المحاسبية، ادارة الجودة، وكل الأنشطة الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- والشكل التالي يوضح الأنشطة السابقة الذكر:

¹ محسن بن الحبيب، أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، المجلد (29)، العدد (1)، 2015، ص:306.

الشكل رقم (13.2) سلسلة القيمة (porter)



Source: Porter Me, Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior performance, The Free Press, New York, United States Of America, 1985, p:37

العلاقة التي تربط بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية المستدامة تتضح من خلال الأهمية والأدوار التي تطمح إليها

سلسلة القيمة وهي:¹

-تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

-تحديد درجة التكامل والتناسق الداخلي بين الأنشطة.

-معرفة الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.

-سهولة تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المنظمة.

وقد تم تطوير المدخل السابق لسلسلة القيمة في المنظمات نظرا للمتطلبات البيئية لتصبح المنظمات أكثر انفتاحا

لأنظمتها وأنشطتها، وقد ظهرت سلسلة القيمة المعدلة لسد بعض القصور التي أغفلها النموذج السابق وتمثلت في:

-العلاقة بين أصحاب المصلحة المتضمنة في نموذج بورتر هي علاقة ضيقة، تتكون العلاقة بين المورد والمنتج والمنظمات

فهي تستبعد شبكات أصحاب المصلحة المتعددة اللازمة لإنشاء قيمة.

-أن النموذج السابق لا يفسر قيمة الموارد في الطبيعة، وقيمة النفايات بعد الاستهلاك .

-يجب تضمين عاملي الموارد والنفايات في سلسلة القيمة نظرا لأهميتهما. ويركز نموذج سلسلة القيمة المعدل على ما

يلي:

-خلق مزايا تافسية من خلال الكفاءة البيئية (للمنتج والعملية الإنتاجية): تتعلق الكفاءة البيئية للعملية الإنتاجية

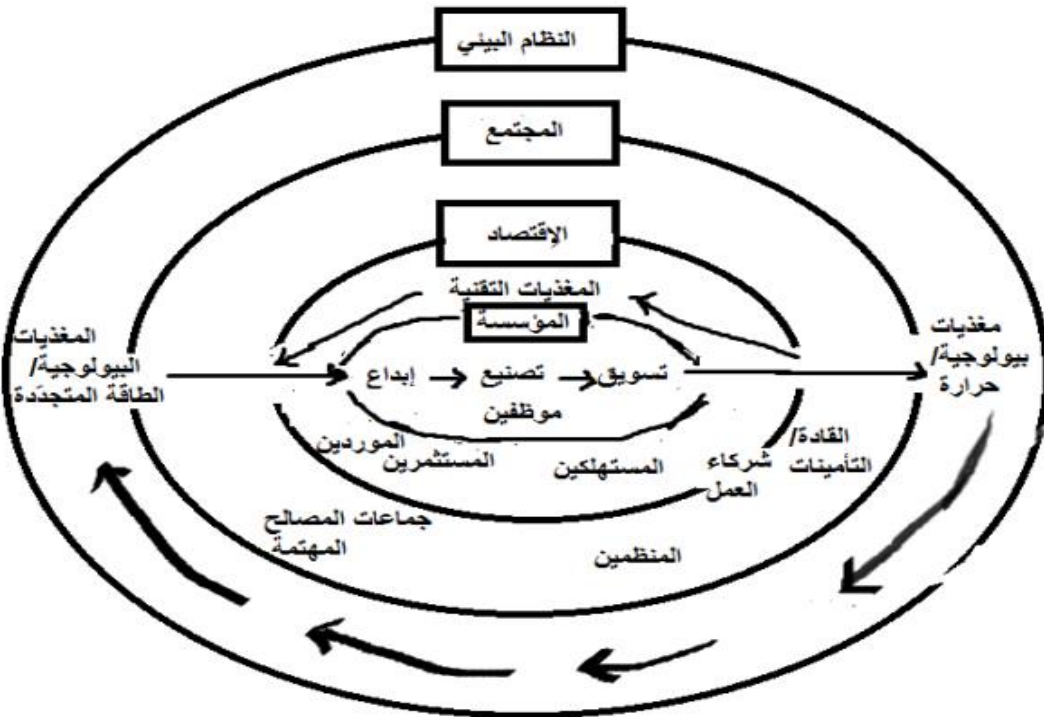
بمنع التلوث، والحد من هذه الموارد، وإعادة تصميم العمليات، وإعادة التدوير، وإعادة الاستخدام، أما فيما يخص

¹ حياة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

الكفاءة البيئية للمنتج فهي تتضمن المبادئ الأساسية لهذا التحليل دورة الحياة LCA وهو منهج شامل للأنظمة مصمم لتقديم تقييم من المهد الى اللحد للآثار البيئية لمنتجات المنظمة عبر سلسلة القيمة الخاصة بها. التصميم البيئي للمنتج والتسويق البيئي للمنتج.

-استكمال سلسلة القيمة البيئية يتطلب العمل بنظام الطاقة والموارد المتجددة: حيث يتم تحويلها الى منتجات تعزل نفاياتها بدورها كمدخلات في دورات بيولوجية و/أو صناعية أخرى أو ما يعرف بالفعالية البيئية. ويمكن اعادةها الى الدورة البيولوجية، والمغذيات التقنية وهي مواد لا تحلل تلقائيا لكن يمكن تداولها باستمرار من خلال الدورة الصناعية. وتشمل أنشطة الدعم في سلسلة القيمة محاسبة التكاليف التدقيق البيئي، ونظم اداة المعلومات البيئية، ونظم ادارة الموارد البشرية وتركز جميعها على الكفاءة البيئية.

الشكل رقم (14.2) سلسلة القيمة البيئية



المصدر: سعيدة حياة، أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021-2022، ص: 111

رابعا: مدخل النظرية المستندة الى المعرفة والميزة التنافسية المستدامة: ان الميزة التنافسية المستندة للمعرفة عادة ما تكون مستدامة لكونها قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد أو المناقلة أو الإحلال، وتعد هذه النظرية بمثابة تحول استراتيجي في مداخل الميزة التنافسية المستدامة، وهذا التحول المفاهيمي عكس تراجع الموارد والقدرات الملموسة أمام الموارد

والقدرات الغير ملموسة ولكي تحقق المنظمات ميزة تنافسية مستدامة يتوجب عليها رفع قدراتها المعرفية ذات الصلة بخلق وتكوين المعرفة الإستراتيجية الجديدة التي تمكنها من التموضع الاستراتيجي.¹

كما يتبين لنا أن ادارة المعرفة بما تتضمنه من خصائص واستراتيجيات تستطيع خلق ميزة تنافسية مستدامة فهي ادارة تتميز بالابداع والابتكار والاعتماد على التكنولوجيا وهذا بعد من الأبعاد التي تتطلبها الميزة التنافسية المستدامة وما تبحث عنه المنظمة.²

وقد أدركت المنظمات أن المعرفة واستخدامها الفعال والاكتساب السريع لها يمثل المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين، وستكون اضافة القيمة الاقتصادية للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مهمة معقدة وصعبة قائمة عليها.³

ان المعرفة تمثل الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية القدرة التنافسية للمنظمة، فيجب أن تصبح أهم مورد لربحية المنظمة، كما يجب على المنظمات تحديد وتطوير مواردها المعرفية من أجل تعزيز أو الاحتفاظ بمزايا التنافسية وتحسين فعاليتها، وهذا يعني فهم المعرفة باعتبارها المورد الأساسي للإيرادات، ورصيد مهم للغاية في سياق المنافسة العالمية فان هذا المصدر يمكن تحديده كمحدد مهم للنجاح ولا شك أنه أحد مصادر الميزة التنافسية المستدامة.⁴

كما أن الدور الهام لادارة المعرفة جعل الكفاءات الأساسية للمنظمات أقوى من ذي قبل، ولذلك أصبحت الميزة التنافسية أكثر استدامة، وأن كل وظيفة في المنظمة تعتمد على معرفة موظفيها ورأس مالها البشري حيث يطبقونها في بناء البنية التحتية والأنشطة العلائقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.⁵

¹ محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، 2013-2014، ص:195.

² جزار وهيبة، مزريق عاشور، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع GRHYD، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد (14)، العدد(2)، 2022، ص:54.

³ Omar Rabeea Mahdi, Islam A. Nassar, Mahmoud Khalid Almsafir, Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities, Journal of Business Research, Vol(94), N°(2), 2018, p:2

⁴ Doris Gomezelj Omerzel, Knowledge As One Of The Sources Of Sustainable Competitive Advantages, Proceedings of 7th International Conference «Economic Integration, Competition and Cooperation», 2-3 April, Opatija, University of Rijeka – Faculty of Economics, 2009, p:2

⁵ Ailar Rahimli, Knowledge Management and Competitive Advantage, Information and Knowledge Management, Vol(12), N°(7), 2012 ,p:38.

المطلب الرابع:متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر عملية بناء الميزة التنافسية المستدامة في بالغ الأهمية لدى المنظمات،فهي تبحث عن آليات ومقومات لبناء مزاياها التنافسية بالاضافة، كما يفرض عليها تهديدات تشكل عائقا أمام مبتغاها، لذلك على المنظمات حمايتها وفق آليات تضمن استدامتها وضرورة الدراية الكاملة للمؤشرات التي تقيسها، وهاذا ما نحلله في المطلب التالي:

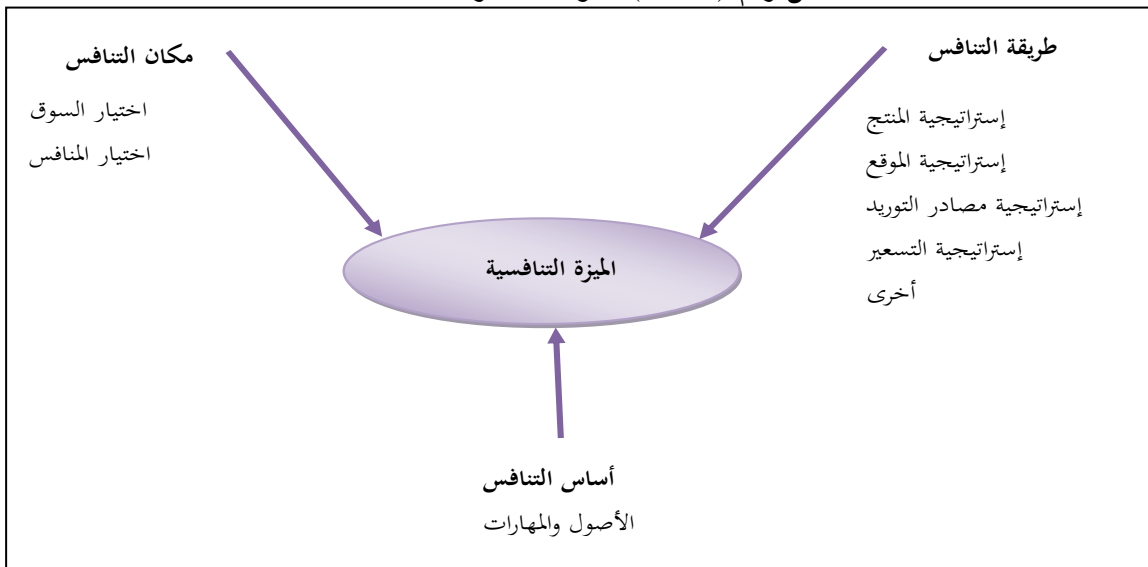
أولا:مقومات الميزة التنافسية المستدامة : إن استدامة الميزة التنافسية المستدامة ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد ، ولذا على المنظمة معرفة مقومات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في ¹:

1-أسس التنافس(الاصول والمهارات التنافسية):من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والمهارات التنافسية، مثل مهارات التصميم والتصنيع من أجل انتاج سلعة مميزة وتحقق رغبة المستهلك، وتوفر قدرات بشرية قادرة على التنافس.

2-مكان التنافس:ان اختيار المنظمة لمنتجات والأسواق المستهدفة التي تتنافس بها يعتبر من متطلبات الاستدامة وذلك من خلال توظيف قدرات المنظمة في المكان المناسب والمنتجات المناسبة .

3-طريقة التنافس:إن بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها يتوقف على الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة، إستراتيجية المنتج،الموقع التسعير،التوزيع... الخ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15.2) مقومات الميزة التنافسية المستدامة



Source: David Aaker, Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage, California Management Review, Vol(31), N°(2), January 1989, P: 92.

¹ كنوش نبيل ، مرجع سبق ذكره،ص:79

ثانيا: آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة ومخاطرها:

1- آليات الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة في ظل احتدام المنافسة بين المنظمات على تقديم الجديد والتميز يحتم عليها البحث عن الطرق التي تتجاوزها لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها، وقد انقسموا الباحثين هذه المسألة الى مجموعتين :

1-1: المجموعة الأولى: تبنت هذه المجموعة نظرتها لحماية الميزة التنافسية المستدامة، على اعتبار أن هذه الأخيرة محمية بحد ذاتها، وأن العمل الاستراتيجي تحقيقها، وهذا ما أكدته دراسة جماوارت P. Ghemawart, 1986 تحت عنوان الميزة التنافسية، ودراسة مايكل بوترر Michael Porte, 1996 تحت عنوان ما هي الإستراتيجية؟.

2-2: المجموعة الثانية: تبينت هذه المجموعة مدخلا يفسر الميزة التنافسية المستدامة بأنها ليست مستدامة بصفة مطلقة، وأنها كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المنظمات الأمريكية الكبيرة تنافس المنظمات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم امكانيات مالية وانتاجية ضخمة، أما في الوقت الراهن السريع التغيير فلا ضمانة للميزة التنافسية المستدامة، ويمثل هذه الفئة هامل وبرهلاذ Hamel et Prahalad, 1994 تحت عنوان المنافسة من أجل المستقبل، ودراسة دفاي R. Daveni, 1995 الصراع مع المنافسة الفائقة، ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن أن تكون بصفة مطلقة إن لم ترافقها جملة من الآليات والاجراءات بهدف الحفاظ عليها وحمايتها من المنافسين¹. وتتمثل الآليات كالتالي²:

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول الى منتجات جديدة ومتميزة وتطوير الحالية بأقل تكلفة وبتقنيات حديثة وبشكل مستمر.
- احتضان المؤمن لهم والاستجابة السريعة لحاجاتهم واشراكهم في القرارات بشكل دائم.
- البحث المستمر عن مصدر جديدة للتميز وتطوير أسباب التعامل مع الأسواق والمؤمن لهم.
- الاستثمار في النشاط التسويقي.

كما يمكن ذكر آليات أخرى للمحافظة على استدامة الميزة التنافسية المستدامة:

¹ أسماء سي علي، إستراتيجيات تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات المحافظة عليها في منظمات الأعمال الحديثة الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة ، جامعة شلف، الجزائر، 6، 7- نوفمبر 2012، ص: 18.

² كنوش نبيل، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

- التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية المستدامة: من أجل المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في التركيز على أربعة عناصر وهي الكفاءة، الجودة، الإبداع، المرونة، تطوير القدرات المتميزة التي تساهم في تفوق الأداء في هذه العوامل.¹

- التفكير الاستراتيجي: عرف (Yashar, Vahideh and Taghi 2018) التفكير الاستراتيجي على أنه توليد وتطبيق أفكار وفرص تجارية مميزة تهدف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، بحيث يمكن للمسؤولي الإدارة العليا الذين يمكنهم نشر فن مهاراته بنجاح صياغة الاستراتيجية وهو أمر ضروري لتحسين الأداء . كما يرى (Horwath 2023) أن التفكير الاستراتيجي هو توليد وتطبيق رؤى الأعمال بشكل مستمر لتحقيق الميزة التنافسية.²

- معرفة قدرات المنافسين: إن المحرك الأساسي لقدرة المنافسين على محاكاة الميزة التنافسية للمنظمة يتجسد في أولية التزامات الاستراتيجية للمنافسين، وتعني التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، فعندما تعلن المنظمة التزاما طويلا حيال طريقة معينة لأداء العمل، قد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية، وبالتالي ستكون مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.³

- التعلم والتحسين المستمر: من أجل محافظة المنظمة على ميزتها التنافسية لديها طريقة وحيدة وهي استمرار التحسينات في الكفاءة والتنوع والإبداع والاستجابة للزبون، والتحسينات المستمرة هي "عمليات لا نهائية من التحسينات التي تعطي الأفراد والمعدات والمواد الأولية والإجراءات"، وأساس فلسفة التحسين المستمر هو التعلم داخل المنظمة.⁴

والتعلم التنظيمي لهد دور كبير في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال:⁵

- يؤدي التعلم التنظيمي إلى تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة بها.

¹ حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وأليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد (9) العدد (2)، 2019، ص: 137.

² Ibobo Bridget Imuetinyan, and Nzewi Hope Ngozi, **strategic thinking and competitive advantage: evidence from the nigerian pharmaceutical industry**, International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, Vol (6), N°(2), 2023, p:136

³ شارلزهل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

⁴ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

⁵ قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد (13)، المجلد (7)، 2017، ص: 36.

- يعتبر التعلم التنظيمي واحد من أهم الآليات لتجنب المخاطر المهددة للميزة التنافسية المستدامة.

- تعد عملية نسخ أو تقليد التعلم التنظيمي عملية صعبة جدا لأنه يتطور تدريجيا في المنظمة فهو غير ملموس .

- **عوائق التقليد:** ان المنظمة التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباح أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسة تفيد أن المنظمة تمتلك بعض من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها فرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها واذا ما وفقوا الإدراك والنجاح فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المنظمة كم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع كلما كانت المزايا التنافسية أقل إستمرارية، وكلما زادت أهمية إستمرار المنظمة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها.¹

- **التغلب على القصور الذاتي:** ان كسر عوائق التغيير ، وتطبيقه من مداخله المختلفة من خلال قيادة رشيدة تساعد على التغلب على القوى الداخلية المعيقة للتغيير داخل المنظمة، يعتبر أحد الطرق الأساسية للميزة التنافسية المستدامة.²

ثالثا: مخاطر فقدان الميزة التنافسية المستدامة: ان اكتساب الميزة التنافسية المستدامة ليس بالأمر السهل لكن فقدانها سهل جدا، وهذا راجع لعدة أسباب ،ومن المخاطر التي تواجهها المنظمات لفقدانها هذه الميزة التنافسية المستدامة نذكرها كالآتي:

- **التقليد:** في إطار سعي المنظمات إلى الحد من قدرة على التقليد في مزاياها التنافسية، والسعي لاستدامتها، بعد من مصادر مزاياها التنافسية، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد، وفي هذا الصدا نشير إلى أن كلا من الموارد والقدرات التي تمتلك من قبل المنظمة ويتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحقق المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوامق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها.³

- **القصور الذاتي:** تجد المنظمة صعوبة في تغيير استراتيجياتها والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة، خاصة في البئات سريعة التغيير، فالخبرات السابقة قد يدفع المسؤولين في المنظمة على الأمور كما هي وتجاهل التغيير، وأن صعوبة المرونة والتأقلم مع الظروف البيئية الجديدة والإمكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات وإدارة العمليات التي

¹ مبروك صليحة، استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية في استدامة الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة بيسكوفروي-بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة وتدقيق، 2020- 2021، ص:66.

² زبير صابرينة، مرجع سبق ذكره، ص144.

³ حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية وأليات الحفاظ عليها، مرجع سبق ذكره، ص:132.

يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ويصعب تغيير الإمكانيات لأن توزيع القوى و السلطة يعيق صنع القرارات وإدارة العمليات في المنظمة، فمن يمتلك السلطة والقوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه.¹

قدرات المنافسين: إن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين يهدد من استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة ويمنع من استدامتها، ويرجع ذلك أساسا إلى أن يتبنى منهج التقليد والمحاكاة، ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتميز بتكلفة منخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، فعليه ومن الضروري العمل في إطار المدى الإستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال بن التزام إستراتيجية تتضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول وهي:²

معلومات خاصة: تتوفر في المنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفا لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك التقليد والمحاكاة.

اقتصاديات كمية: يشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم ويتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع وهي:

✓ **اقتصاديات قياسية:** وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقت معين.

✓ **اقتصاديات المعرفة:** وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن.

✓ **اقتصاديات المجال:** وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال الغير المترابطة، وبذلك تصبح قدرة المقلد

ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بإلزام نفسه باستثمار اقتصاداته، مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير بالفشل، الذي يلحق به نتيجة زيادة المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصاداته.

تنفيذ العقود والعلاقات: ويربط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقيات والعقود او اقامة علاقات ذات شروط

أفضل من غيرهم ووصفها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الأحجام من التقليد خوفا من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقيات.

تهديدات الانتقام: ويربط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد، من خلال لحوئه إلى الإعلان، عن حملة تهديدا انتقائية تؤكد على صرامة المتحرك الأول فيتصرفاته ضد الانتهازيين.

هتأخر الاستجابة: ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم، لإحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كما معنا من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد وإنما تؤخر تنفيذها.

¹ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

² جزار وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

-ديناميكية الصناعة:الصناعات الديناميكية التي تعرف معدلات تغير سريعة، تكون دورة حياة منتجاتها قصيرة نتيجة الدرجات العالية من التجديد المستمر من طرف المنافسين، وعلى المنظمات أن تطيل دورتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها وعليه نجد الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلا عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها ، إلى أن تكون قصيرة نتيجة الدرجة تالغالية من التحدي، مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية، إن التجديد المستمرة الذي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض مع حالة استدامة المزايا التنافسية و إستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هذه الصناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورة حياتها بتبنيها مدخلا لتجديد المستمر في المنتجات لضمان استدامة المزايا التنافسية لصالحها.¹

ثالثا: قياس الميزة التنافسية المستدامة:هناك عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية المستدامة أغلبها يميل الى الجانب الاقتصادي، أي الجانب المالي، وفي بعض الأحيان تأخذ الجوانب الاجتماعية والبيئية، فقد اختلفت وجهات نظر التي تقوم عليها الميزة التنافسية المستدامة.

ويمكن تلخيص بعض المؤشرات التي تقوم عليها المنظمات لقياس الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (7.2) مؤشرات قياس الميزة التنافسية المستدامة

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	مؤشرات الرئيسية	مؤشرات الفرعية
	مؤشرات خاصة باستغلال الموارد والطاقات	معدل استهلاك الطاقة
		معدل استهلاك المياه
		معدل استهلاك المواد الخام
التميز البيئي	مؤشرات الخاصة بتقنيات الصديقة للبيئة	استثمارات الخاصة بمعالجة التلوث
		استثمارات الخاصة بالطاقات المتجددة
	مؤشرات خاصة بالتقليل من التلوث	معدل الانبعاثات الغازية
		معدل التلوث في التربة
		معدل التلوث في المياه
	مؤشرات خاصة بالأداء البيئي	الفعالية البيئية
		الكفاءة البيئية

¹ جزار وهيبة ، مرجع سبق ذكره، ص:107

كمية المواد والمخلفات المعاد تدويرها	مؤشرات خاصة بإعادة التدوير	التميز الاجتماعي
كمية إنتاج المنتجات المعاد تدويرها		
مؤشر الأمن الصناعي (نسبة الخطورة)	مؤشرات العمل وجودة الحياة	
مصاريف التأمين العاملين		
تكوين/وتحفيز العمال	مؤشرات الخاصة بالعمال	
مساهمة المنظمة في حل المشاكل الاجتماعية		
عدد شكاوي الزبون	مؤشرات الخاصة برضا الزبون	
فترة المستغرق لحل الشكاوي		
عدد المبادرات المجتمعية	مؤشرات الخاصة بالمساهمة في قضايا المجتمع	
عدد المشاريع الممولة/أو المراعاة		
هامش الربح	مؤشرات المالي	التميز الاقتصادي
المردودية		
نسبة السيولة		
حصة السوقية للمنظمة	مؤشرات التسويقي	
نسبة المبيعات		
كثافة البحث والتطوير	مؤشرات البحث والتطوير	
عدد براءات الاختراع		
عدد المبيعات من المنتج الجديد		
تطور الانتاج	مؤشرات الانتاج	
الإنتاجية الكلية		

المصدر: إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار. جامعة

20 أوت 1995 سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2019-2020، ص: 117

ويبقى الاختلاف في اختيار أي المؤشرات التي يمكن تحدها المنظمة في قياس الميزة التنافسية المستدامة مرهون بها

كذلك حسب نشاطها وطبيعة القطاع التي تنشط به واستراتيجياتها التنافسية... الخ، وعليها اخذ بآراء أصحاب

المصالح بالنظر إلى أن جل مؤشراتهم نوعية لدى من الأفضل استخدام قوائم الفحص، الدراسات الاستقصائية، أو سير الآراء... الخ التي قد توضح جوانب القصور وتفتح الفرصة لجمع معلومات تساعدنا فيما بعد، ويبقى على المنظمة الأخذ بجميع النتائج للحكم على ما إذا كانت تحقق ميزة تنافسية مستدامة والعمل على التحسين المستمر للحفاظ عليها والبحث الدائم لتطويرها.

المبحث الرابع: الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بعدما تطرقنا للمفاهيم النظرية لكل المتغيرين الاستثمار في رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أهداف المنظمة المتميزة وجب تحليل مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، من هنا سنتطرق في هذا الفصل الى تحليل الأثر الذي يلعبه كل من رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

إن الدور الحاسم لرأس المال البشري في خلق واستدامة الميزة التنافسية على المستويين التنظيمي والوطني معترف به من قبل الباحثين والممارسين، فرأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي، والعنصر الرئيسي لأعمالها كما أنه الوسيلة الأساسية لإحراز التقدم، لذلك فإن الاستفادة منه لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة متسارعة التغيير أمر في غاية الأهمية.¹

و يعد رأس المال البشري مصدرا لاستدامة الميزة التنافسية في المنظمات، بما يمتلكه من مجموعة المهارات والقدرات والتي على المنظمات إدارتها واستغلالها واستثمارها من أجل تحقيق النجاح بالإضافة الى رضا العملاء، كما يعتبر مصدر الابداع والتجديد الاستراتيجي، ويساهم في تحسن أداء المنظمة في ظل التنافسية.²

¹ Benjamin Oyegoke Akinyemi, **Human Capital Management for Sustainable Competitive Advantage in the New Economy**, Encyclopedia of Human Resources Information Systems, *Challenges in e-HRM*. IGI Global, 2009,p:441.

² الزميدي بسام، ملوح مريم، سلامي أسماء، **أثر راس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركات السياحة المصرية)**، الملتقى الدولي الأول حول أهمية التنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة البليدة-2-الجزائر، أبريل 2018، ص:6.

أولاً: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1- الاستقطاب في رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: نجد العديد من المنظمات بدأت تدرك أن أساس الاستراتيجيات التنافسية هو وجود رأس المال بشري فعال، لأن امتلاك المنظمة موارد بشرية مبدعة ومرنة وذوي مهارات عالية يمكن اعتباره ميزة تنافسية مستدامة.¹

ان الاستقطاب هو عملية تبادلية مشتركة ما بين كل من المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته. وفي حالة إلتقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المنظمة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المنظمة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الأفراد، وانتقاء التي تتوفر فيهم الصفات النادرة لتحقيق من خلال ذلك ميزة تنافسية مستدامة متفردة تميزها عن غيرها من المنظمات²

لقد أصبح استقطاب الموارد البشرية جانب متزايد الأهمية في ادارة الموارد البشرية وتنميتها المعاصرة، فنظرية رأس المال البشري التي تربط الاستثمار في الأصول الرئيسية للمنظمة (أي الموظفين) تهدف الى زيادة الانتاجية والميزة التنافسية المستدامة.³ وبالتالي يمكن القول بأن الهدف الأساسي من اسقطاب رأس المال البشري هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى وذلك من خلال تزويد المنظمة بالعدد المناسب من الكفاءات المتميزة من أجل اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة بناء على القدرات والكفاءات التي يمتلكونها.

2- تنشيط رأس المال البشري أثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: يمكن اعتبار تنشيط وتنمية الاستثمار في رأس المال البشري بمثابة استثمار للمنظمة من شأنه تحسين كفاءة موظفيها لتحقيق مزايا تنافسية، وهذا يعني أن أي

¹ ايمان لعراجي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة التكامل الاقتصادي المجلد (9)، العدد (3)، سبتمبر 2021، ص: 222.

² أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد 10، العدد الثاني، 2010، ص: 51.

³ Peter Holland, Cathy Sheehan, Amanda Pyman, Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia, Human Resource Development International, Vol (10), N°(3), 2010, p: 2.

المنظمة تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تحتاج الى الاستثمار في موظفيها للحصول على المهارات والمعارف المطلوبة في بيئة عمل تنافسية حتى يكونو فعالين وكفؤين في أداء أعمالهم.¹ ويكون تنشيطها من خلال: فريق العمل الذي يتضمن مجموعة من الأفراد بمعارف وخبرات ومهارات مختلفة مما يجعله فريقا غنيا بالمعرفة، أي رأس مال بشري معرفي بامتياز، بالاضافة الى التشابه الذي يكن بينهم من حب العمل والثقة العالية والتنافسية وروح المسؤولية، وهذا ما يجعل المنظمة في أفق معرفي تنافسي، لذلك فالفرق العمل الناجحة لديها قدرة على خلق مزايا تنافسية مستدامة.² كذلك أصبحت تنشيط العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها رأس المال البشري المؤهلة لتوليد الأفكار والتحديد للجودة الشاملة هي المصدر الجديد لاستدامة الميزة التنافسية³ وبالتالي يمكن القول أن الهدف الأساسي من تنشيط راس المال البشري هو التجديد والتغيير في مختلف المهام والأنشطة والقضاء على الروتين وتحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل.

3-المحافظة على رأس المال البشري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: من أجل الحفاظ على المورد البشري وتحقيق ميزة تنافسية فريدة لكل منظمة، يجب أن تتضمن قادة مبتكرين قادرين على ادارة وتحفيز وتشجيع الموظفين ليشكلو ميزة تنافسية كبيرة.⁴ ويتم المحافظة على رأس المال البشري من خلال: التحفيز والذي يعتبر من الأساليب التي تنمي المورد البشري وتستخدم كأداة للنمو والبقاء للأفراد، من خلال تقديم المنظمة تحفيزات مادية ومعنوية تدعمهم وتنشطهم لتحقيق الأهداف، كما أنه كلما كان التحفيز فعال للموظف كان الأداء جيد وبالتالي يحقق ميزة تنافسية⁵، كما يعتبر التميز التنظيمي مصدر للميزة التنافسية المستدامة في بيئة تمتاز بالتغيير السريع.⁶

¹ Halbast Hussein Hamadamin, Tarik Atan, The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment, Sustainability ,Vol(11) ,N°(20) 2019 ,p:5.

² جزار وهيبة ، مرجع سبق ذكره، ص :117.

³ رشدى محمد أحمد، دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد(37)، العدد(4)، 2023، ص:35.

⁴ Miloš Hitka, Alžbeta Kucharčíková, Peter Štarchoň, Žaneta Balážová, Michal Lukác, and Zdenko Stacho, Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management, Sustainability ,vol (11),N°(18), 2019, p:1.

⁵ أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد(13)، العدد(2)، 2019، ص:75.

⁶ Sultan Saif Ali Al Darmaki, Khairunneezam Mohd Noor, organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of abu dhabi university: applied study to the faculties of abu dhabi university, Perdana: International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities), Vol. (12). N(1)° – December 2021,p :25.

ويعد التميز التنظيمي دربا من العمل أو الجهد العلمي المنظم ذاتيا الذي يفضي الى تحقيق ميزة تنافسية والتفوق المستدام.¹

وتحقق المحافظة على رأس المال البشري في المنظمة تراكم رصيد معرفي لها، ما يمكنها من المنافسة، ويعتبر المحافظة على المورد البشري هو طريق التميز والريادة في مجال الأعمال، والمحافظة على المهارات والقدرات والمعارف التي عملت على تنميتها وتطويرها واستخدامها من أجل تحقيق تميزها بتقديمها الأفضل هو المسعى الأول والأخير من كل السياسات الاستثمارية الأخرى التي تقوم بها.

فتسرب رأس المال البشري من المنظمة يعني فقدان رأس مالها البشري وهو ما يقلل تنافسيتها مع المنظمات الأخرى، مما يسبب لها عجز ويهدد بقائها.²

ثانيا: الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

1- الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق التميز البيئي

تشير الأدبيات المتعلقة بالبيئة الى أن الاستثمار في رأس المال البشري من بين العوامل التي تلعب دورا حاسما في التغيرات في التدهور البيئي، وذلك لأن رأس المال البشري يكمل البحث والتطوير، مما يحسن كفاءة الانتاج والتقنيات البيئية ويقلل من استهلاك الطاقة وانبعاثات الكربون، وأن التكنولوجيا المكافحة الجديدة التي تتضمن أداء بيئيا أفضل من المرجح أن تتبناها المنظمات التي لديها رأس مال أكبر وكفؤ، وهو بدوره ما يعزز تميزها البيئي المستدام، وبالتالي فإن رأس المال البشري يعمل على تحسين الامتثال البيئي عبر المنظمات وبالتالي الحد من التدهور البيئي.³

ويعد رأس المال البشري عاملا داخليا مهما يدفع المنظمات الى الالتزام طوعا باللوائح البيئية وأن المورد البشري الكفؤ والفعال هو الأكثر وعيا بالقضايا البيئية.⁴

¹ هيلة منديل محمد التويجري، التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، دراسات العلوم التربوية، المجلد(47)، العدد(2)، 2022، ص:452.

² زهرة عزيزي، ليليا بن صويلح، الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد(4)، العدد(2)، 2021، ص:250.

³ Kin Sibanda, Dorcas Gonese, and Rufaro Garidzirai, Human Capital and Environmental Sustainability Nexus in Selected SADC Countries, Resources, Vol(12),N°(4),2023,p:3.

⁴ Jing Lan, Alistair Munro, Environmental Compliance and Human Capital: Evidence from Chinese Industrial Firms, Resource and energy economics Vol(35).N° (4), 2013, p:2.

فال مورد بشري يعتبر حاسم بالنسبة للأهداف البيئية للمنظمة وأنشطة الادارة البيئية، فالمنظمات تعمل بنشاط على تحسين معاييرها وممارساتها البيئية، لأن أهميتها تكمن في وعي الموظفين بالمخاوف البيئية والتأثير على مواقفهم وسلوكياتهم ومعارفهم ومهاراتهم المتعلقة بحماية البيئة مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.¹

كما أن الثقافة التنظيمية البيئية هي التي تشجع المورد البشري عن الانخراط في السلوكيات الواعية من خلال تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية الى ثقافة بيئية (خضراء) التي تسمح بتطوير أفكاره الجديدة او التعاون بطريقة تقلل الاثار السلبية البيئية في المنظمة باعتبارها نمط الافتراضات الاساسية المشتركة حول الادارة البيئية والمشاكل البيئية. لان هذه الافتراضات والمعتقدات والقيم والمعايير المتعلقة بالادارة البيئية تشكل سلوكيات قياسية المتوقعة من الموارد البشرية في المنظمة.²

ونظرا لدمج الادارة البيئية للمنظمات في مجال إدارة الموارد البشرية وكذلك الدور الاستراتيجي الذي تقوم به من خلال الممارسات و الأنشطة المختلفة في توجيه سلوكيات المورد البشري نحو البيئة أطلق عليها تسمية إدارة الموارد البشرية الخضراء، حيث أن هذه الأخيرة تنطوي على ممارسات تشجع المورد البشري لدعم الأنشطة البيئية واستجابتهم للقضايا البيئية ويكمن تميزها في زيادة ولاء العملاء واكتسابها ميزة تنافسية.³

وبالتالي يجب على كل منظمة أو هيئة أن تقوم بالاستثمار وتطوير مواردها البشرية لأن هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لتنمية الأعمال المستدامة.⁴ ومن المؤشرات رأس المال البشري المرتبط بالتميز البيئي ما يلي:⁵

- الانتاجية فيما يتعلق بأنشطة حماية البيئة .
- كفاءات حماية البيئة للموظفين.
- المنتجات والخدمات الخضراء.

¹Mahdi Taleb, Youssef Pheniqi, **Linking Green Human Capital, Green Transformational Leadership, Green Dynamic Capabilities, and Green Innovation: A Moderation Model**, Journal of System and Management Sciences, Vol(13), N°(3), 2023,p:107.

²بصير خلف خزل، تأثير ابعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد (2)، العدد(42)، 2018، صص 12-13.

³ زينب اسماعيل الغرابلي، علي أحمد عبدالقادر، بريهان فطين يحيي، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الأخضر :دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر، المجلة العربية لإدارة، مجلد (41)، العدد (3) 2021، ص:320.

⁴ سارة عاطف الموجي، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد(22)، العدد(1)، 2022، ص:286.

⁵ Milica Jovanović, Bojan Petrović, Ivana Janjić, **key determinants of sustainable intellectual capital of enterprises**, ecconomics of sustainable development, Vol(5),N°(1), 2021, p:17.

-درجة العمل الجماعي من حيث حماية البيئة

-درجة الدعم الإداري للموظفين فيما يتعلق الأهداف البيئية

2- الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق التميز الاجتماعي

ان أهمية الاستثمار في رأس المال البشري تكمن على المستويين الفردي والاجتماعي، على المستوى الفردي يعمل على زيادة الطاقة الانتاجية للفرد واكتساب المهارات اللازمة التي تساعده في الالتحاق بسوق العمل وشعوره بالرضى الاجتماعي، أما عن المجتمع فيساهم في زيادة الطاقة الانتاجية لأفراد المجتمع وهذا يساهم في تحقيق التميز المطلوب ويمكن الاستثمار في المورد البشري من خلال تنمية قدراتهم وخبراهم عن طريق التعليم والتدريب والابتكار، بالإضافة الى الاهتمام بصحتهم وتوفير البيئة العلاجية والرعاية الصحية المناسبة في حالة المرض، فالمورد المتعلم جيدا ويتمتع بصحة جيدة يكون قادر على الانتاجية الفعالة في المجتمع ويساهم في التنمية المطلوبة.¹

ان رأس المال البشري لا يتكون فقط من المهارات والمعارف المكتسبة، بل يتكون أيضا من عناصر موروثه ناتجة عن الوضع الاجتماعي لأسرته أو البيئة التي نشأ فيها، ويعتقد بيكر 1994 أن العوامل التي تحدد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المجتمع تشمل الانفاق على الرعاية الصحية والبحث العلمي وتسهيل المهجرات التي لها علاقة بالعمل، ويتمكن المورد البشري من الحصول على عمل يلبي احتياجاته بشكل كامل.²

3- الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق التميز الاقتصادي

يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من العوامل الانتاج التي تحدد التميز الاقتصادي، له دور كبير في زيادة الانتاجية وتحقيق التميز الاقتصادي على المدى الطويل، وبالتالي فهذا المورد البشري يمتاز بمؤهلات وكفاءات تساعد في زيادة الانتاجية، وعند التكلم عن التميز الاقتصادي نقصد به التميز في الجودة والتكلفة والمرونة والتسليم والابداع والابتكار والتي سنوضحها كآتي:

-**الاستثمار في رأس المال البشري والجودة:** لقد أصبح المورد البشري عنصر رئيسيا ضمن النماذج والمعايير التي تصمم لادارة الجودة الشاملة، حيث أشار العديد من الباحثين الى أن المورد البشري يعد أهم ركائز الجودة من خلال الاعتبارات التالية³:

¹ امينة محمد شحاته ، دور رأس المال غير ملموس (البشري) في تحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة حالة ماليزيا، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد (14)، العدد(13)، 2022، ص:444.

²Izabela Mroczkowska-Białasek. "**Social cohesion and human capital.**" University of Warsaw, Institute of Applied Social Sciences. ORCID,p :133.

³ نادية حماش، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

- أن تحقيق مستوى الجودة العالية يعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات الكفاءات الفردية.
 - أن نجاح المنظمة يتوقف على أداء مواردها البشرية بجميع المستويات.
 - التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية على استراتيجية المنظمة وأدائها المتميز.
 - الدور المهم لرأس المال البشري بتنفيذ برامج التحسين المستمر.
- ومنه يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري له تأثير إيجابي على جودة المنتج من خلال الابداع والابتكار والأداء المتميز الذي يضيفه المورد البشري المتميز للحصول على الجودة المتفوقة .
- الاستثمار في رأس المال البشري والتكلفة:** تركز المنظمات بشكل كبير على تحقيق التفوق التنافسي، من خلال السيطرة على التكاليف وتمثل رأس المال البشري محورا أساسيا في ذلك، باعتبار أن نفقات و أجور المستخدمين تمثل نسبة كبيرة في هيكل تكاليف المنظمة، كما أن أهميتها تتحدد بالنظر لطبيعة نشاط المنظمة وحجم نشاطها وهيكل التكاليف الثابتة بالنسبة للتكاليف المتغيرة فالتحكم في هذه العناصر يشكل فرقا تنافسيا بين المنظمات، مما يدفع المنظمات الى تغيير توظيف مصانعها للبحث عن العمالة اقل تكلفة لتحقيق ميزة تنافسية هيكلية، بالإضافة الى ذلك الميزات الناتجة عن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل استغلال اثر الخبرة و التعلم الذي يحدد مستويات المهارة المحددة للكفاءات الإستراتيجية وهي من الميزات التنافسية، يكلف تكوين وتدريب رأس المال البشري المنظمة تكاليف جد كبيرة ، وحتى عمليات استقطابه وتوظيفه بالمنظمات العالمية تعقد صفقات بمبالغ خيالية فقط لعقد عمل محدود المدة لرأس مال بشري يكون موردا هاما للمعرفة ، إلا أن هذه التكاليف و الاستثمار في رأس المال البشري بطريقة سليمة و أساليب معاصرة، سيعود بشكل كبير على باقي التكاليف فاستخدام التكنولوجيا المتطورة و المعرفة المفيدة، سيخفض من تكاليف المنظمة لا محال خفض التكاليف من الأهداف الرئيسية للمنظمة، التي تسعى بكل السبل الى تحقيقها وتعتبر من السمات الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة و لا يحققها إلا مورد بشري تنافسي.¹
- الاستثمار في رأس المال البشري والمرونة:** يعتبر (Reed and Blunsdon 1998) قدرة المنظمة على التكيف والبقاء من أهم صفات المنظمة المتميزة والناجحة، لتصبح قادرة على التعامل مع الحالات الطارئة من خلال مرونة مواردها البشري، والتعامل معها بشكل أكثر مرونة من خلال الاعتماد على القدرة الداخلية للمنظمة للتعامل مع المتغيرات الخارجية.²

¹ جزار وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² KenReed, &Betsy Blunsdon,. **Organizational flexibility in Australia**. International Journal of Human Resource Management, Vol (9), N°(3),p: 458.

ومنه يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر المتغير الرئيسي الي يضمن مرونة داخل المنظمة، فرأس المال البشري له قدرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في ظهور المنافسة، كما تميز المورد البشري بالمهارات يجعله قادرا ومتأقلا على أي جديد يحصل وذلك بفضل التطورات التكنولوجية بالإضافة الى الخبرة الواسعة التي تجعله قادر على المواجهة وبذلك يعتبر رأس المال البشري هو الذي يخلق المرونة داخل المنظمة باعتبار أن العقول البشرية المتميزة لديها استعداد للتغيير .

-الاستثمار في رأس المال البشري والابداع والابتكار: رأس المال البشري هو مصدر الابداع في البيئة العالمية الحالية.¹ ولتتمكن المنظمات من المنافسة والبقاء من خلال امتلاك رأس مال بشري قادر على الابداع والابتكار وخلق الأفكار بما يساهم في زيادة القيمة ورفع الكفاءة، وهو أمر في بالغ الأهمية خاصة في ظل المنافسة الشديدة، وتحرير الأسواق العالمية، لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المنظمات برأسمالها البشري لتطويره وتعزيز قدراته من خلال التعليم والتحفيز والتدريب والمشاركة، وهذا من شأنه أن يؤهل رأس المال البشري ليكون مبدعا في جميع أنواع الطرق داخل المنظمة، وبالتالي فالقدرات العقلية والامكانيات الفكرية يجب استثمارها وتوظيفها بشكل إيجابي من أجل الوصول الى الابداع والابتكار.² إن الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر عنصرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأن استثماره بطريقة فعالة توفر امكانيات هائلة لخلق قيمة في المنظمة وبالتالي له تأثير مباشر على الابداع والابتكار.³ وفي هذا السياق قدم سيوارت مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتكيفية الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله، من أجل الوصول لأسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة. إن معرفة مدى ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري، ومن ثم قيمة ما يمثله من رأس المال البشري، هي مهمة حاسمة من مهام مسير الموارد البشرية حيث أن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة، وتركز استثمارها في الأعمال على آلية القيمة المضافة.

¹Marcela Galovská, **human capital and potential to increase its creativity**, Creative and Knowledge Society, Vol(5), N°(2), 2015, p:1.

²Nora gueddouche, esma zedouri, **Investment in Human Capital and its Impact on Creativity in the Economic Institution**, journal of Alafak for Economic Studies, Vol(8), N°(2), 2023, p:349-350

³Rosa M. Mariz-Pére, M. Mercedes Teijeiro-Alvarez, M. Teresa García-Alvarez, **The relevance of human capital as a driver for innovation**, Cuadernos de economía , Vol(35) , N°(98), 2012, p:74.

الشكل رقم (16.2): حالات المورد البشري من حيث إنتاج القيمة المضافة وإمكانية الاستبدال

صعب الاستبدال	الخلية رقم (2)	الخلية رقم (1):
	-مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	-مورد بشري يصعب استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
المورد البشري	الخلية رقم (4)	الخلية رقم (3):
سهل الاستبدال	-مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة مرتفعة	-مورد بشري يسهل استبداله. -ينتج قيمة مضافة منخفضة
	مرتفعة	منخفضة

المصدر: ناجية صالح، عبد الغفور مزبان، تسيير الموارد البشرية من خلق القيمة الى المساهمة في التنمية - حالة الجزائر، مجلة

الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (6)، العدد (2)، 2013، ص: 277.

الخلية رقم (1) تعتبر هذه الخلية عن مورد بشري يصعب داله بسبب الندرة، وفي ذات الوقت قيمته المضافة منخفضة وينطبق هذه الحالة على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على أعداد كافية من المتخصصين، ومع ذلك يكون مستوى كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، و افتقارهم إلى التدريب والتأهيل، وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً، و لكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية .

الخلية رقم (3): يدل المورد البشري في هذه الخلية على رأس مال بشري سهل الاستبدال، تتميز هذه الخلية بتوفر موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية

الخلية رقم (4) هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيئته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

الخلية رقم (2): إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم 2 فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة مرتفعة . مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المنظمة عليه وتعمل على إحاطته بسياسات قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والزيادة من القيمة المضافة التي يحققها.

ومنه يمكن القول الاستثمار في رأس المال البشري التنافسي الذي لديه قدرة على خلق قيمة مضافة للمنظمة يحتاج دعم خاص من طرف المنظمة و إدارتها، لأن الدعم و التحفيز مادي كان أو معنوي سيعود بالإيجاب على المورد البشري وعلى المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها المستدام ، كما أن رأس المال البشري المتميز محب للتفوق و التقدم و النجاح ما يبقى على المنظمة الى التوجيه ووضع إستراتيجية صحيحة توصلها الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ان التطورات التي يشهدها العصر أدى الى الزام المنظمات في مواكبة هاذا التطور، من خلال تطوير رأس مالها الهيكلي لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي ينشط فيها رأس المال البشري من أجل الوصول الى رأس مال فكري قادر على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1-الاستقطاب في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: يعبر رأس المال الهيكلي عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المنظمة والتي لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار وعلى المنظمة الاهتمام بكل هذه العناصر من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

ويمكن للمنظمة أن تستقطب رأس مالها الهيكلي من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة كالاتي:

-اقتناء أحدث التجهيزات والتقنيات اللازمة في العمل والتي تتماشى مع متطلبات العمل المعاصرة وهذا لمواجهة احداث اي تغيير مما يساعدها في استدامة ميزتها التنافسية .

-الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية من أجل إعادة تصميم هياكلها خلال كل فترة.

2-تنشيط في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: المنظمة الناجحة تسعى الى تنشيط و تحسين رأس مالها الهيكلي باستمرار، لأنه مكون رئيسي من مكونات رأس المال الفكري، فبالرغم من أهمية المورد البشري لما يمتلكه من معارف ومهارات متميزة، إلا انه وحده لا يستطيع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، الا

¹ جزار وهيبة ، مرجع سبق ذكره، ص :129.

من خلال تنشيطه لرأس المال الهيكلي المتميز وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات حديثة و نظام معلومات وقواعد بيانات آمن و سليم من خلال توفير الوقت والجهد تخفيض تكاليف المنظمة وغيرها، وإجراءات عمل مرنة، تستجيب للتغيرات الداخلية و الخارجية للمنظمة، لأن توفير اجراءات العمل بصورة واضحة تراعي ثقافة المنظمة ومراعية للابداع تستطيع المنظمة بناء رأس مال هيكلي قوي له قدرة على تحقيق المنافسة بالإضافة الى سير عمليات إدارية بطريقة سليمة وهيكل تنظيمي أفقي مرن هذا النظام المتطور سيوفر لرأس المال البشري بيئة جيدة للعمل، ومحيط مثالي للإبداع والابتكار كما أن رأس المال الهيكلي المتميز يعتبر ميزة تنافسية مستدامة بحد ذاته للمنظمة إذ يوفر للمنظمة بيئة إدارية ثابتة وتسيير الأعمال بطريقة مستدامة.

3-المحافظة في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: يعتبر رأس المال الهيكلي هياكل غير ملموسة التي يعمل عليها رأس المال البشر ، وقد أصبح من الضروري للمنظمات انشاء هياكل غير مادية والحفاظ عليها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالإضافة الى تعزيز أداءها المالي.¹ومن أجل المحافظة على رأس المال الهيكلي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب على المنظمات الاحتفاظ بأصولها الهيكلية والتي هي في غاية الأهمية من خلال وضع طاقم من الخبراء المتخصصين في الصيانة والمحافظة عليها، حيث أن هذه الأصول الهيكلية تتميز بحماية المعلومات وسرية المنظمة وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية له.

ثانيا: الاستثمار في رأس المال هيكلي وأثره على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

1- الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق التميز البيئي

تعتبر المنظمات التي تتمتع برأس مال الهيكلي قوي سيكون لديها بيئة قوية وداعمة تحفز موظفيها على تعلم معارف جديدة وتطبيق مبادئ الاستدامة، ويساعدها رأس المال الهيكلي البيئي بتشجيع الابتكار الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.²

كما يسمح الاستثمار في رأس الما الهيكلي المرتبط بالبيئة بتجنب الاضرار البيئية وتقليل عبء دفع الغرامات بالتالي تحقيق الاداء البيئي،(Firmansyah 2017) أن رأس المال الهيكلي البيئي هو مواصفات وتعزيز دعم البنية التحتية

¹ Abiodun Popoola, **Structural Capital Efficiency and Financial Performance of Listed Oil and Gas Firms in Nigeria**, Amity Journal of Management Research, Vol (4), N°(2),2019, p:17.

² سارة عبد الرحمان علي، محمود السيد إمام، أثر رأس المال الفكري الأخضر على استدامة الميزة التنافسية في شركات سياحية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد(11)، العدد(1)، 2022، ص:223.

لحماية البيئة وكل ما يتعلق بنظام الادارة البيئية، ويذكر (Huang and Kung 2011) أن رأس المال الهيكلي البيئي المتميز يزيد من التزام المنظمة، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

تكمن أهمية الاستثمار في رأس المال الهيكلي المتميز بيئيا في تنفيذ التنظيم الرسمي للتغيير البيئي من خلال دمج التقنيات البيئية في منتجات المنظمة وعملياتها، فهو ضروري لتوجيه المنظمة نحو الجهود البيئية، كما يمكن من تحسين كفاءة المبادرات التحكم مثل: انشاء بروتوكولات لاستخدام أجهزة مكافحة التلوث، بالإضافة إلى إعداد المنظمة للدخول في المجال التكنولوجي غير المألوف، وتوجيه جهود البحث في مجال التكنولوجيات الجديدة. ومن ثم، فإن رأس المال الهيكلي البيئي هو أحد الأصول التنظيمية غير الملموسة ذات القيمة والمتعددة الاستخدامات في نطاق الاستراتيجيات البيئية.²

كما يجب على المنظمات تطوير هيكلها البيئي المستقر لمواجهة التحديات المناخية والذي يشمل السياسات الداخلية والبحث والتطوير، كذلك الثقافة الأكثر مراعاة للبيئة التي تحسن المبيعات وتخفض التكلفة.³ ومن مؤشرات رأس المال الهيكلي المرتبط بالتميز البيئي ما يلي:⁴

- نظام إدارة لتحسين جودة أنشطة حماية البيئة.

- الربح من أنشطة حماية البيئة.

- استثمارات حماية البيئة في مجال البحث والتطوير/المبيعات.

- الابتكارات الخضراء.

- الاستثمارات في مرافق حماية البيئة.

2- الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق التميز الاجتماعي

ان الشبكات والعلاقات من خلال مشاركة المود البشري في مجموعات تتيح تدفق وتبادل المعلومات أي إمكانية الوصول الى هذه المعلومات ومعالجتها وتحويلها الى معرفة (الاتصال بالانترنت، التلفزيون، المكتبات العامة)، ما هو

¹ R. Rosiyana Dewi, Ety Murwaningsari , Sekar Mayangsari, **Green Intellectual Capital on Value Relevance in Indonesia's Manufacturing Companies**, Acc. Fin. Review, Vol (6), N°(3) 2021, p:125.

² Rabiaal Adawiyah Shazali, Amrizah Kamaluddin, Shukriah Sa'ad, Muhammad Khaliq, **GREEN INTELLECTUAL CAPITAL MEASUREMENT IN THE HOTEL INDUSTRY: THE DEVELOPING COUNTRY STUDY**, Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Vol (7), N°(3), 2023, p:82.

³ Yusmazida Mohd Yusoff, Muhamad Khal, il Omar, Maliza Delima Kamarul Zaman, Sarminah Samad, **Do All Elements of Green Intellectual Capital contribute toward Business Sustainability? Evidence from the Malaysian Context using the Partial Least Squares Method**, Journal of Cleaner Production, Vol (234)2019, p:15

⁴ Milica Jovanović, Bojan Petrović, Ivana Janjić, **Op Cit.**, p :17.

مطلوب لحصول الافراد لاقامة الحوار مع الآخرين، ان التميز الاجتماعي يتيح تقييم المخاطر والفرص وكذلك توفير فرصة للتحقق من حالات المورد البشري وسمعة الأفراد أو المنظمات وانجازاتها، وفيما اذا يمكن الوثوق بها وتوفير فرصة للأفراد لتفهم خياراتهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذلك الفرص المتاحة لهم.¹

يمكن القول أن الاستثمار في رأس المال الهيكلي يساهم في تحقيق التميز الاجتماعي من خلال السهر المنظمة على تلبية حاجاتهم وذلك بالاستعانة بوظيفة التسويق من أجل توزيع منتجاتها بالمواصفات المطلوبة التي تحقق لهم الرفاهية، بالإضافة تخصص المنظمة بميزانية خاصة لبعض الأعمال الخيرية لبعض الفئات وتقديم عروض بأقل التكاليف لفائدة المجتمع، كذلك وضع برامج من أجل توعية المجتمع من ظروف متعلقة بهم مثل: الأمراض الآفات الاجتماعية .

3- الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأثره على تحقيق التميز الاقتصادي إن رأس المال الهيكلي المتميز والذي لديه قدرة فعالة لاجداث التغيير من تحسين الاجراءات العمل ومرونة هياكلها وغيرها من العمليات التي تساهم في بناء المنظمة، فتأثيره ليس داخل المنظمة فقط بل ساهم في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

-الاستثمار في رأس المال الهيكلي والجودة: تنبثق العلاقة بين رأس المال الهيكلي والجودة من كون أن رأس المال الهيكلي يعتبر من العناصر الجوهرية التي تساهم في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، لأنها تهدف الى احداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن هذه الأخيرة لا يمكن بلوغها اذا لم يتوفر رأس مال هيكلي قوي و مورد بشري متميز وذلك بوجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه كفاءة في تطبيق المعارف والمهارات في المنظمة.²

بما أن أن الجودة أصبحت نظام إداري حديث بحد ذاته 'إدارة الجودة الشاملة' تتسابق المنظمات المعرفية والمتميزة الى تطبيقها و العمل بها، فبتحليلنا لهذا النظام نجد أن رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لان أهدافها تغيير ثقافة المنظمة وهذا لا يقوم الى برأس مال فكري متكامل و رأس مال هيكلي منظم يسير و ينظم العمليات، وهيكل تنظيمي مرن يحقق الأهداف لذلك فإن رأس المال الهيكلي المتميز يعزز من نظام الجودة في المنظمة.³

-الاستثمار في رأس المال الهيكلي والمرونة: المرونة تشمل قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية ، لذل لابد أن تدرك المنظمات أنها ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية، ولعدة أسباب منها :أنها شرط لزيادة قدرة

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبدالله ردام الزيايدي، **تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(24)، العدد(103)، 2018، ص: 89.

² ناصر عبدالله، جمال بليلو، **دور رأس المال الهيكلي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على مستشفى إدلب الجامعي**، مجلة بحوث جامعة إدلب، ص: 4.

³ جزار وهيبية ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 130.

المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية والسريعة والتي تحدث تغييرا سريعا في الأسواق وتمكينها من إدارة أنشطتها، في ظل هذه الظروف وانه لمن الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية، ويعتمد نجاح المنظمات ضرورة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية لأنها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية، فهي تمكن المنظمة من التكيف و الاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية و الخارجية.¹

ومنه نستنتج أن رأس المال الهيكلي المتميز هو الذي يتميز بالتأقلم والاستجابة لأي تغيير، فرأس المال الهيكلي الذي يتميز بالمرونة ولديها اجراءات عمل تناسب كل الظروف سيخلق مرونة في منتجاته مستجيبة للتغيرات البيئية فالمنظمة المتميزة القادرة على تسيير عملياتها، بما تخلقه من مرونة في تصرفاتها و مواقفها تبنى بها سمعة في سوق المنافسة وبالتالي يحققها ميزة تنافسية مستدامة.

-الاستثمار في رأس المال الهيكلي والابداع والابتكار: ان توفر عناصر راس المال الهيكلي المتمثلة في قواعد البيانات والهيكل التنظيمي واجراءات العمل... الخ سيزيد من تألق المنظمة وتميزها ويعزز عملية الابداع فيها، خاصة مع توفر تكنولوجيا المعلومات الذي بدوره سيساعدها المورد البشري في استيعاب العمليات الابداعية، فالادارة الفعالة تقوم من التحلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية وتقوم بتفعيل هيكلها التنظيمي من خلال تفعيل الثقافة التنظيمية التي تولد الابداع، وأن اهمال الانجازات وبراءات الاختراع تعمل على احباط المورد البشري مما يفقد أفكاره الابداعية، ولهذا وجب على المنظمات الاعتراف بها وتوثيقها من أجل تحفيز رأس المال البشري وزيادة الجهد والبحث عن الابداع داخل المنظمة.²

إن رأس المال الهيكلي المتميز الذي يوفر بيئة عمل صحية ومحيط صحي للمورد البشري، سيحقق له الطمأنينة والراحة في العمل بالاضافة الى التسيير الجيد في منظمة هذا ما يخلق جوا مناسباً للإبداع، كما أن الإبداع يكون في العمليات الإدارية بحد ذاتها، وسمي بالإبداع الإداري وشمل كل التغيرات الإيجابية في الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية، التي تحسن من نوعية العمل الإداري وتحقق لها الابداع المتميز.

وفي الأخير يمكن القول أن راس المال الهيكلي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التحسين المستمر في العمليات وتشجع وتطوير المورد البشري من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع، و تكثيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتكيفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مثل استقطاب أحدث نظم

¹ محمد قريشي، أثر استراتيجيات المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية(دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة)، مجلة آفاق الدراسة اقتصادية،م جلد(5)، العدد(10)، 2019، ص:68.

² شبوي سليم، مرجع سبق ذكره، ص134.

المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع المورد البشري على العمل واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال .

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ان المنظمات المتميز هي من تبحث عن علاقاتها الداخلية والخارجية ، فالاستثمار في رأس المال العلائقي يكون من خلال العلاقات الوطيدة مع كل من الزبائن والموردين والمنافسة ،لأن التحكم في العلاقات بكل نواحيها يعتبر خطوة استراتيجية للمنظمة تضمن لها الاستمرارية في الأسواق.

أولاً: الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1-الاستقطاب في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: ان لميزة التنافسية المستدامة تعد هدفا تسعى له المنظمة من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتوفرة مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة ويضمن ولاء الزبائن، حيث اذا استطاعت المنظمة كسب واستقطاب زبائن جدد فهذا مؤشر يضمن لها الاستمرارية والبقاء وقدرتها على التنافس، لأن المنظمات أصبحت تتنافس على الزبون وعليه لابد من ارضاء الزبون لكسبه للمنظمة.¹

ان الاستقطاب في رأس مال العلائقي يمثل قدرة المنظمة على جذب وكسب عملاء جدد، حيث تسخر عدة وسائل لخلق علاقة ثقة مع العميل والمورد، وهي عملية مكلفة بالنسبة للمنظمة حيث يمكن التركيز على تشخيص العلاقة مع العميل للتمييز بين العملاء المتميزين وذو منفعة وتأمينهم وبين العملاء ذوي قدرات النمو الضعيفة.² نستنتج أن الاستقطاب في رأس المال العلائقي يكمن في تحسين الجودة المنتج لأنها تعتبر وسيلة فعالة لإستقطاب الزبائن، كذلك الحرص على الالتزام المنظمة بمواعيد المحددة المتفق عليها والاستجابة لطلباتهم، تجذب العديد من المتعاملين وهاذا ما يزيد من التمسك بالعلاقات وتوظيفها مما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة .

2-تنشيط في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ان تنشيط رأس المال العلائقي لتحقيق التميز التنافسي يعتمد على قدرة المنظمة في بناء وتطوير علاقاتها مع الزبائن والارتكاز عليهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم ، للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة، واستخدام تلك

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، أزهار نعمة ابو غنيم، تأثير استراتيجيات التسويق الحسي في جذب الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف، مجلة معين، 2019، ص:16.

² دلال عجالي، ادارة راس المال الفكري كمدخل لدعم و تحسين تنافسية شركات التامين-دراس دانية على مؤسسات التامين بالجزائر. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الاقتصادية تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر، 2017، ص:91.

المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي؛ كاختيار مواصفات المنتج وأسعاره؛ أو اختيار منافذ التوزيع؛ أو تصميم الرسالة الترويجية... مما سيعزز قدرتها التنافسية على تحسين عروض المنتج أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛ على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ وولاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة . فالمنظمات التي تريد الاستمرارية في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات عن اكتساب زبائن جدد ورغبات الزبون إلى منتوجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.¹

وعليه يمكن القول أن تنشيط رأس العلائقي سيحقق ميزة مستدامة للمنظمة من خلال التعامل مع جميع الأطراف والمخابر التي تعمل في نفس المجال داخل الوطن أو خارجه، بالإضافة الى تنشيط التسويقي والذي يسمح بوصول المنتجات الى زبائنها في الوقت المحدد .

3-المحافظة على رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

ان الثقة والالتزام هما أساس الحفاظ على رأس المال العلائقي، وتأتي الثقة من خلال المصدافية في الوفاء بالوعود التي تقدمها المنظمة للعملاء، حيث أن تلبية الحاجات تؤدي الى الثقة والالتزام والتي بدورها يؤدي الى الاستمرارية في التعامل مع المنظمة، وهذا يحقق لها مزايا تنافسية.² وبالتالي لا بد من المحافظة على علاقات جيدة مع أصحاب المصالح والعمل على كسب ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس ايجابا على سمعتها وتحقيقها قيمة سوقية.³

و يمكن القول بأن للحفاظ المنظمة على علاقاتها يستلزم عليها بناء علاقات جيدة مع مختلف الأطراف بهدف تقوية علاقاتها من خلال الالتزام و الثقة فيهم والتعاون والترابط فيما بينهم بفاعلية وتداؤمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ حقانة ليلي، بن سفيان الزهراء، ادارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار، مجلة التنظيم والعمل، المجلد(7)، العدد(1)، 2018، ص:68.

² آمنه أبو النجا محمد، ادارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد(41)، العدد(4)، 2017، ص:11 .

³ علي سايج جبور، صفية يخلف، دور ادارة المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد(4)، العدد(1)، 2020، ص:120.

ثانيا: الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

1- الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق التميز البيئي: يشير رأس المال العلائقي المرتبط بالبيئة بأنها مجموع العلاقات التعاونية التي تجمع كل من المنظمة والموردين والشركاء فيما يتعلق بالابتكار البيئي والادارة الصديقة للبيئة للمنظمات التي تجعل من الممكن تكوين ثروات والحصول على تميز بيئي.¹

يعتبر رأس المال العلائقي المتعلق بالبيئة البعد الأقوى الذي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة،، باعتباره المعرفة في العلاقات مثل التواصل مع الأطراف ذات الصلة لمعالجة القضايا البيئية.²

كما جرى Hsun chang 2012 والذي ينص على أن الوعي البيئي يخفف من تأثير رأس المال العلائقي البيئي على المزايا التنافسية المستدامة.³

ومن مؤشرات رأس المال العلائقي المرتبط بالتميز البيئي ما يلي:⁴

- مستوى احترام رغبات المستهلكين الصديقين للبيئة.

- مستوى استقرار العلاقات مع الموردين فيما يتعلق بحماية البيئة.

- مستوى استقرار العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين في مجال حماية البيئة.

2- الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق التميز الاجتماعي: تقوم المنظمات بالدور الاجتماعي المنوط بها، كما تتحمل مسؤولياتها تجاه العديد من أصحاب المصلحة والجهات الأخرى، وتتطلع ذلك من خلال تطوير المجتمع من جهة وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جهة أخرى.

كما أن تأثير رأس المال العلائقي على التميز الاجتماعي يكمن في أن النظرة الاجتماعية للمنظمة تؤثر بشكل إيجابي العلامة التجارية ولقد تم تبني الأهمية المتزايدة للقضايا الاجتماعية بالنسبة للبيئة والمستهلكين من قبل المنظمات التي تبني بشكل فعال أنشطتها، وهذا ما يحسن تصورات المجتمع لهذه المنظمات، فكلما زاد عدد المنظمات المشاركة في الأنشطة الاجتماعية زادت فعالية انشاء قيمة العلامة التجارية . وبالتالي يمكن القول أن العلاقات الداخلية

¹ Mohammad Nurul Alam, Jamshid Ali Turi, Sudhaishna Khastoori, Md Suliman Hossin Rosima Bte Alias, Md Adnan Rahman, **Does Environment Management Practice Play a Mediating Role between Green Intellectual Capital and Green Human Resource management?** 2021,p:6

² Naimah Ahmad Yahya, Roshayani Arshad, Amrizah Kamaluddin, Rahayu Abdul Rahman, **Green Intellectual Capital and Firm Competitive Advantage: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms**, The Journal of Social Sciences Research, Vol(5),N°(2), 2019, p:465.

³ Solihin , Harnovinsah, Tugiantoro , Karsam, **green intellectual capital and sustained competitive advantages in the industrial sector of Indonesia**, Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, vol (13) N°(1),2023,p:141.

⁴ Milica Jovanović, Bojan Petrović, Ivana Janjić, **Op Cit.**, p :17.

للمنظمة المبينة على الثقة والالتزام لها دور في زيادة فعالية الأنشطة الاجتماعية مما يحقق لها تحقيق احتياجاتها من خلال ضمان الجودة والتميز وهذا يضمن لها النمو والاستمرارية والسمعة الطيبة مع المجتمع .

3- الاستثمار في رأس المال العلائقي وأثره على تحقيق التميز الاقتصادي

على ضوء ما تم دراسته سابقا عن رأس المال العلاقات ومدى تميزه في المنظمة يتبين له قدرته الكبيرة على قلب الموازين، وصنع قرارات مميزة تغيير من مصير المنظمة، وهذا ما سيؤثر على مكانتها و مركزها في أسواق المنافسة، فرأس مال العلاقات قادر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة لما يحمله من قوة.

-الاستثمار في رأس المال العلائقي والجودة: يعتبر رأس المال الزبوني الثروة الحقيقية للمنظمة، والتي تمثل العلاقات مع

الزبائن وكذلك حقوق الملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالمنظمة المتعامل معها وولائهم لها، إضافة الى علاقتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة بشكل محسوس في نشاطها العادي، وفي ظل المنافسة الحادة تجد المنظمة نفسها مفرضة على خدمة الزبائن وعرض المواد و الخدمات بالجودة المطلوبة من أجل كسب رضا العميل، لتتفوق على منافسيها وبالتالي كسب ميزة تنافسية تضمن لها الاستدامة، حيث أن رضا الزبون يمثل مفتاح المنافسة بين المنظمات فضلا عن أنه يعد من مقومات النجاح الرئيسية في عالم المنافسة اليوم، واغلب المدراء يهتمون اهتماما كبيرا برضا الزبون وذلك لغرض زيادة الربحية و الحصة السوقية.¹

أن رأسمال العلاقات المتميز قادر على التأثير بطريقة مباشرة على جودة المنتج المقدم للزبون، فالعلاقات الجيدة التي تجمع المنظمة مع المورد تضمن لها توريد جيدا بالمادة الأولية (الكمية و النوعية)، مما يضمن لها إنتاج متميز وفقا للشروط المطلوبة في أسواق المنافسة، هذا ما يعطيها ميزة تواجه بها المنافسين كذلك العلاقات الودية مع الزبائن قد تجعل الزبون يتسامح مع منظمة عند وجود أخطاء في إنتاجها، وتضمن عدم ولوجه الى السلع البديلة كما أن دراسة الأسواق و الأخذ برأي الزبائن يساهم وبشكل كبير في تحسين جودة المنتج وفقا لمتطلبات الزبون، فتصبح المنظمة قادرة على قراءة الاحتياجات المستقبلية للزبون دون طلب منه، وهذه تعتبر من أقوى المزايا التنافسية المستدامة للمنظمة كذلك التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات المنافسة، قادرة على تحسين جودة المنتج، في اكتساب معارف جديدة من منظمة الحليفة تستطيع المنظمة تحسين منتجاتها وتطويرها فيشكل عام رأس مال العلاقات عنصر بناء للجودة فعلى المنظمة استغلاله لكسب مزايا تنافسية جديدة.²

¹ يوسف احمد، مزريق عاشور، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارة، المجلد(10)، العدد(18) 2017، ص:223.

² جزار وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص138.

ان طبيعة العلاقة بني الجودة ور الاستثمار في أس المال العلائقي هناك علاقة طردية، أي أنه إذا لم تتبع المنظمة سياسة جودة متقنة أحسن إتقان والتي تساعد في تصميم المنتج والخدمة بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وفعالية و ترضي الزبون دوماً، فإن المنظمة لا تحقق بذلك رأس مال علائقي متميز وفعال ولا يتحقق مبدأ رضا المستهلك وولائه للمنظمة والعكس صحيح¹.

-الاستثمار في رأس المال العلائقي والتكلفة: أكدت العديد من الكتابات على قدرة العلاقات والارتباطات القوية للمنظمة في تخفيض التكاليف المحتملة سواء تعلقت بالعملية الانتاجية أو بطرق البيع، أو الحصول على موارد المنظمة، وهذا ما يعزز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وقد وصف رأس المال العلائقي بالوسيلة الجديدة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تمتاز بالديناميكية والعالمية²، ويرى البعض أن رأس المال العلائقي يقلل من السلوك الانتهازي، ويزيد الثقة الأطراف ويقلل من تكاليف المعاملات وبالتالي يعزز أداء العلاقات.³

ان المهم في عمليات المنظمة هو تحقيق رضا الزبون لأنه مصدر الربحية، كما أن العلاقات الجيدة توفر على المنظمة تكاليف اضافية تتعلق بالبحث عن زبائن جدد أو خسارة الحاليين، والسمعة الجيدة تقلل من تكاليفها نتيجة إجراء بحوث تسويقية واشهار منتجاتها، لذلك فرأس المال العلائقي فعال ومؤثر في سير أعمال المنظمة.

-الاستثمار في رأس المال العلائقي والمرونة: ان رأس مال العلاقات المتميز أساسه المرونة في التعامل والتأقلم مع التغيرات الخارجية بما يناسب المنظمة و يحفظ سمعتها، فالعلاقات الجيدة مع الزبائن أساسها الصبر و سعة الصدر في الاستماع الى انتقادات الزبون و احتياجاته لتتحول المنظمة عن مسارها وبكل مرونة لإرضائه و تحقيق احتياجاته وهو هدفها الرئيسي، كذلك في التعامل مع الموردین فأساس التعامل المرونة و الليونة في عمليات التسليم و الاستلام لاكتساب المورد و ضمان التوريد الدائم للمنظمة، أما المنافسين فالاحترام المتبادل و التغاضي و المنافسة الشريفة توصل المنظمة الى تحالفات إستراتيجية تخدمها، كما يمكن تشبيه رأس مال العلاقات المتميز بالمجتمع الذي يتطلب التعايش و

¹ عروف راضية، بوزناق حسن، **أثر الجودة في بناء رأس المال العلائقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تيسة-مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد(12)، العدد(3)، 2017، ص:473.**

² عزالدين بن حميود، عبد الفتاح بوخمخ، **رأس المال العلائقي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف دراسة مجموعة من شركات الصناعة الالكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد(6) العدد(1)، 2022، ص:409.**

³ Yubing Yu, Baofeng Huo, **The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital**, Journal of Cleaner Production, Vol (211),2019, p:9

التأقلم و المرونة لنجاحه فهذا ما يتطلبه نجاح رأس مال العلاقات، وهذا ما يقدمه للمنظمة مرونة في العمل و في العلاقات مع مختلف الجهات.

-الاستثمار في رأس المال العلائقي والابداع والابتكار: اعتمدت المنظمات الكبرى و بشكل كبير على البحث عن المعرفة من زبائنها، فمثلا شركات الألعاب الالكترونية كانت تطلق مسابقات و تحديات رقمية على ألعابها، لتجد من زبائنها من يتفوق عليها لتستقطبه فيما بعد كراس مال فكري للعمل لصالحها، فالإبداع تعززه العلاقات و رأس مال العلاقات المتميز يخلق الإبداع في المنظمة، إما من خلال ما يقدمه الزبائن من أفكار جديدة أو حتى ذكره لنقائص في المنتج، توجه المنظمة الى التغيير و البحث عن الإبداع لإرضاء هذا الأخير، أو حتى مع الموردین بتقديمهم لمواد أولية أحسن أو مغايرة كليا تسبب الوصول الى الإبداع، أما التحالفات الإستراتيجية فهي مجال واسع للإبداع فبتغيير نظام المنظمة و انفتاحها أكثر يبرز رأس مال فكري قادر على خلق الجيد ويفعل عنصر الإبداع.¹

المطلب الرابع: الاستثمار في رأس المال النفسي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات تتطلب الاهتمام الكافي نحو الخطوات من أجل ضمان بقاء الأعمال على المدى الطويل، ويجب على المنظمات بناء نقاط قوتها والتي تتمركز في قوة موظفيها، واحدى نقاط القوة هذه هي رأس المال النفسي الايجابي للموظف والذي يتكون بدوره من الكفاءة الذاتية والتفاؤل والأمل والمرونة، كما ربط هاذا المفهوم بالابتكار والذي يعتبر المحرك الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة.²

ان رأس المال النفسي الايجابي يليي المعايير الموضوعية للميزة التنافسية المستدامة في جميع المجالات، ويتطلب ايدولوجية تنظيمية متحولة تنظر الى الموظفين بايجابية على أنهم واثقون ومتفاؤلون ومرنون، كما أن الأهم أن رأس المال النفسي الفريد والغير مستغل يمكن تطويره وادارته بنجاح وقدرته التنافسية المستدامة، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، تحتاج كل منظمة الى تكييف مناهج تنمية رأس المال النفسي واستثماره مما يجعلها فريدة ومتخصصة للمنظمة.³ على سبيل المثال: إن ايمان الفرد بكفاءته الذاتية على أداء مهامه بنجاح عامل أساسي في خلق ميزة تنافسية مستدامة لرواد الأعمال، فهي تعد عاملا حيويًا في اكتساب مزايا تنافسية في عالم الأعمال حيث يتمتعون الافراد ذوي المستويات العالية من الكفاءة الذاتية بالثقة والمهارات والمعرفة اللازمة لتحديد واستغلال الفرص والابداع

¹ جزار وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص:139.

² Mridul, Aditi Sharma, psychological capital for competitive advantage: a review, Administrative Development: A Journal of HIPA, Vol(8), 2021, p:1.

³ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage**, Published in Organizational Dynamics, vol.(33), N°(2), 2004, p: 23.

والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، كما أن من الضروري لرواد الأعمال الاستثمار في تطويرها وذلك لضمان النجاح وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.¹

كما يلي رأس المال النفسي المعايير التراكمية والمترابطة للميزة التنافسية المستدامة ، من خلال ثقته وتأمله وتفأؤله ومرونته، ويجب على المنظمات أن تنظر الى هذه الديناميكيات النفسية باعتبارها فرصة هائلة، حيث يكون الموظفين مرنين للتغيير النفسي الايجابي والتجديد، بمجرد انشاء ايدولوجية تنظيمية وادارية جديدة تركز علر رأس المال النفسي الايجابي واكتساب الموظفين الثقة والنظر في أن مديهم يعتبرهم أهم الأصول، مما تتطور دوامة ايجابية ويحقق ميزة تنافسية مستدامة²

يمكن للحالة النفسية الايجابية أن تنشط العمليات المعرفية لدى المورد البشري وتصوراتهم لما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث أن المورد البشري المتفاءل يميل الى استقلالية في عمليات التفكير ويمتلك موضعا داخليا للتحكم مما يساعده على التحفيز وانجاز المهام المثيرة، علاوة على ذلك فان القادة المتفائلين يلعبون دورا حاسما في النمو التنظيمي بتحفيز أتباعهم على تحديد أهدافهم الخاصة والوصول الى أقصى امكانتياهم، كذلك المورد البشري الذي يتمتع بمرونة هم في وضع أفضل للتكيف مع الظروف أو الأزمات الصعبة فالاستثمار في رأس المال النفسي وادارته والاستفادة منه سيساعد المنظمات في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.³

ان الاستثمار في رأس المال النفسي اثر ايجابي على القدرة التنافسية المستدامة ، حيث يرى Luthans و آخرون أن من الضروري تكييف ادارة رأس المال النفسي وتنميته من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، ورأس المال النفسي يستوفي أيضا المعايير التراكمية والمترابطة للميزة التنافسية.⁴

وبالتالي يمكن القول أن رأس المال النفسي هو عنصر أساسي يتجاوز راس المال البشري والعلائقي والهيكلية، فأهيته تكمن بالنسبة للمنظمات في تحسين العلاقات من جهة ، أما بالنسبة للمورد البشري في ارتفاع مستوى الالتزام ورفع الروح المعنوية والاستقرار العمل فهو يأثر بصفة غير مباشرة وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية طويلة المدى .

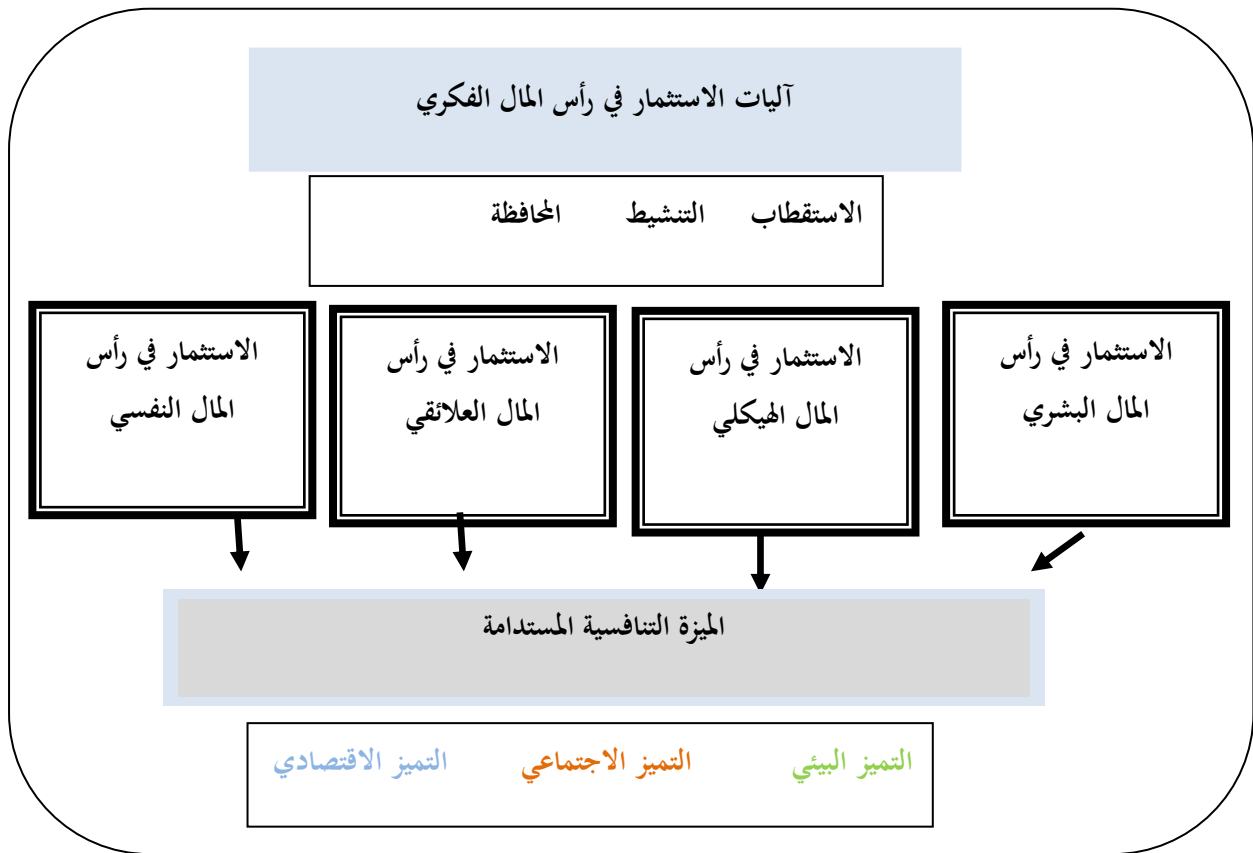
¹ Godwin Poi PhD, **Entrepreneurial Self – Efficacy and Competitive Advantage of SMEs in Bayelsa State, Nigeria**, International Journal of Entrepreneurship, Vol.(6),N°(2), p: 32

² Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, **Op Cit**, p :24

³ Shamas-ur-Rehman Toor, George Ofori, **Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations**, JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT, Vol(136),N°(3), 2010, p:342.

⁴ قاسم عيسى ، ميهوبي فوزي، رأس المال النفسي، تعريفه، مكوناته، خصائصه وآثاره، مجلة المرشد، المجلد (12)، العدد، 2022(1)، ص:200.

والشكل التالي يبين العلاقة بين آليات الاستثمار رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة
الشكل رقم (17.2) : العلاقة بين آليات الاستثمار رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يمكن القول أن من أجل الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة يجب الاستثمار في آلياته المكونة من الاستقطاب والتشيط والمحافظة ، كما أن الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية المناسبة ، تحول رأس المال الفكري الى مصدر ذو قيمة ، وأن التكامل بين عناصر رأس المال الفكري أساس نجاح المنظمة وأساس قدرتها على التميز باعتبارهم الأركان الأساسية لتحقيق مزايا التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل وهو موضوع جد مهم وهو " الميزة التنافسية المستدامة" فهو يعتبر امتداد للميزة التنافسية الا أنه يختلف من الناحية الاجتماعية والبيئية نتيجة ظهور التنمية المستدامة. ان الميزة التنافسية المستدامة هو هدف أي المنظمة وهي ليس بالسهل تحقيقها باعتبارها تمتاز بخصائص نادرة و يصعب تقليدها ويمكن الاحتفاظ بها لمدة أطول ، كما نوقش في هذا الفصل المرتكزات التي تبنى عليها وذلك من خلال مبدأ الاستدامة كل من التميز البيئي والتميز الاقتصادي والاجتماعي بالاضافة الى أهم الاستراتيجيات التنافسية ومدخلها، ومتطلباتها في المنظمة، وأساليب المحافظة عليها و استدامتها أطول فترة ممكنة بالاضافة الى معالجة مخاطر فقدانها .

كما قد تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة النظرية بين الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة حيث استهل فيه آليات الاستثمار كل من أبعاد رأس المال الفكري (الاستثمار في رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي)، وتأثيرهم على الميزة التنافسية المستدامة وأثر كل من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) على أبعاد رأس المال الفكري والتي توضح فيها أثر بين المتغيرين فكل الدراسات تؤكد أن نجاح الاستثمار في رأس المال الفكري في خلق مزايا تنافسية للمنظمة ويضمن الاستدامة إذا تم التعامل معه بالشكل الصحيح و الحفاظ عليه وتطويره .



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية الطريقة والاجراءات



تمهيد

حاولنا مما سبق عرضه الاحاطة بالجانب المتعلق بمختلف أدبيات والمراجع المتعلقة لموضوع الدراسة، رأس المال الفكري وكأهم آليات الاستثمار فيه بالاضافة الى الميزة التنافسية المستدامة بمختلف أبعادها، ماتوصلنا اليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة، ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة متخذين مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول ولاية المدية كنموذج وعينة عن المؤسسات الأخرى لمجمع صيدال، التي تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأدوية في هذا الفصل سنتطرق بشكل تفصيلي الى الدراسة من خلال المباحث الآتية:

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال
- ❖ المبحث الثاني: تقديم عام لفرع أنتيبوتيكول ولاية المدية
- ❖ المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للدراسة
- ❖ المبحث الرابع: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة فرع أنتيبوتيكول

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة الأدوية في الجزائر التي يقف عليها الاقتصاد الوطني الجزائري بتميزه بهيكل واسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن بالاضافة الى منتجاته التي تجاوزت الأسواق المحلية وأصبحت عالمية، ويعتبر مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بولاية المدية من أكبر وحدات مجمع صيدال وهو محل الدراسة والتي سنقوم بالتفصيل فيه في المطالب التالية.

المطلب الأول: مضامين حول مجمع صيدال لصناعة الأدوية

يعتبر مجمع صيدال من أكبر الشركات لإنتاج وصناعة الأدوية في الجزائر، الهدف منه تلبية الحاجة في صناعة الأدوية محليا والقدرة على توفير الأدوية، وفي هذا الصدد سنتعرف على المضامين المرتبط به.

أولا: نظرة عامة حول مجمع صيدال

1-تعريف مجمع صيدال: يعتبر صيدال أول مخبر صيدلاني قوم على إنتاج الأدوية الجنيصة في الجزائر، بعد الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تأسس مجمع صيدال سنة 1982، بهدف بناء صناعة صيدلانية محلية تعمل على توفير الأدوية للمواطنين، "صيدال" كشركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري منظمة بصورة مجمع صناعي متخصص في إنتاج وتطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. ويقى مقرها الرئيسي في الدار البيضاء ولاية الجزائر .

تم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم "المجمع الصناعي صيدال" (سجل التوثيق رقم N° 085/97، ومسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم B002 82¹، وتم ادراج اسمها في البورصة سنة 1999 أي ما نسبته المقدرة 20% من رأس المال المجمع للمستثمرين والمؤسسات.²

ويطمح مجمع صيدال حسب عنوان "جودة منتجاتنا هي مركز اهتمامنا" والذي يعتبر فاعل أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية، إلى تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي

¹ حدادو نبيلة، ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية-مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد (8)، العدد(2)، 2020، ص:489

²المصدر: الموقع الرسمي لبورصة الجزائر، الشركات المدرجة، صيدال، تاريخ الزيارة 2024 /3/16

https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_soc&id_soc=28

منفتح على التكنولوجيات الحديثة والبتكارات كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته، كما تعتبر الجودة في إستراتيجية مجمع صيدال المحور الأساسي الذي يربط بين جميع الاجراءات الادارية.¹

2-نبذة تاريخية عن نشأة مجمع صيدال

يتدرج مجمع صيدال عبر محطات زمنية من أجل الوصول ما عليه اليوم، وسنوجز أهم المحطات التاريخية التي مرت بها:

الجدول رقم (1.3):التطور التاريخي لمجمع صيدال

السنة	المحتوى
1963/04/10	تمثل البذرة الأولى مع صيدال في الصيدلية المركزية، كانت منشغلة آنذاك بصفة متزايدة بالوظائف المتعلقة بالأدوية
1969	تم انشاء الصيدلة المركزية الجزائرية P.C.A و تمت المصادقة على قانون الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 6-77 المؤرخ في : 1977/1/23، الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري
1982	تحول الصيدلة المركزية الجزائرية الى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني وفق مرسوم 82/161 وفق تاريخ 1982/4/27
1985/4/13	تم تغيير تسمية المؤسسة طبقا للمرسوم 85/74 ليصبح "صيدال SAIDAL وبعد الاصلاحات الاقتصادية التي شهدتها أصبحت صيدال تتمتع باستقلالية في التسيير، وأصبحت صيدال بذلك شركة ذات أسهم .
1993	تم اجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة ما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية عن طريق انشاء فروع جديدة لها.
1997	قامت صيدال بتنفيذ خطة لإعادة هيكلتها، نتج عنها تحويلها في: 1982/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع وهي: فارمال، بيوتيك، أنتيبايوتيكال
1998	تطوير الهدف الاجتماعي للمجمع الصناعي صيدال، وهذا بالتوجه نحو إجراء البحوث الأساسية المتعلقة بالطب البشري والبيطري.
1999	من شهر مارس تم طرح مجموعة أسهم تحت تصرف المساهمين في مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر للقيم المنقولة بعرض قيمته 20% من رأس المال الاجتماعي، حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ (800دج) وهي أول تسعيرة لأسهم المجمع، وقيمة اسمية البالغة (250دج) أي ما يعادل (500 مليون دج) وهي موزعة على 2000000 أسهم، في فترة الاكتتاب بداية [من 15 فيفري 1999 إلى غاية 15 مارس، 1999] وتزامن من نفس السنة إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بباتنة
2002	افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفرع بيوتيك (، Biotic) مكلفة بصناعة Suppositoires
2003	فوز المجمع الصناعي صيدال بالجائزة وحصوله على شهادة الجودة الأيزو، على المستوى الوطني خلال اليوم الثاني للتقييم والمنظم من قبل وزارة الصحة

¹ حنان رزاق سالم، تحليل خزينة القوائم المالية المدمجة وفق النظام المحاسبي المالي، دراسة مجمع صيدال للفترة (2011-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة مالية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة 2019،ص:84.

2005	في شهر أفريل إنشاء مصنع جديد لصناعة الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع فارماFarma
2006	اختيار المجمع الصناعي صيدال مع مؤسسات أخرى من مجموع 145 مؤسسة بغرض خوصصتها وفتح رأس مال لها
2009	رفع صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود.
2010	قامت بشراء 20% من شركة إيبرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38,75% إلى 44,5%.
2011	رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبريال إلى حدود.
2014	من شهر مارس، تم دمج فروع مجمع صيدال (انتيبيوتيكال، فارمال، بيوتيك) بطريقة الامتصاص

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على عدة مراجع.

3- مهام وأهداف مجمع صيدال

3-1 مهام مجمع صيدال: من أهم المهام التي يقوم بها التي يقوم بها مجمع صيدال ما يلي:¹

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها.
- الاستيراد والتصدير ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.

البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية.

- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه، سواء بإنتاج الأدوية الجينية أو باستيرادها من الخارج.

- المساهمة الفعالة في تحقيق السياسة الدوائية الوطنية والراقية بغية تحقيق الأمن الدوائي الوطني، ومواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الكفاءات والخبرات البشرية التي تجسد ذلك.

- وضع الجودة والفعالية كأولوية لصيدال لتعزيز ثقة الزبون في المنتجات الصيدلانية المحلية خاصة الأدوية الجينية.

- ترقية استهلاك الأدوية الجينية وتقديم مزيد من الإجراءات والجهود الإعلامية التي من شأنها حث وتشجيع الأطباء على تفضيل ووصف هذا النوع من الأدوية.

3-2 أهداف مجمع صيدال: إن مجمع صيدال هو رائد الصناعة الدوائية بالجزائر فإنه يسعى الى تحقيق هذه الأهداف

لضمان استمرارية وتنافسية منتجات ، وهي:

- تنوع وتوسيع قائمة املنتجات من الأدوية، خاصة بالتركيز على الأدوية الجينية .

¹ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2019، ص: 3.

- عرض منتجات من الأدوية بنوعيات جيدة وأسعار تنافسية.
- العمل على ضمان استمرارية وتحسين القدرة التنافسية لمنتجات المجمع لتحقيق أهداف النمو والبقاء والريادة.
- التركيز على برنامج عمل يركز على تنمية وتطوير الكفاءات وتحسين الهيكل التنظيمي ونظام المعلومات .
- السعي لمحاولة تغير موقف الزبائن والعملاء اتجاه المنتجات الجنيصة التي يعتر البعض أنها لا ترقى في جودتها وفعاليتها الى المنتجات الأصلية لها.
- السعي لكسب تحدي تغطية إحتياجات السوق الوطني من الأدوية وبالتالي تقليص الواردات من المنتجات الدوائية.
- تكثيف تواجدها في السوق الوطني عن طريق تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني.
- تطوير اتفاقيات الشراكة مع الأجانب وتفعيلها ميدانيا.
- الارتقاء بالانتاج الى مستوى أمثل يتماشى مع الطاقات والامكانيات المتاحة.
- ترشيد استخدام عنصر العمل من خلال تأهيل الكفاءات من أجل تحسين الانتاجية .
- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتسيير فعال لمختلف المصالح.
- المحافظة على مناصب الشغل الموجودة والبحث عن فرص أخرى لخلق مناصب شغل جديدة مع أجور مناسبة لذلك ولمصلحة العمال.

المطلب الثاني: بنية وتنظيم مجمع صيدال

يحتوي مجمع صيدال على وحدات مركزية للتسيير وثلاثة فروع للإنتاج وتتمثل مهمته الأساسية في إنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية والتي سنوضحها في هذا المطلب .

أولا :بنية مجمع صيدال: يتكون مجمع صيدال من شركتين فرعيتين متخصصتين في إنتاج الأدوية، وهما:¹

1- فرع سوميدبال Filiale Somédia: يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، يمتلك المجمع الصناعي منها مانسبته 59%، ونسبة 36.45% يملكها المجمع الصيدلاني الاوروربي، و4.55% يملكها فيناليب ويتضمن هذا الفرع ثلاثة أقسام:

-قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية.

-قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)

-قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

2- فرع إيبرال Filiale Iberal : هو شركة ذات أسهم، مبنية وفق شراكة بين مجمع صيدال بنسبة 40% وجلفار "الإمارات العربية المتحدة" ما نسبته 40% بالإضافة إلى المؤسسة الجزائرية "فلاش" والمتخصصة في المواد الغذائية بنسبة 20%، يهدف المشروع الصناعي إيبرال إلى تحقيق ما يلي:

-صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة).

- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة).

-توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

يحتوي المجمع على ثلاث وحدات انتاجية وتتمثل في ما يلي:

-فرع أنتيبوتيكول ANTIBIOTICAL: مقره بولاية المدية، تم إنجازه في سنة 1987 ويوظف نحو

745 عاملا، ويضم المركب وحدتين لإنتاج المضادات الحيوية على شكل منتجات تامة الصنع، المنتج الأول

ويتمثل في منتجات بينيسيلينية، اما المنتج الثاني هو منتجات غير بينيسيلينية كما يضم أيضا المركب وحدة لإنتاج

المواد الأولية الخليطة VRAC كما أنه تحصل على شهادة الجودة ISO9002 سنة 1994 و ISO 9001 في سنة

2000 من قبل الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة AFAQ بطاقة إنتاجه تصل إلى 750 طنًا من المواد الأولية، كما

يحتوي المركب على وحدة خاصة بإنتاج مواد التعبئة والتغليف (مطبعة)، ويضم كذلك مخبرا للمراقبة النوعية للأدوية.

-فرع بيوتيك: BIOTIC: مقره بالحراش في الجزائر العاصمة وهو من أهم الفروع بحجم عمالة قوامها 1027

عاملاً، وتم إنجازه في سنة 1984 ويحتوي على أربعة مصانع إنتاجية، والمتمثلة في:

¹ <https://ecomedfot.blogspot.com/2015/08/Saidal-complex-.html>

- مصنع جسر قسنطينة: وله طاقة إنتاج تقدر بـ 18 مليون وحدة بيع U.V وأنجز في سنة 1985 ويضم هذا المصنع مخبرا لأجل مراقبة النوعية، ويضم ورشتين مختلفتين للإنتاج بصنفيين مختلفين من الأدوية.
- مصنع الحراش: ويضم أربع وحدات إنتاجية، حيث تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 20 مليون وحدة بيع (U.V) وأنجز في سنة 1984 من قبل الصيدلية المركزية الجزائرية P.C.A.
- مصنع شرشال: أنجز في سنة 1986 ويضم ثلاث وحدات إنتاجية مختلفة.
- مصنع باتنة: وهو متخصص في إنتاج التحاميل *des Suppositoires* ويحرص فرع البيوتيك بشكل عام على إنتاج مجموعة متنوعة وغنية من مختلف الأصناف الدوائية كالأقراص المعلبة المحاليل المكثفة المضغوطات، القنينات الزجاجية، حقن، المشروبات *Sirops* ومعجون الأسنان.
- فرع فرمال **PHARMAL**: يعتبر من أهم الفروع الإنتاجية، وتبلغ حجم عمالته حوالي 881 عاملا، كم يضم مخبرا لأجل مراقبة النوعية ويحتوي على ثلاثة مصانع فرعية وتقع:
- مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية للعاصمة، يملك طاقة إنتاجية تقدر بـ 40 مليون وحدة بيع (U.V)
- مصنع قسنطينة: وله طاقة إنتاجية تقدر بـ 50 مليون وحدة بيع سنويا، ويضم ورشتين إنتاجيتين.
- مصنع عنابة: وله طاقة إنتاج تفوق 07 ملايين وحدة بيع.
- مصنع جديد لإنتاج الأنسولين: ومقره قسنطينة طاقته الإنتاجية تبلغ 3.5 ملايين وحدة بيع سنويا
- مراكز التوزيع ومواقع الانتاج للمجمع صيدال: يتضمن مجمع صيدال ثلاثة مراكز للتوزيع متوزعة على أنحاء التراب الوطني وهي:
- وحدة التوزيع - وسط **U.C.C** تم إنشاؤها سنة 1996 وتعتبر أول وحدة توزيع للمجمع، وتهدف إلى تسويق وتوزيع جميع المنتجات التي ينتجها المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة، وتقوم بالقياس والتنبؤ بالطلب وتحليل المنافسة فضلا عن الإشراف على التسويق والتوزيع لجميع المنتجات التي ينتجها مجمع صيدال، ومن خلال الأرقام المسجلة والمحفزة تم إنجاز وحدتين إضافيتين الأولى بباتنة والثانية في وهران.
- مركز توزيع - شرق **U.C.B** وهي الوحدة التجارية بشرق البلاد تم إنجازها في سنة 1999 ومقرها في باتنة وتسهر على تسويق منتجات صيدال في الجهة الشرقية للتراب الوطني.
- مركز توزيع - غرب **U.C.O** وهي الوحدة التجارية للغرب، تأسست في سنة 2000 ومقرها مدينة وهران تسهر على توزيع منتجات المجمع في المنطقة الغربية للبلاد

الشكل رقم (1.3): مراكز توزيع الانتاج لمجمع صيدال



المصدر: <https://www.jobdza.com/saidal-groupe/> تاريخ الزيارة 2024/20/3.

مواقع الانتاج لمجمع صيدال: يمتلك مجمع صيدال حاليا 8 مواقع، الجزائر العاصمة والمدينة وقسنطينة وعنابة وشرشال. يبلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع 140 مليون وحدة بيع. ومن بين هذه المصانع، تم إستلام ثلاثة وحدات متخصصة في إطار مخطط تطوير المجمع. تقع هذه المصانع التي تم بناؤها وفقاً لمعايير الصناعة الدوائية الدولية، في الحراش (الأشكال الجافة) وشرشال وقسنطينة 2 (شراب)، وتتنوع كالاتي:

-مصنع المدينة: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية وغير البنسيلينية، يضم ورشتين خاصتين بالتركيب الجزئي لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية.

-مصنع دار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، وينتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال شراب، محلول، مراهم، أقراص.

-مصنع جسر قسنطينة: يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة ويضم قسمين منفصلين:

-قسم صناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص).

-قسم إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات) وهو مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل.

-مصنع الحراش: يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: شراب، محاليل، مراهم، أقراص.

-مصنع شرشال: يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

-مصنع قسنطينة: يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب، ومصنع آخر بقسنطينة خاص بإنتاج الأنسولين

ومتخصص في إنتاج الأنسولين البشري من ثلاثة أنواع) السريع، القاعدي والمركب، 25 على شكل قارورات).

مصنع عنابة: متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

-مصنع باتنة: متخصص في إنتاج التحاميل

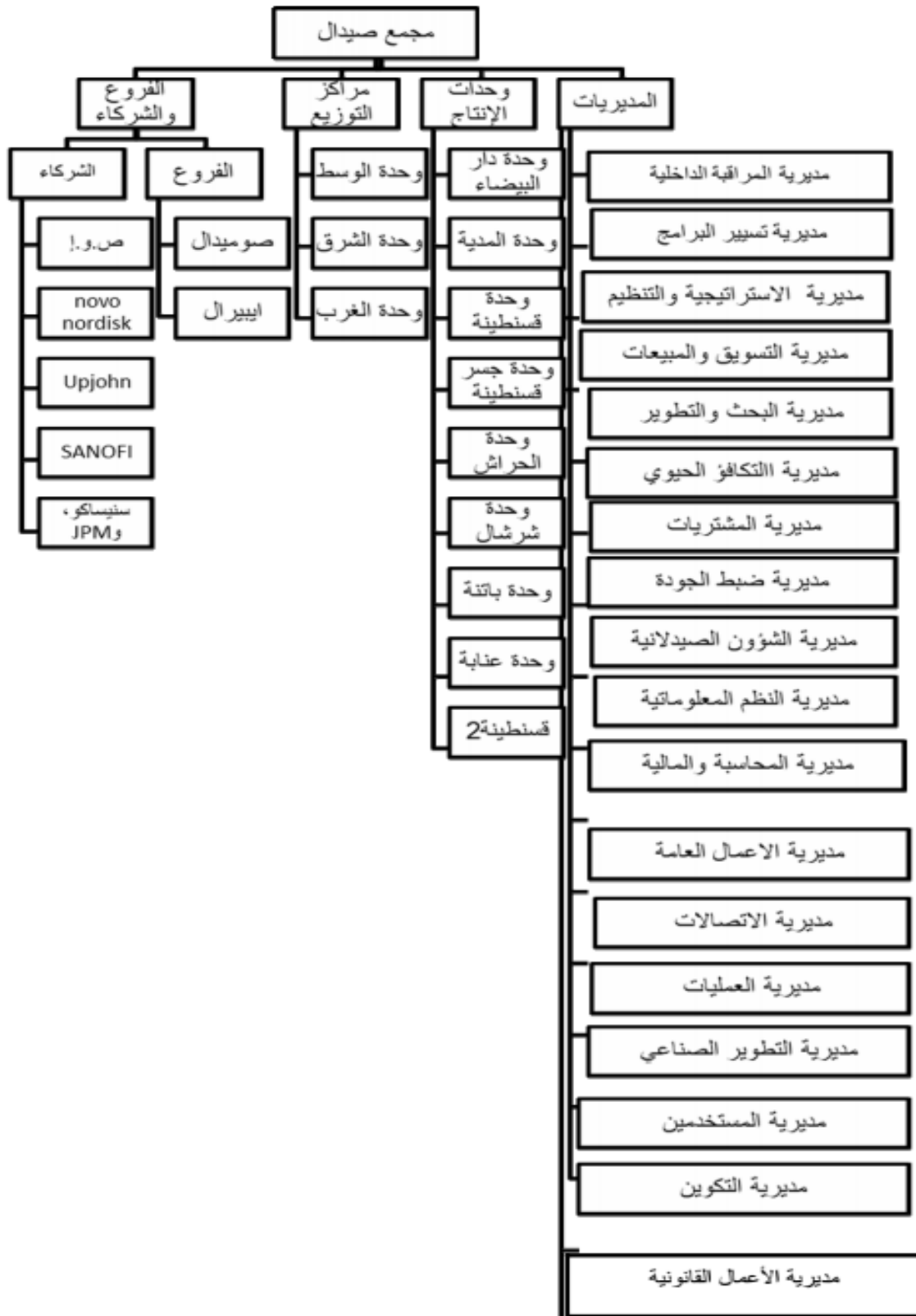
ثانيا: تنظيم مجمع صيدال: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة فعالة نحو تحقيق الأهداف فهو بمثابة الدليل الذي يعتمد عليه الموظفون أثناء تأدية مهامهم فكل منظمة لديها هيكل تنظيمي خاص بها وفي هذا السياق سوف نقدم الهيكل التنظيمي الخاص بمجمع "صيدال"، لصناعة الأدوية، وعليه فقد اعتمد المجمع هيكل تنظيمي سنة 1997 وتم تعديله سنة 1998 وبعد إضافة الوحدات الجديدة للمجمع، تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد سنة 1999 وهو آخر هيكل تنظيمي للمجمع يظهر في المخطط التالي: أن هناك نوعين من العلاقات الموجودة في المجمع وهي: علاقة وظيفية وعلاقة هرمية.

العلاقة الوظيفية: تتمثل في ارتباط كل من الرئيس المدير العام، والأمين العام ومختلف الفروع، حيث تم صياغة كل الوحدات الإنتاجية المتشابهة في فرع واحد، وذلك قصد التنظيم ورفع من الأداء في العملية الإنتاجية لضمان اتساع خط المنتجات.

العلاقة الهرمية: هذه العلاقة تربط كل من الرئيس المدير العام والأمين العام ومختلف المديريات الفرعية والوحدات التجارية ومخبر البحث والتطوير، ويظهر لنا الهيكل التنظيمي وجود ثلاثة فروع إنتاجية (لكل فرع هيكل تنظيمي فرعي خاص به)، إضافة إلى خمس مديريات والوحدة التجارية للوسط ومركز البحث والتطوير، وتتمثل المديريات فيما يلي:¹

¹<https://ecomedfot.blogspot.com/2016/12/Niche.Saidal.compound.in.pharmaceutical.industry.Paljazair-structure.organize.Saidal.Complex.2017.2018.2019.2020.Arabs-euro-dollar-profit-money-gold-Spain-football-sex-sexy-wo> تاريخ الزيارة 2024/3/20

الشكل رقم (2.3) الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق مجمع صيدال

المطلب الثالث:علاقات الشراكة بين مجمع صيدال والعلاقات الخارجية

الجدول رقم (2.3) الشراكات القائمة لمجمع صيدال

<p>اختتمت هذه الشراكة في عام 2012 بإنشاء شركة صيدال- شمال إفريقيا للتصنيع الجديدة، وهي مشروع مشترك بين صيدال 85% وصندوق الاستثمار القومي 15% ستكون SNM مسؤولة عن إنشاء وحدة متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.</p>	<p>صندوق صيدال الوطني للاستثمار</p>
<p>أبرمت الشراكة الصناعية مع نوفو نورديسك في 21 أبريل 2012 لإنتاج الأنسولين من مجموعة نوفو نورديسك في قسنطينة (الجزائر)، وتستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية على نقل كبير للتكنولوجيا والمهارات من شركة نوفو نورديسك، الشركة الرائدة عالمياً في علاج مرض السكري، إلى مجموعة صيدال، وستكون معايير الجودة في هذا المصنع مطابقة لتلك الخاصة بمصانع نوفو نورديسك حول العالم.</p>	<p>نوفو نورديسك Novo: Nordisk</p>
<p>ركزت الشراكة التي تم إبرامها بين مجموعة صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر في 21 المشتركة في (PSM) PFIZER SAIDAL MANUFACTURING، على إنشاء شركة 1997 مايو سبتمبر 1998 لتصنيع وتعبئة منتجات صيدلانية وكيميائية محددة، تعود ملكيتها لشركة فايزر، الشركة المشتركة بين صيدال (30% وفايزر) (70% الكائنة في الجزائر العاصمة، تعمل منذ 20.</p>	<p>فايزر الأمريكية PFIZER</p>
<p>أدت الشراكة التي أبرمت في عام 1996 بين مجموعة صيدال والشركة الفرنسية "سانوفي أفيننتس" إلى إنشاء (WPS) WINTHROP PHARMA SAIDAL (في سبتمبر، 1999 هذه الشركة المشتركة، التي تمتلك مجموعة صيدال رأس مالها بنسبة (30% ونسبة) (70% وتعود ملكيتها لشركة سانوفي، وتدفع الشركة إلى تحضير وتصنيع وتشكيل وتسويق التخصصات الصيدلانية للاستخدام البشري في الجزائر، يقع مصنع (WPS) (في الجزائر العاصمة، وهو قيد الإنتاج منذ عام 200.</p>	<p>سانوفي SANOFI:</p>
<p>أدت هذه الشراكة، التي أبرمت في عام 1999 إلى إنشاء شركة تاسيلي العربية للأدوية (تافكو) لبناء مصنع للأشكال الصلبة في رغاية، وتملك شركة صيدال ما نسبته (44.51%) (44.51% ونسبة) (28.98% تعود لشركة أكديما، أما سبيماكو و JPM تملك ما نسبته (4.54%) (21.97% على التوالي، وهو هذه الشراكة القائمة منذ عام 201.</p>	<p>أكديما) جامعة الدول العربية) - سبيماكو) المملكة العربية السعودية) و (JPM (الأردن):</p>

المصدر: <https://www.saidalgroup.dz/ar/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA/#np>

المبحث الثاني: مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول محل الدراسة

يعتبر فرع أنتيبوتيكول من أهم المشاريع في مجال الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإقليمي

المطلب الأول : تقديم فرع أنتيبوتيكول

يتمثل في مركب المضادات الحيوية الموجودة في لمدينة الذي يبعد عن الجزائر العاصمة بـ80 كلم، يقدر رأس ماله بـ950 مليون دج، كما أن مساحته تقدر بـ 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، الفرع يختص بإنتاج المضادات الحيوية بينيسيلية و غير بينيسيلية مثل الحقن،الكبسولات،المراهم، الحبوب، والشراب.

كما تم تجهيزه بكافة التجهيزات و الأدوات الضرورية لإنتاج الدواء، منذ الحصول على المادة الأولية الفعالة، حتى إستخراج و إنتاج مستحضر طبي جاهز.

كما ان فرع أنتيبوتيكول يمثل مشروعا ضخما تم انجازه من طرف المؤسسة الايطالية CTIP، لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة و تكنولوجيا دقيقة، فيما يخص بناء المنشآت الصيدلانية.¹ وقد مر بعدة مراحل كما يلي:²

- جوان 1972: تم عرض مناقصة دولية بشأن مشروع إنجاز أنتيبوتيكول ولقد وقع الاختيار على المؤسسة الايطالية.

- 05 ماي 1977: تم التوقيع على عقد الانجاز بين الجزائر و المؤسسة الايطالية.

- 30 جوان 1977: تسلمت المؤسسة الايطالية المشروع.

- 12 مارس 1978: بداية الأعمال، ودامت مدة الانجاز 50 شهرا، وقد قامت CTIP بالاستعانة بالمؤسسات

التالية: المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز sonalgaz، المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمائية SNIC، مؤسسة تطوير الصناعات الكيمياوية EDIC وبعض المؤسسات الأجنبية مثل SQUIP الأمريكية، و مؤسسة Siemasud.

- 12 مارس 1982: تسلمت الجزائر المشروع لتشرف على استغلاله المؤسسة الوطنية للصناعة الكيمياوية،

EDIC حيث كانت تنتج مختلف المواد الكيمائية كالطلاء.

- سنة 1987: بدأ تشغيله من قبل مؤسسة صيدال وباسم أنتيبوتيكول في إنتاج الصيدلاني بترخيص إيطالي Licence

I.B.I Italia

- 4 أكتوبر 1988: دشّن رئيس الجمهورية السابق (شادلي بن جديد) فرع أنتيبوتيكول ويتم تعريفه وفق المعطيات

العنوان : ص.ب رقم 33، طريق الخميس المدية، الجزائر .

- رقم السجل التجاري : 080080342357/ 26 .

- رقم الحساب البنكي : المدية رقم : 004 001104017077601 /84 .

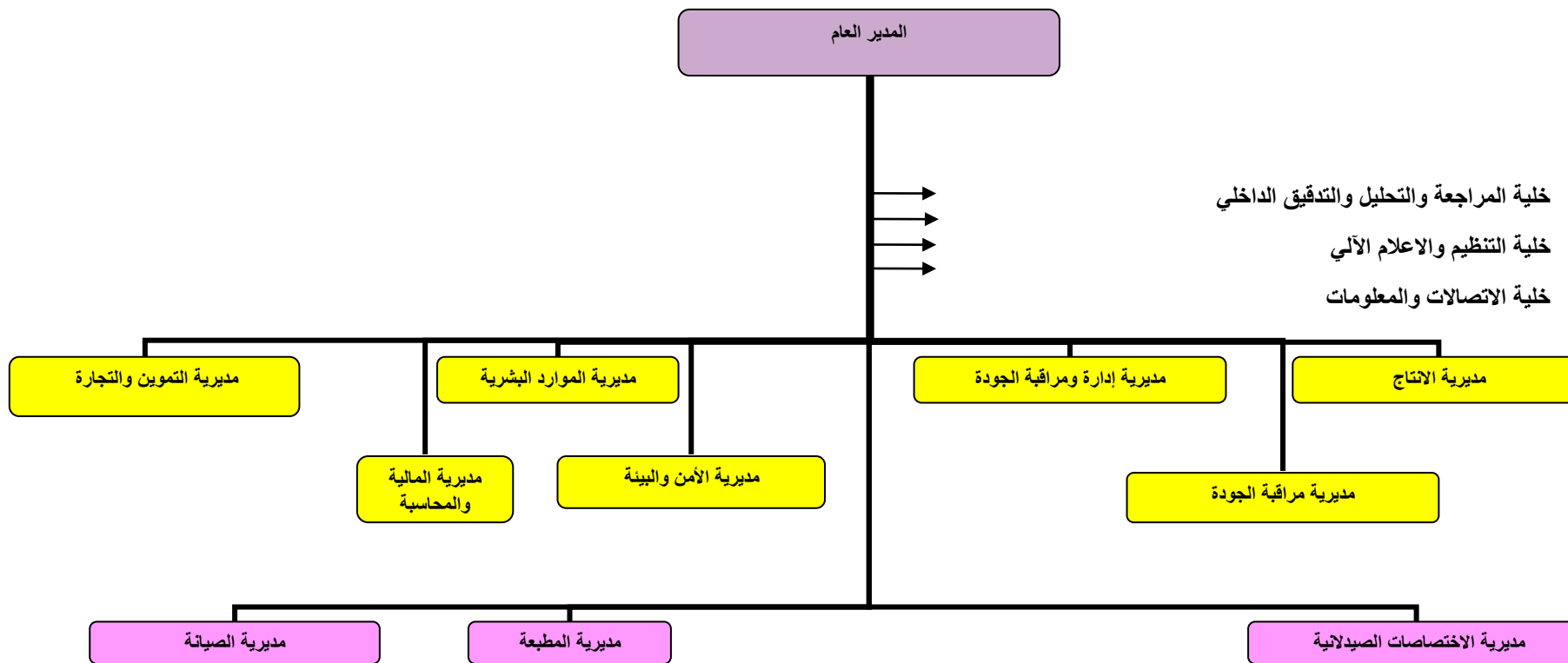
¹ تيشوداد كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 128.

² وثائق مقدمة من طرف فرع أنتيبوتيكال

- رقم الهاتف : + 213025905530 .
- رقم الفاكس : + 213025905531 .
- الموقع الالكتروني : www.saidalgroup.dz .

المطلب الثاني: تنظيم فرع أنتيببوتيكول

الشكل رقم (3.3) : الهيكل التنظيمي لفرع أنتيببوتيكول بالمدينة



المصدر: مصلحة التوثيق بفرع أنتيببوتيكول المدينة

ويتشكل بفرع أنثيبوتيكول المدية كالأتي:

1-الإدارة العامة للموقع :

-المدير العام : مهمته إدارة وصنع سياسات منبثقة من الإستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير ،المتوسط والبعيد من أجل نمو اقتصادي وتوسيع الموقع .

-خلية الإعلام والإتصال : من مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر تتناسب مع السياسات الاتصالية العامة للمجمع .

-خلية التنظيم والإعلام الآلي : تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع

-المساعد القانوني : مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر ،ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمقر .

-مساعد العلاقات الخارجية : مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم معلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها ، وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء .

-خلية المشاريع : مهمتها متابعة انجاز المشاريع الجديدة داخل المقر خاصة مشاريع الشراكة .

-مديرية الوسائل العامة : يقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالأدوات المكتبية المتعددة مثل المكاتب ،الأقلام ،الأوراق ،أجهزة الإعلام الآلي، مواد التنظيف، كما تعد مسؤولة عن حظيرة النقل .

-المساعد المكلف بالبيئة : مكلف بتطبيق ومتابعة سياسات البيئة المتبعة من طرف إدارة المقر على كافة المستويات

-خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل : مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع .

2-المديريات الأساسية : وتتمثل في :

— مديرية التقنيات الصيدلانية : مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة العامة

— مديرية الإختصاصات الصيدلانية : هدفها إنتاج مختلف أنواع الأدوية بالجودة والكمية المحددة .

— مديرية مراقبة النوعية : مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات التامة الصنع .

— مديرية الصيانة المركزية : مهمتها الحفاظ على آلات المصنع , قصد المساعدة في استمرار عملية الإنتاج في ظروف جيدة وهذا بصيانة وتصليح المعدات والآلات .

- مديرية المالية والمحاسبة : تقوم بـ :
 - . التسيير المالي للمؤسسة .
 - . إدارة التدفقات النقدية .
 - . انجاز العمليات المالية للخرينة .
 - . التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض إلخ .
 - . المحاسبة العامة للمخزونات .
- مديرية الموارد البشرية : تقوم بـ :
 - . تكوين العمال .
 - . مراجعة تنظيم الهياكل بالمقر .
 - . تسيير فعلي للعمال (الأجور ، العطل ، العطل المرضية ، إلخ) .
 - . ضبط وتحسين كفاءات التسيير .
 - . اختيار وتعيين العمال وترقيتهم .
- مديرية التموين والتجارة: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج, كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.
- المديرية التقنية الصيدلانية : تقوم هذه المديرية على مراقبة وتدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المقر وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية .
- مديرية المخابر : مهمتها القيام بالتحاليل المخبرية للأدوية بهدف مراقبة النوعية وضمان جودة المنتجات .
- مديرية الطباعة : تقوم بانجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات و البيانات التي تشرح كيفية استعمال الدواء (ECITON) ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن وزوار المقر من طلبة ومتربصين ، كما تعمل بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المقر .
- مديرية إنتاج المواد الأولية : تقوم بـ :
 - . إنتاج المواد الأولية ما يسمى (العنصر الفعال Principe Actif) مثل :
 - (البينيسيلين Pénicilline) .
 - (الأوكسيتيترا سيكلين oxytétracycline) .
 - (الستربتومييسين streptomycessrimosus) .

(السيفالوسبورين Séphalosporine) .

(البلوروميتيلين Plouromitiline).

كما تقوم بمراقبة والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن هذه المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى المقر وتصدر كمية منها لدول أخرى مثل: إيطاليا، الهند، الصين والأردن، وغيرها .

المطلب الثالث: أهداف فرع أنتيبايوتيكال (بالمدية).

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية.¹

أولا: الأهداف الاقتصادية: تتمثل في

-زيادة المردودية لأجل المنافسة.

- البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني.

-تحقيق أقصى ربح وتعظيمه.

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتنام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

-تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممومنين المحليين والأجانب.

-تحسين جهاز الانتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك

الواسع.

-تطوير سياسة ترقية المنتجات.

-تحسين العلاقة مع الزبائن.

-ادخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل.

-يهدف الفرع أيضا إلى إنتاج الأدوية البطرية.

ثانيا: -الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

-توفير مناصب شغل.

-تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين، توفير الدواء وتغطية الطلب المحلي.

-منح تحفيز للعاملين.

-المساهمات المالية.

-الترقية.

¹ مركز الاعلام والتوثيق، فرع أنتيبايوتيكال .بالمدية.

المطلب الرابع: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول

أولاً: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكول

1- نشأة رأس المال الفكري بالمجمع

لم يكن مجمع صيدال في السابق يهتم كثيرا بمجال رأس المال الفكري، و ذلك لما كانت الدولة تحمي الانتاج المحلي، و بذلك احتل المجمع مكانة قوية في السوق بسبب ندرة المنافسين و ضعفهم، لكن بعد الاصلاحات الاقتصادية المتتالية التي قامت بها الدولة الجزائرية و المرتكزة بالأساس على الانفتاح الاقتصادي و اعتماد قواعد السوق، أدى إلى تخوف المؤسسات الجزائرية من التفتح التام للأسواق، كما نشأت منافسة محلية من قبل الخواص، مما أدى إلى تيقن المجمع بأهمية رأس المال الفكري بصفة مستمرة و دائمة، حتى يتمكن من تطوير منتجاته و المحافظة على مركزه التنافسي.

2- تشخيص الاستثمار في رأس المال الفكري بفرع أنتيبوتيكول

-رأس المال البشري: في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال 2015-2011 أولى لرأس المال البشري أهمية كبرى و عيا بأهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع، وأهم محاور التطوير هذه إرساء نظام أجور جديد و إرساء برمجية تسيير الكفاءات والعمل و هذا من أجل القضاء على نقاط ضعف إدارة المجمع . و لقد انطلقت إدارة المجمع سنة 2011 في مشروع برمجية التسيير التوقعي للعمل و الكفاءات GPEC من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الاستراتيجية للمجمع من تكوين العمالة، و من أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص (emploitic). و يحتوي المجمع مع على طاقات بشرية هائلة، تتنوع من إطارات إلى أعوان تحكم و أعوان تنفيذ كما يلي:

الجدول رقم (3.3): توزيع الموارد البشرية العاملة بفرع أنتيبوتيكول المدية لسنة 2023

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	الاطارات	التخصص
745	365	211	169	العدد

المصدر: اتصال برئيس قسم الموارد البشرية

-رأس المال الهيكلي: يمكن تقييم رأس المال الهيكلي من خلال تقييم براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث و التطوير و هي براءة اختراع مما مكنه من إحتلال الصدارة محليا في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قارناه مع دول أخرى، و إن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي بالمركز

أو المجمع ، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق و خفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المجمع ولوج مجال الابداع الجذري و انتاج أدوية أصيلة (غير جنيسة) نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وكون المجمع غير قادر حاليا على توفيرها عدا أن المهمة الرئيسية للمجمع هي انتاج الأدوية الجنيسة، كما أنه لم يصل بعد إلى اشباع السوق المحلية ما بالك ولوج مهمات جديدة تماما، و هذا لا ينفي كون المجمع يتبنى استراتيجية الابداع التكنولوجي، و إن كان تحسينيا فقط، كما يعتبر مسؤولي البحث و التطوير أن عدد براءات الاختراع المحققة ليس هو فقط ما يعكس الاستراتيجية الابداعية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير و تحسين المنتجات، و كذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز.

-**رأس المال العلائقي**: يتضمن رأس المال العلائقي بصيдал ما يلي: سياستها الخارجية، و حصتها السوقية و صورتها الخارجية و سمعتها، و رضا الزبون و ولائهم و درجة الاحتفاظ، و الموردين و قنوات التسويق و كفاءتها و الاتفاقيات المبرمة و العقود و التراخيص المتحصل عليها على اختلافها، و معايير الجودة. و يتم تقييم علاقات الشراكة و التحالف بمجمع صيدال لأغراض البحث و التطوير من أجل رفع الانتاج و توسيع مجال النشاط و تنويع تشكيلة منتجاته وفقا لأولويات الحاجة، و بالتالي خفض الاستيراد و تحديث وسائل الانتاج تماشيا مع التطور التكنولوجي و تطوير المعرفة العلمية، و بالتالي رفع الحصة السوقية للمجمع و كذا اندماجه في السوق الاقليمي أو حتى العالمي، و قد أبرم هذا الأخير العديد من علاقات الشراكة.¹

ثانيا: واقع الميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول

سيتم قياس الميزة التنافسية المستدامة بمختلف أبعادها من خلال المؤشرات التي تتماشى والمعطيات المتوفرة عليها فرع أنتيبوتيكول و المتمثل فيما يلي:

-**التميز البيئي للميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول**: يعتبر فرع أنتيبوتيكول بالمدينة أن حماية البيئة أمر ضروري و يجب الاخذ الاعتبار به، كونها من المؤسسات ذات صناعة الأدوية التي تسبب ضرر كبير على البيئة و لذا تسعى الادارة وبشكل فعال في اتخاذ الاجراءات بهدف التقليل منها و المحافظة على البيئة.

- **التميز الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبوتيكول**: يعتبر فرع أنتيبوتيكول بالمدينة أن المسؤولية الاجتماعية هدف أساسي من أجل بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصالح، من خلال الثقة و الاحترام و النزاهية .

¹ تيشوداد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 137-139.

فيتعامل الفرع مع الموردين يضمنون الإمداد الدائم بالمواد الأولية التي تدخل في تركيبة الدواء، حيث تتميز العلاقة الوطيدة القائمة على الثقة والاحترام بالتزامها بتسديد الالتزامات المالية، وكذا الصدق في التعامل والتزام بالقيم الأخلاقية، لتتحول هذه العلاقة مع أغلب الموردين إلى شراكة طويلة المدى، بالإضافة الى علاقته مع العملاء التي تضمن لهم الالتزام بتوفير المنتجات في كل مكان ووقت والعمل على الابتكار من اجل التنويع في المنتجات وغيرها.

-التميز الاقتصادي للميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيببوتيكول: ان التميز الاقتصادي بفرع أنتيببوتيكول يعتبر من أهم الاهتمامات لدى المسؤولين خاصة وأن المتغيرات الاقتصادية المتميزة هي المحدد الأساسي لنجاحها، كذلك من المهم معرفة وضعية سوق العمل فصناعة الأدوية تحتاج الى موارد بشرية كفؤة خاصة في مجال البحث والتطوير كذلك التعهرف على اتجاهات الطلب والعرض على مختلف الأدوية، ومعرفة طلبات الزبائن ومعرفة أسعار المنافسين وكذلك قنوات التوزيع. كذلك يمتاز بالجودة من خلال انتاج منتجات ذات جودة عالية تلبى حاجات السوق ورغبات الزبائن وبأسعار مناسبة .

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق الى المنهجية المتبعة في الدراسة وشرح تفاصيل عينة الدراسة وكذلك نموذج الدراسة كما سنوضح الأساليب والتقنيات المستخدمة لمعالجة اشكالية الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية

يعني تطبيق الأساليب والاختبارات الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج من خلال التحليلات والتفسيرات واستخلاص الاستنتاجات من عينة محددة للتوصل إلى قرارات خاصة بالمجتمع الإحصائي، وتتمثل هذه الأساليب في:

- اختبار كلمنغروف سميرنوف من اجل التأكد توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة .

- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الدراسة¹. وتعتبر الموثوقية بمثابة مجال يوضح إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس والاعتماد عليه².

وعادة ما يتم التعبير عن قيمة معامل ألفا كرونباخ كرقم يتراوح بين الصفر والواحد، وتعني قيمة الصفر عدم وجود اتساق في القياس، يشير قيمة الواحد إلى الاتساق التام القياس حيث يتراوح النطاق المقبول بين 0.70 - 0.90 أو أعلى حسب نوع البحث.³

وتضع أوما سيكران قاعدة عامة للتعامل كالاتي⁴

✓ إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6 فهذا يعني ان الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

✓ إذا كان معامل الفا كرونباخ يتراوح بين 0.6-0.7 فهذا يعني الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الفا كرونباخ يتراوح بين 0.7-0.8 فهذا يعني الدراسة تتمتع بثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الفا كرونباخ اكبر من 0.8 فهذا يعني الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

¹ Bonniga Ravinder, AB Saraswathi, **Literature Review Of Cronbachalphacoefficient And Mcdonald's Omega Coefficient**, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, vol(7), N° (06), 2020, p:2943.

² Kristian Wahyudi, **The Effect Of Service Recovery Justice Perceived Satisfaction And Impact On Relationship Quality, And Purchase Intention At Pt Indotruck Utama As One Of Volvo Trucks Indonesia's Dealer**, Business and Entrepreneurial Review, Vol(16), N°(1), 2016, p:83.

³ Adeniran Adetayo Olaniyi, **Application of Likert scale's type and Cronbach's alpha analysis in an airport perception study, Scholar Journal of Applied Sciences and Research**, vol(2), N°(4), 2019, pp:1-5.

⁴أوما سكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية**: ترجمة إسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، الرياض 380، ص: 2006.

-الاختبارات اللامعلمية: وتتمثل في:

- اختبار الإشارة **Sign Test** لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد.

-اختبار مان وتني **Mann-Whitney U** لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة

- اختبار كروسكال والاس **Kruskal-Wallis H** لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

-برنامج **SPSS** استخدم البرنامج لقياس المتغيرات الديمغرافية بالاضلفة الى فرضية الفروقات.

-**SMART-PLS4** : استخدم البرنامج لقياس الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بفرع أنتيبويتيكول بولاية المدية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة: يعرف المجتمع الاحصائي على أنه مجموعة المفردات الاحصائية المراد دراستها، والتي تربطها خصائص وسمات محددة، سواء كانت جغرافية أو سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها، بعبارة أخرى تكون مشتركة في الصفة الاساسية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وأهدافها.¹

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، والذي يتكون من مفردات الظاهرة المراد دراستها.²

ونستنتج أن مجتمع الدراسة يعبر عن جميع الوحدات أو الأفراد التي تشترك في صفة او مجموعة من الصفات وبالتالي تعمم النتائج عليها، وبالنسبة لدراستنا يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع صيدال "بفرع أنتيببوتيكول بولاية المدية" والبالغ اجمالي العاملين 745 عاملا بمختلف مستوياتهم التنظيمية .

وقد تم اختيار مجمع صيدال "فرع أنتيببوتيكول بولاية المدية" نظرا لتلائم طبيعة نشاطها مع موضوع الدراسة فرع أنتيببوتيكول يعمل على تطوير مورده البشري خلال الاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جذب الطاقات الكفؤة والتميزة التي تحقق أعلى مستويات ابداعية وخلق افكار جديدة و المحافظة على موقعها التنافسي من خلال تميزها في منتجاتها وتحقيق استراتيجية أدوية حديثة تتبعها.

ثانيا :عينة الدراسة تعرف العينة بأنها مجموعة من الوحدات المستخرجة من مجتمع بحثي واحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها ، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة، أو كل وحدات المعاينة أو أي عدد بينهما.³

كما تعرف أيضا بأنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها ، حيث تكون ممثلة بخصائص مجتمع الدراسة الكلي.⁴

ثالثا:تحديد حجم عينة المجتمع: يمثل مجتمع هذع الدراسة جميع موظفي بفرع أنتيببوتيكول بالمدية، والذي يبلغ عددهم 745 موظفا ، وبسبب الوقت ومتطلبات المشروطة للمنظمة وصعوبة الاتصال ، سيتم تحديد عينة وفقا لمعادلة معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson حسب الصيغة الموالية:

¹ ايمان هرموش، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

² محمود أحمد درويش. (بلا تاريخ). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. ط1، مصر: مؤسسة الأمة العربية، ص: 238.

³ سعد الحاج بن جخل، العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جدا، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2019، ص: 15.

⁴ خليف رزقي، شيقارة هجيرة ،منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية ، معارف، المجلد(12)، العدد 23، 2017، ص: 282.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع والمقدر في هذه الدراسة 745

n: حجم العينة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 ويساوي 1.96 المستخرج من جدول الثقة

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: القيمة الاحتمالية وتساوي 0.05

وعند تعويض المتغيرات السابقة نجد أن $n \approx 255$

المطلب الثالث: تصميم وبنية أداة الدراسة

أولاً : تصميم أداة الدراسة : هناك العديد من أدوات جمع البيانات التي يمكن الاعتماد عليها الباحث عند دراسته التطبيقية مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان ، ويعتبر هذا الأخير من أكثر الأدوات استخداماً والتي تكون فيها المتغيرات نوعية أو مجردة والتي لا يمكن قياسها بطريقة مباشرة وبالاعتماد على مجموعة من المؤشرات أو العبارات التي تعكس المعنى الحقيقي والكامل للمتغير محل الدراسة، مثلاً لا يمكن قياس متغير الرضى أو متغير الثقة بطريقة مباشرة، لكن يمكن الاعتماد على عدة مؤشرات تفسر المعنى الحقيقي للرضى أو للثقة ولهذا يعتبر الاستبيان من أحسن أدوات الدراسة التي يمكن استخدامها في هكذا نوع من الدراسات والبحوث.¹

ويعرف الاستبيان بأنه : تقنية لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات البحث، ويجب مراعاة شروط الاستبانة مثل وضع رقم لكل إجابة وترتيب لكل الإجابات والتميز الخاص بالباحث به خانة تقوم بتفريغ وتكميم وتبويب إجابات الاستبيان، حتى ينتقل الباحث من البيانات الكيفية إلى البيانات الكمية وهنا تسمى العملية بالتكميم أو الترميز. وكذلك حتى تضمن دقة النتائج وصحتها، ومن أهم هذه الشروط² :

- يجب أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة ودقيقة ومختصرة.

يجب أن تكون الأسئلة مباشرة وواضحة و أن لا يفكر المستجيب بعمق ليجيب على الأسئلة ..

¹ يوسف بركاتي ، دور أجهزة الدعم والمرافقة في نجاح المؤسسات الناشئة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص : إدارة مالية جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، 2022-2023-ص:84.

² زين عون بودالي، محمد نوري، تفريغ ومعالجة بيانات الاستبيان باستخدام ال SPSS "دراسة تطبيقية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد(8)، العدد(1)، 2019، صص:130-131.

- يجب أن تكون الاستبانة قصيرة قدر الإمكان، حيث قد لا يكون عند المحبب وقتا طويلا لإجابة أسئلة الاستبانة. وان تكون الأسئلة مفككة من أبعاد المتغير المستقل والتابع ولا تضيف لها أسئلة لا تخدم الفرضيات وليست مشتقة منها.

- يفضل تحكيم صدق وثبات الاستبيان وأن توزع على مجموعة صغيرة للتجريب وتعديل الأخطاء قبل التطبيق النهائي لكي نستطيع تعميما في الميدان.

وبناء على الدراسة النظرية تم تطوير الاستبيان من أجل قياس الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ولأجل هذا الغرض تم استخدام سلم ليكرت Likert الخماسي، كما يلي:

الجدول رقم (4.3) الاوزان المعطاة لخيارات الإجابة الخاصة بفقرات الاستبانة

1	2	3	4	5	خيارات الاجابة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوزن

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

وقد تم استعراض الاستبيان المبدئي على الاساتذة ذوي رصيد معرفي علمي وعملي في هاذه المواضيع ذات الصلة وقد تم حذف الفقرات الغير متفقي عليها المحكمين حيث أصبح الاستبانة 41 عبارة في صورتها النهائية . أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاثة مستويات للتصنيف: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض. ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى: حساب المدى والذي وضحناه سابقا $5-1=4$ ، ثم بقسمته على عدد الفئات المقياس 3 نحصل على طول الفئة $1.33=3/4$ ، ثم بعد ذلك ثم نقوم بإضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد ونواصل الإضافة حتى نبلغ أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5 وجاءت هذه النتائج على النحو الآتي:

الجدول رقم (5.3) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لأبعاد ومحاور الدراسة

الاتجاه العام	منخفض	متوسط	مرتفع
المتوسط	(2.33-1)	(3.67-2.34)	(5-3.68)

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ومن خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في الدراسة يكون كمايلي:

✓ إذا كان المتوسط للبعد أو المحور يتراوح ما بين 1-2.33 فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا.

✓ إذا كان المتوسط للبعد أو المحور يتراوح ما بين 2.34-3.67 فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا.

✓ إذا كان المتوسط للبعد أو المحور يتراوح ما بين 3.68-5 فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا.

ثانيا: بناء أداة الدراسة: انطلاقا من الدراسة النظرية التي بها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة ويهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة قمنا بتصميم استبانة، والتي كان الهدف منها ان تكون شاملة لمختلف اركان الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة في شكلها الأخير كالتالي:

1- الجزء الأول: المعطيات الشخصية والوظيفية وتتضمن: (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة التصنيف الوظيفي)

2- الجزء الثاني: محاور أداة الدراسة وتتضمن محورين أساسيين مكونة من 41 فقرة موجهة لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

2-1 المحور الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري: يمثل المتغير المستقل، ويتضمن ثلاثة أبعاد و 24 فقرة، قسم الى:

الجدول رقم (6.3): يوضح توزيع الفقرات وفق أبعاد الدراسة (الاستثمار في رأس المال الفكري)

فقرات	أبعاد لاستثمار في رأس المال الفكري	
خصصنا له فقرتين (1-2)	الاستقطاب في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال البشري
خصصنا له فقرتين (3-4)	تنشيط راس المال البشري	
خصصنا له فقرتين (5-6)	المحافظة على رأس المال البشري	
خصصنا له فقرتين (7-8)	الاستقطاب في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في راس المال الهيكلي
خصصنا له فقرتين (9-10)	تنشيط راس المال الهيكلي	
خصصنا له ثلاث فقرات (11-12-13)	المحافظة عبل رأس المال الهيكلي	
خصصنا له فقرتين (14-15)	الاستقطاب في راس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال العلائقي
خصصنا له فقرتين (16-17)	تنشيط رأس المال العلائقي	
خصصنا له فقرتين (18-19)	المحافظة على راس المال العلائقي	
خصصنا له خمسة فقرات (20-24)	الاستثمار في رأس المال النفسي	

المصدر: من اعداد الطالبة

2-2 المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة: يمثل المتغير التابع ويتضمن ثلاثة أبعاد و17 فقرة، والذي قسم الى:

الجدول رقم (7.3): يوضح توزيع الفقرات وفق أبعاد الدراسة (الميزة التنافسية المستدامة)

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	فقرات
التميز البيئي	خصصنا له ستة فقرات (25-30)
التميز الاجتماعي	خصصنا له ستة فقرات (31-36)
التميز الاقتصادي	خصصنا له خمسة فقرات (37-41)

المصدر: من اعداد الطالبة

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) مع إعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss الاصدار واحد وعشرون (21).

المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة

قمنا في هذه المرحلة بالخطوات التي تتعلق بأداة الدراسة وهي كالآتي:

-تقديم الاستبانة الأولية للاستاذ المشرف

-التأكد من الصدق الظاهري للدراسة عن طريق التحكيم من طرف أساتذة مختصين.

- إعادة عرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة بالبدء بتوزيع الاستبانة على العينة.

- الاتصال بمجمع صيدال بالمدينة من أجل الموافقة لتوزيع الاستبانة داخلها.

- تم البدء بتطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 11 سبتمبر 2023 حيث تم البدء بتوزيع استبيان بالمؤسسة على أفراد معينين في المؤسسة محل الدراسة.

-تم جمع استبيانات بعد ذلك وتنقيحها، للتعرف على سلامتها وصلاحياتها لإجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

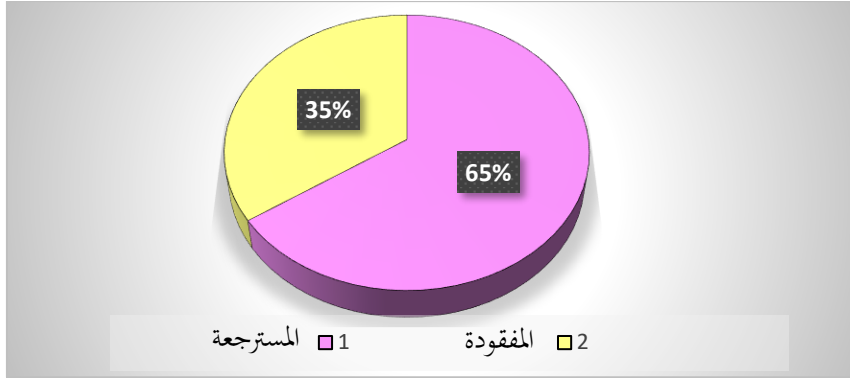
والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (8.3): الاستثمارات المسترجعة والغير المسترجعة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاجمالي للموظفين
167	255	745

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على spss

الشكل رقم (4.3) نسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على Excel و spss

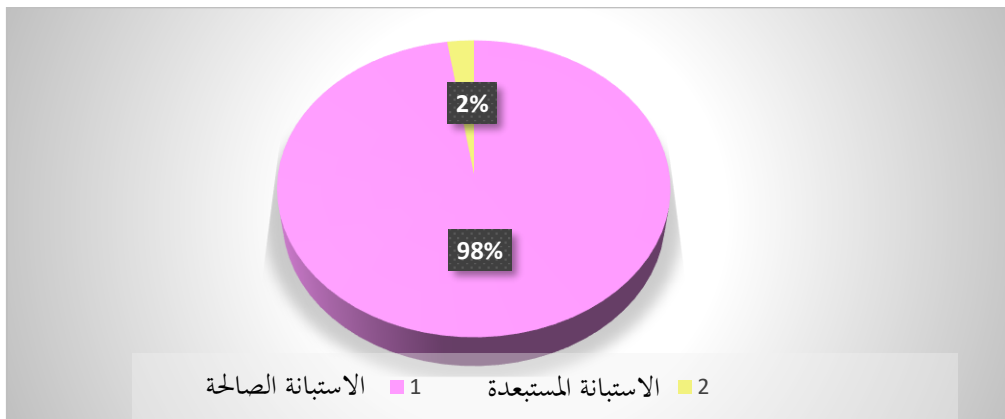
يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الاستبانات المسترجعة بلغت 167، ما نسبته (65%) استبانة من أصل 255 استبانة موزعة، ويرجع ذلك لصعوبة الوصول لعدد أكبر من الموظفين بسبب طبيعة عمل ووظائف الأفراد إذ تتطلب صرامة في الأمن الصحي نظرا لحساسية واستراتيجية المنتجات التي تعمل عليها المؤسسة، في حين تم فقدان 88 استبانة بنسبة (35%).

الجدول رقم (9.3) نسب الاستبانات الصالحة والمستبعدة

عدد الاستبانات الصالحة	عدد الاستبانات المستبعدة
163	4

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على نتائج التوزيع

الشكل رقم (5.3) نسب الاستبانات الصالحة والمستبعدة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على Excel و spss

يتضح من خلال الجدول والشكل التالي أن نسبة الاستبانات الصالحة مرتفعة مقارنة بالاستبانات المستبعدة، حيث بلغت ما نسبته (98%)، أما نسبة الاستبانات المستبعدة فكانت قليلة والتي قدرت نسبتها ب (2%)، وهذا يفسر جدية الموظفين في الاجابة عن فقرات الاستبيان ليصبح عدد الاجمالي للاستبانات الصالحة 163 والتي سنقوم بتفريغها

في spss21.

أولاً: صدق اداة الدراسة

تعتبر أداة الدراسة من أهم الأدوات التي ينطلق منها الباحث من أجل جمع البيانات ويتكون من :

1-الصدق الظاهري: أعيدت المراجعة الأولية في بناء أداة القياس (الاستبيان) من قبل الأستاذ المشرف تم قدمت لعدد من الأساتذة المحكمين المتخصصين بغية ابداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم من أجل اذا كانت صالحة أو غير صالحة ، ومدى إنتماء كل عبارة إلى المحور المخصص لها وخدمتها له، وبنائها اللغوي وأي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة للوصول بها في الشكل النهائي المناسب.

2-الصدق البنائي لأداة الدراسة: تم توزيع الاستبانة على عينة داخل مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة حيث قمنا بإجراء اختبار لقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي، ومن أجل التعرف على الاتساق الداخلي سوف نتطرق الى حساب معاملات الارتباط بين الفقرة والعبارات التي تنتمي اليه.

2-2الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري: يتم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد وكل العبارات التي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم(10.3):معاملات الارتباط بين فقرات المحور الاستثمار في رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للأبعاد

البعد2: الاستثمار في رأس المال الهيكلية			البعد1: الاستثمار في رأس المال البشري		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**0.611	0.000	7	**0.548	0.000
2	**0.722	0.000	8	**0.527	0.000
3	** 0.580	0.000	9	**0.635	0.000
4	** 0.613	0.000	10	**0.753	0.000
5	**0.673	0.000	11	**0.705	0.000
6	**0.705	0.000	12	**0.585	0.000
			13	**0665	0.000
البعد3: الاستثمار في رأس المال العائلي			البعد4: الاستثمار في رأس المال النفسي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14	**0.282	0.000	20	**0.684	0.000
15	**0.747	0.000	21	**0.621	0.000
16	**0.448	0.000	22	**0.739	0.000
17	**0.651	0.000	23	**0.613	0.000
18	**0.564	0.000	24	**0.529	0.000
19	**0.669	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور المتعلق بالاستثمار في رأس المال الفكري، حيث تراوحت بين (0.747) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (15)، وبين (0.281) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (14)، كما يتضح أن جميع القيم الاحتمالية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي نعتبر جميع أبعاد المحور الاستثمار في رأس المال الفكري صادقة لما وضع لقياسه.

2-3- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة : يتم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد وكل العبارات التي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج ما يلي:

الجدول رقم(11.3): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية

للأبعاد

البعد 1: التميز البيئي			البعد 2: التميز الاجتماعي			البعد 3: التميز الاقتصادي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
25	**0.421	0.000	31	**0.638	0.000	37	**0.791	0.000
26	**0.653	0.000	32	**0.602	0.000	38	**0.683	0.000
27	**0.624	0.000	33	**0.648	0.000	39	**0.615	0.000
28	**0.500	0.000	34	**0.731	0.000	40	**0.716	0.000
29	**0.699	0.000	35	**0.712	0.000	41	**0.707	0.000
30	**0.681	0.000	36	**0.732	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط كانت موجبة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور المتعلق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تراوحت بين (0.791) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (37)، وبين (0.421) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (25)، كما يتضح أن جميع القيم الاحتمالية دالة احصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي نعتبر جميع أبعاد المحور الميزة التنافسية المستدامة صادقة لما وضع لقياسه.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في استعراض النتائج وتحليلها يجب علينا أولا معرفة اعتدالية البيانات بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي، حيث قمنا بإجراء اختبار **One-Sample Kolmogorov Smirnov Test** لأن حجم العينة يفوق 50 مفردة، حيث وصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.3): إختبار التوزيع الطبيعي للدراسة

المحاور	قيمة z	القيمة الاحتمالية (sig)
الاستثمار في رأس المال الفكري	0.163	0.000
الميزة التنافسية المستدامة	0.131	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لكلا المتغيرين المستقل والتابع جاءت كلها بقيمة (0.000) وهي أقل من المستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبهذا سوف نستخدم الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير معامل الثبات الذي يعد من أشهر الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، والأبعاد المشككة لها، والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات للمقياس.

الجدول رقم (13.3): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاستثمار في رأس المال البشري	6 فقرات	0.807
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	7 فقرات	0.801
الاستثمار في رأس المال العلائقي	6 فقرات	0.673
الاستثمار في رأس المال النفسي	5 فقرات	0.759
الاستثمار في رأس المال الفكري	24	0.912
التميز البيئي	6 فقرات	0.680
التميز الاجتماعي	6 فقرات	0.813
التميز الاقتصادي	5 فقرات	0.795
الميزة التنافسية المستدامة	17	0.875
متغيرات الدراسة ككل	41	0.937

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول التالي أن معاملات ثبات الدراسة ككل بلغت (0.937) وهي تمثل نسبة ثبات ممتازة وتدل على ثبات عال تتمتع به الدراسة ككل، كما يتضح من نفس الجدول أن معامل الثبات المتغير الأول لاستثمار في رأس المال الفكري كانت قيمته (0.912) وهي قيمة عالية تعكس الثبات الجيد للأداة؛ في حين أخذت قيم معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية المستدامة ما قيمته (0.875) وهي نسبة عالية أيضا والتي تسمح لنا بإجراء الدراسة، وبالتالي استبانة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز ويوجد اتساق داخلي بين عبارات ومتغيرات الدراسة ما فسرت إجابات الأفراد، مما يدل على أن أداة القياس التي أعدت للقياس ثابتة في جميع فقرات وهي جاهزة للتطبيق.

ثالثا: عرض وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنقوم بعرض النتائج التي تم توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها.

1- توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

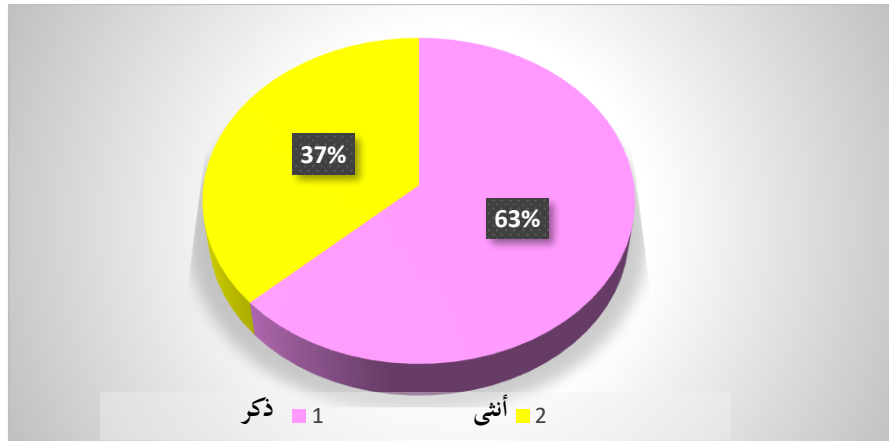
الجدول رقم (14.3): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
62.6%	102	ذكر
37.4%	61	أنثى
100%	163	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

نستنتج من خلال الجدول (62.6%) من عينة الدراسة هم ذكور في حين أن نسبة الاناث بلغت (37.4%) وهذا ما يفسر وجود تقارب الى حد ما بين الجنسين العاملون في مجمع أنتيبوتيكول، وهذا يعكس تكافؤ الفرص بين الجنسين في المجمع، كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.3): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Excel،Spss)

2- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وهي كالاتي:

الجدول رقم (15.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
31.3%	51	تقني
17.2%	28	تقني سامي
43.6%	71	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)
8%	13	دراسات عليا
0	0	آخر
100	163	المجموع

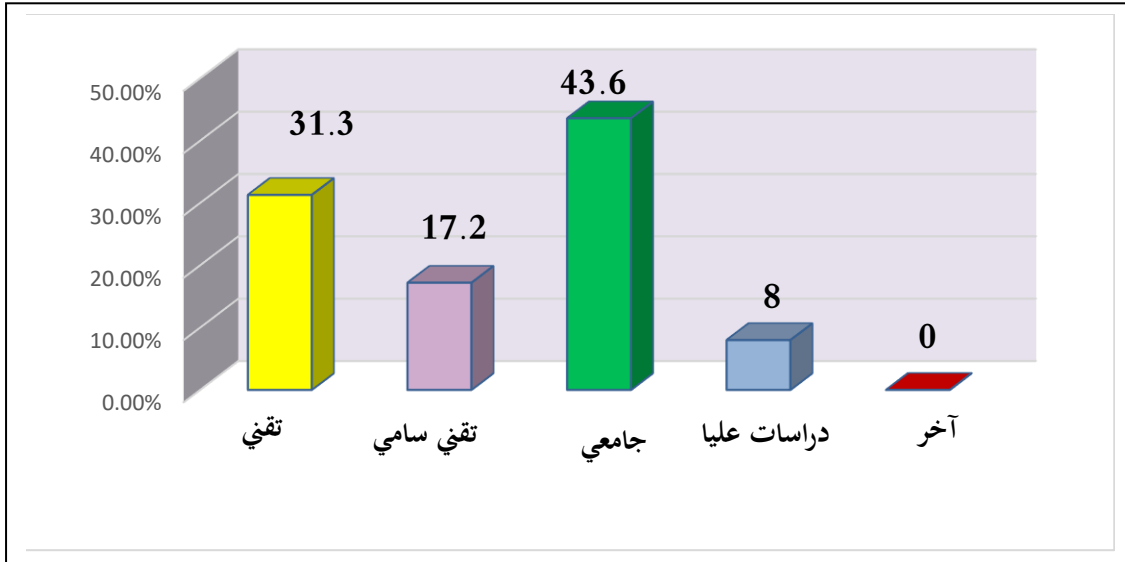
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي (ليسانس /ماستر /مهندس) والتقني حيث بلغ مستوى الجامعي نسبة تقدر ب 43.6%، تليها المستوى التقني بنسبة 31.3%، أما مستوى تقني سامي والدراسات العليا قدر بنسبة على التوالي، 17.2%، 8%.

من خلال هذا الاستقرار نلاحظ أن هذا الترتيب منطقي كون شروط التوظيف في مجمع أنتيبوتيكول يتطلب مؤهلات علمية للاستفادة منها وهذا ما يساعد المؤسسة على فهم وإدراك متطلبات العمل، وكنتيجة يمكن القول أن

مجمع أنتيسبيوتيكول يهتم بتوظيف الكفاءات ذو المؤهلات العلمية في مختلف مجالات نشاط المجمع، والشكل التالي يبين النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (7.3):توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Excel،Spss)

3-توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية وهي كالاتي:

الجدول رقم (16.3):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

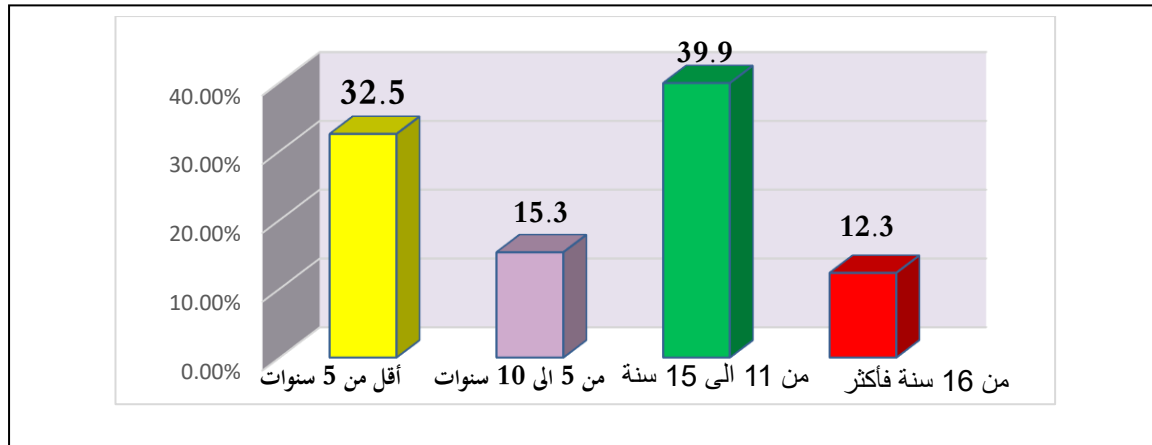
النسبة المئوية	التكرار	البيان
32.5%	53	أقل من 5 سنوات
15.3%	25	من 5 الى 10 سنوات
39.9%	65	من 11 الى 15 سنة
12.3%	20	من 16 سنة فأكثر
100	163	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول التالي أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عين الدراسة هي (من 11 الى 15 سنة) سجلت أعلى نسبة قدرت ب (39.9%)، تليها الفئة المحصورة بين (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32.5%)، تليها فئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة (15.3%)، وأخيرا الفئة (من 16 سنة فأكثر) بنسبة (12.3%).

مما سبق يمكن القول أن اغلب افراد عينة الداسة تفوق 10 سنوات وهي نسبة تمتعهم بمستوى لا بأس بها حيث يمتلكون دراية ومعرفة بطبيعة عملهم مما يسمح لهم بالعمل بكفاءة وفعالية، كما سجلت أكثر من 30 % في الفئة الحصورة أقل من 5 سنوات وهذا يفسر أن المؤسسة تسعى لتوظيف طاقات جديدة ويكون لها مستقل مستدام فهم بحاجة الى اكتساب المزيد من الخبرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، والشكل التالي يبين النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية:

الشكل رقم (8.3):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Excel,Spss)

4-توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة وهي كالآتي:

الجدول رقم (17.3):توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

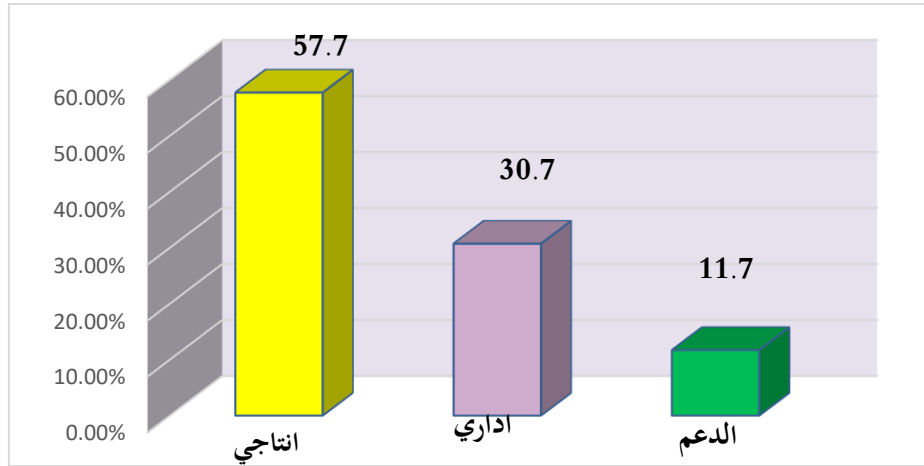
النسبة المئوية	التكرار	البيان
57.7%	94	إنتاجي
30.7%	50	إداري
11.7%	19	الدعم
100	163	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في طبيعة الوظيفة كانت للوظائف الإنتاجية حيث بلغت (57.7%) ثم تلتها الوظائف الإدارية حيث حققت ما نسبته (30.7%) ثم تأتي وظائف الدعم حيث حققت ما نسبته (11.7%) من عينة الدراسة.

وهذا يشير إلى أن غالبية العينة كانت في الوظائف الإنتاجية وهي تتوافق مع طبيعة نشاطها وهي إنتاج الأدوية، والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.

الشكل رقم (9.3): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Excel،Spss)

5- توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي وهي كالآتي:

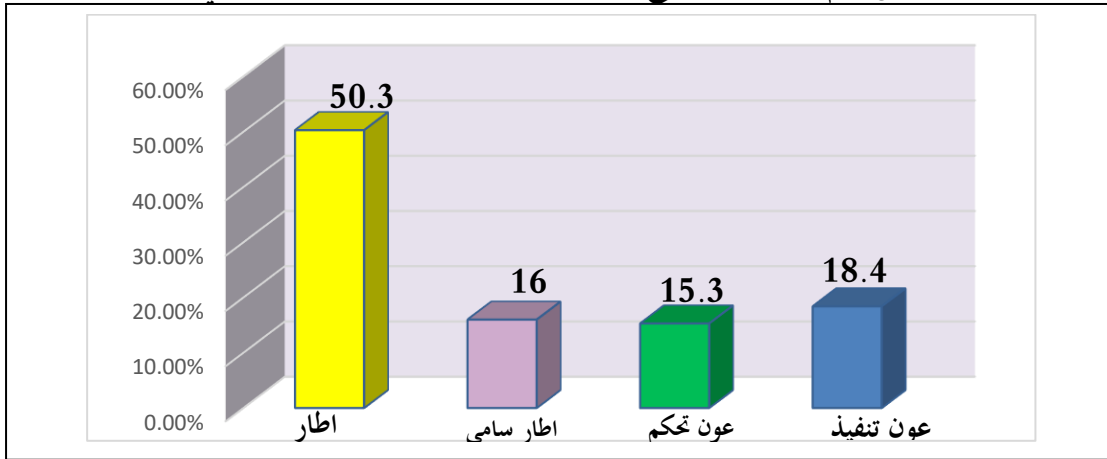
الجدول رقم (18.3): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
50.3%	82	إطار
16%	26	إطار سامي
15.3%	25	عون تحكم
18.4%	30	عون تنفيذ
100	163	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التصنيف الوظيفي للإطارات كان الغالب على العاملين من عينة الدراسة إذ بلغت نسبتهم 50.3% يليهم أعوان التنفيذ في المرتبة الثانية بنسبة 18.4% وتليها في المرتبة الثالثة اطار سامي ما نسبتهم 16%، وأخيرا أعوان التحكم بنسبة 15.3%، وهذا يفسر أن النسب جاءت متقاربة من ناحية التصنيف.

الشكل رقم (10.3): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (Excel, Spss)

المبحث الرابع: عرض وتحليل مستوى متغيرات الدراسة فرع أنتيبوتيكول

سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل متغيرات الدراسة من خلال دراسة مستوى محاور الدراسة من خلال اختبار الاشارة (Sign Test)، وتقديم تصور شامل حول معرفة درجة موافقة المستقصين حول عبرات محور الدراسة من وجهة أفراد عينة الدراسة من خلال استخدام الفرضية الاحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي، حيث اذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) هنا يكون متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد، أما اذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 هنا يكون متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد.

المطلب الأول: عرض وتحليل مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري فرع أنتيبوتيكول

ومن أجل تحديد المستوى العام لكل محور الاستثمار في رأس المال الفكري لفرع أنتيبوتيكول تم حساب اختبار الاشارة (Sign Test) لكل الابعاد (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي) كما موضح في الجداول الآتية:

1- بعد الاستثمار في رأس المال البشري: يتكون من ست عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي: (1.2.3.4.5.6) ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال البشري

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
01	حسب تجربتي في توظيف بمؤسستي أرى بأنها تحرص على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية متخصصة	146	5	12	12.370-	0.000	5	موافق بشدة
02	تتصل مؤسستنا بالجامعات والمعاهد المختصة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات اللازمة	139	12	12	12.166-	0.000	4	موافق
03	نجتمع مع مسؤولينا من فترة لأخرى لتقديم اقتراحات حول بعض الصعوبات وتتم مناقشتها معا لاختيار أفضل الحلول الممكنة أو الأكثر ابداعا	141	9	13	12.000-	0.000	4	موافق
04	نستخدم أسلوب فرق العمل في جميع الأقسام مما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات الأمر الذي يمكننا من تنشيط معارفنا وقدراتنا.	133	6	24	11.662-	0.000	4	موافق
05	تبذل مؤسستنا جهدا في المحافظة علينا من خلال توفير ظروف العمل المحفزة للبقاء سواء كانت المادية أو المعنوية	129	16	18	11.790-	0.000	4	موافق
06	تقدم لنا مؤسستنا مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المدعومة كما توفر مختلف وسائل الأمن الصناعي اللازمة في عملنا	122	22	19	11.489-	0.000	4	موافق
	الاستثمار في رأس المال البشري	120	6	37	11.091-	0.000	3.76	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

إن قيمة اختبار الإشارة (Z) معنوية إحصائيا في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام أن قيمة اختبار (Z) لبعد الاستثمار في رأس المال البشري معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلال (0.05) ووسيط هذا البعد يساوي 3.76 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة العاملين بفرع أنتيبوتيكول على مدى الاستثمار في رأس المال البشري وبمستوى مرتفع. وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن التفصيل أكثر في العبارات:

✓ **العبارة رقم 01:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول تسعى لجذب الافراد ذوي الخبرات والمهارات المتميزة.

✓ **العبارة رقم 02:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يسعى لاستقطاب أفضل الكفاءات من مختلف الجامعات بصفتهم يمتلكون محصلات علمية تستفيد منها المؤسسة.

✓ **العبارة رقم 03:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون فرع أنتيبوتيكول يسعى الى الاستثمار في كامل قدرات موارده البشرية من خلال ل الاستماع لاقتراحاتهم وتقديم أفكارهم من أجل تحقيق الاهداف.

✓ **العبارة رقم 04:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يساهم في تنشيط والمشاركة المعرفية من خلال مجموعة من الاساليب والتي تتمثل في اعداد فرق العمل للنحدي ومواجهة كل الصعوبات.

✓ **العبارة رقم 05:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية

(0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيببوتيكول يقوم بالاجراءات اللازمة من أجل المحافظة على مواردها البشرية المتميزة والتي تقدم لها أفكار جديدة.

✓ العبارة رقم 06 قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيببوتيكول يقدم لهم مختلف الخدمات التي تضمن لهم الصحة والسلامة المهنية بالاضافة الى الخدمات الاجتماعية التي تضمن لهم البقاء والاستمرارية.

2- بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي: يتكون من سبعة عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي:(7.8.9.10.11.12.13) ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
07	تستورد مؤسستنا أحد التجهيزات والتقنيات اللازمة في العمل والتي تتماشى ومتطلبات العمل المعاصرة	122	22	19	11.790-	0.000	4	موافق
08	تستعين مؤسستنا ببعض الخبرات الداخلية والخارجية لإعادة تصميم هياكل المؤسسة من فترة لأخرى	124	13	26	11.489-	0.000	4	موافق
09	تستغل مؤسستنا مرونة هياكلها في دعم مختلف الوظائف كما تعزز تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتسهيل نقل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة	136	16	11	12.166-	0.000	4	موافق
10	تهتم مؤسستنا بدعم وظيفة البحث والتطوير فهي تولي لها أهمية خاصة وتسخر لذلك مختلف الاحتياجات المادية والمالية	112	21	30	11.358-	0.000	4	موافق

11	تعتبر الهياكل والمعدات الموجودة بالغة الأهمية لذلك تضع لها مؤسستنا طاقم من الخبراء المتخصص في صيانتها والحفاظة عليها	140	11	12	12.042-	0.000	4	موافق
12	تزود مختلف المعدات من أجهزة وحواسيب بأنظمة حماية للمعلومات	129	7	27	11.402-	0.000	4	موافق
13	تحرص مؤسستنا على توثيق مختلف براءات الاختراع والملكية الفكرية المسجل من طرف المؤسسة	124	18	21	11.358-	0.000	4	موافق
	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	112	12	39	11.000-	0.000	3.65	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفي مجمع صيدال فرع أنتيببوتيكول حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي كان موافق وبمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.65) فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الموظفين فرع أنتيببوتيكول ودرجة الحياد (3). وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ **العبارة رقم 07:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيببوتيكول يتميز بالحدثة في التقنيات المستخدمة داخل المؤسسة والتي يتطلبها العمل الحالي.

✓ **العبارة رقم 08:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيببوتيكول يتميز بالتغيير في هياكله من طرف خبراء بصفة دورية .

✓ **العبارة رقم 09:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية

(0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يتميز براس مال هيكلي مرن يساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة .

✓ **العبارة رقم 10:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يعطي اهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير ،وهذه الاخيرة تلعب دور كبير خاصة في هذا النوع من المؤسسات الانتاجية للادوية فهي بحاجة بصفة دائمة البحث والتطوير .

✓ **العبارة رقم 11:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يعمل على سلامة ممتلكات التي بداخله وصيانتته من طرف متخصصين من اجل الحماية والأمن .

✓ **العبارة رقم 12** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يسعى لتوفير الاجهزة والتقنيات الحديثة لحماية معلومتها خاصة وأن ها مؤسسة انتاجية في الأودية ما لا يسمح لها بتسريب المعلومات فهي تشكل خطر عليها.

✓ **العبارة رقم 13** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول يتميز بحصوله على براءات اختراع.

3-بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي: يتكون من ست عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي:(14.15.16.17.18.19) ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفر (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
14	تعتبر جودة منتجاتنا وسيلة استقطاب فعالة تتبعها المؤسسة لجذب الزبائن	149	05	09	12.288-	0.000	5	موافق بشدة
15	من خلال إلتزام مؤسستنا بمسئولياتها وبمواظبتها وتزويد الموزعين بالمواد الصيدلانية تجذب العديد من المتعاملين وتوطيد العلاقات معهم	132	08	23	11.705-	0.000	4	موافق
16	تسهر مؤسستنا على خلق قيمة مضافة من خلال وضع اتفاقيات وشراكات مع عدد من أصحاب المصالح وبعض المؤسسات والمخابر في القطاع داخل وخارج الوطن	121	15	27	11.576-	0.000	4	موافق
17	نمتلك في مؤسستنا قنوات توزيع عديدة ومتنوعة للمنتجات التي نقدمها، وذلك ضمان لوصولها للزبائن في المكان والوقت المحدد .	135	11	17	11.959-	0.000	4	موافق
18	الثقة الموضوعية في مؤسستنا تعتبر رأس مال مؤسستنا فنحن نحرص على تعزيزها وتمييزها من خلال الوفاء بالتزاماتنا.	128	19	16	12.000-	0.000	4	موافق
19	نحن نؤمن علاقاتنا الوطيدة بمختلف المصالح من زبائن موردين، متعاملين اقتصاديين، ونسهر على تطوير منتجاتنا واطراف منتجات جديدة تستجيب لتطلعاتهم.	126	16	21	11.662-	0.000	4	موافق
	الاستثمار في رأس المال العلائقي	110	07	46	10.677-	0.000	3.66	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهة أفراد عينة الدراسة من فرع أنتيبوتيكول حول مدى الاستثمار في رأس المال العلائقي في مؤسستهم كان موافقا وبدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.66) إذ

أن 110 موظفاً من مجموع 163 موظفاً، كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن (3) القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05).

وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ **العبارة رقم 14:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 5 وهو يمثل درجة الموافقة بشدة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن ما يميز فرع أنتيبوتيكول الجودة في المنتجات حيث يقدم أدوية ذات جودة عالية وفق مراعاة متطلبات الزبائن بطرح أدوية تتماشى مع احتياجاتهم .

✓ **العبارة رقم 15:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن فرع أنتيبوتيكول يهدف إلى تميمين العلاقات من خلال الالتزام بمستحقات الغير وهذا ما يحقق لها رضاً بالإضافة إلى الصورة الإيجابية للمؤسسة.

✓ **العبارة رقم 16:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يسعى إلى إقامة علاقات داخلية وخارجية مع مختلف المؤسسات والمخابر الصيدلانية من أجل إضافة قيمة لمنتجاتها.

✓ **العبارة رقم 17:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يسعى إلى تقريب المنتجات دائماً من الزبائن من خلال إنشاء مراكز توزيع واستحداث قنوات توزيع جديدة بهدف تقريب المنتجات من الزبائن وتقليل معاناة المرضى من التنقل والبحث عن الأدوية .

✓ **العبارة رقم 18:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية

(0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع

أنتبيوتيكول يمتاز بالثقة الموجودة داخل المؤسسة فهي تؤدي الى تعزيز سمعة المجمع من خلال الوفاء بالالتزاماته.

✓ العبارة رقم 19 قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة

وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05)

وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ،وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع

أنتبيوتيكول يمتاز بالتعامل الايجابي لمختلف المصالح من خلال الجدية والوفاء.

4-بعد الاستثمار في رأس المال النفسي: يتكون من خمسة عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب

التالي:(.20.21.22.23.24). ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى وهي كالآتي:

الجدول رقم (22.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال النفسي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
20	أرى بأن مؤسستنا تؤمن بقدراتنا الذاتية كما نؤمن بها نحن لذلك فهي متفائلة بمدى تحقق الأهداف	130	11	22	11.489-	0.000	4	موافق
21	التفائل الذي نحمله يعتبر دافع قوي لتحقيق الأفضل وانتظار الأفضل من مؤسستنا	123	17	23	11.446-	0.000	4	موافق
22	أرى بأن الصعوبات التي تواجهنا في العمل يمكن التغلب عليها وهذا لوجود المرونة لدينا ولدى المؤسسة وهذا ما يسهل الأمر	122	33	8	12.083-	0.000	4	موافق
23	الأمل الذي أحمله في نفسي يعتبر محفز لي لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنه يمنحني شعورا بالرضا عن أدائي واداء المؤسسة	123	14	26	11.533-	0.000	4	موافق
24	تسعى مؤسستي للحفاظ على استقرار النفسي داخل العمل من خلال حرصها على معالجة المشاكل التي تواجهني.	119	23	21	11.358-	0.000	4	موافق

متوسط	3.54	0.000	11.181-	30	20	113	الاستثمار في رأس المال النفسي
-------	------	-------	---------	----	----	-----	-------------------------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من موظفي فرع أنتيبوتيكول حول بعد الاستثمار في رأس المال النفسي كان موافق وبمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.54) فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائياً لأن القيمة الاحتمالية بلغت (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الموظفين فرع أنتيبوتيكول ودرجة الحياد (3). وانطلاقاً من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

✓ **العبارة رقم 20:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن موظفي فرع أنتيبوتيكول لديهم قدرة ذاتية في تحقيق الأهداف.

✓ **العبارة رقم 21:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة متفائلين مما سوف يحققونه.

✓ **العبارة رقم 22:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن هناك فرع أنتيبوتيكول يمتاز بالمرونة العالية وهذا ما يسهل كل الصعوبات التي يواجهها.

✓ **العبارة رقم 23:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقاً معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة، وهذا ما يدل على أن موظفي فرع أنتيبوتيكول لديهم أمل في تحقيق أهدافهم وهذا ما يشعرهم بالرضا الوظيفي.

✓ العبارة رقم 24: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يسعى الى تحقيق الاستقرار النفسي للموظفين من أجل زيادة ولائهم للعمل ومعالجة مشاكلهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مستوى أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري فرع أنتيبوتيكول

من أجل تحديد المستوى العام لكل أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري فرع أنتيبوتيكول تم حساب اختبار

الإشارة (Sign Test) لكل الأبعاد، كما موضح في الجدول الآتي

الجدول رقم (23.3) نتائج اختبار الإشارة لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

المستوى	درجة الموافقة	الوسيط العام	مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الأصفار (الحياد)	الإشارات السالبة	الإشارات الموجبة	الاستثمار في رأس المال الفكري
مرتفع	موافق	3.76	0.000	-11.091	37	6	120	البعد الأول الاستثمار في رأس المال البشري
متوسط	موافق	3.65	0.000	-11.000	39	12	112	البعد الثاني الاستثمار في رأس المال الهيكلي
متوسط	موافق	3.66	0.000	-10.677	46	07	110	البعد الثالث الاستثمار في رأس المال العلائقي
متوسط	موافق	3.54	0.000	-11.181	30	20	113	البعد الرابع الاستثمار في رأس المال النفسي
متوسط	موافق	3.61	0.000	-10.489	51	06	106	المحور بشكل عام

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري كان متوسط وهاذا ما يعكسه الوسيط الذي بلغ (3.61)، وأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية

(0.05) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على وجود الاستثمار في رأس المال الفكري محل الدراسة .

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن إدراج أبعاد كما يلي

✓ **بعد الاستثمار في رأس المال البشري** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقا معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 3.76 وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى مرتفع وتعزى هذه النتيجة الى ان الاستثمار في رأس المال البشري من أكثر مكونات الاستثمار في رأس المال الفكري التي يوليها فرع أنتيبوتيكول اهتماماً .

✓ **بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقا معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 3.65 وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى متوسط تعزى هذه النتيجة الى التقدم المعرفي للأنظمة والقواعد والاجراءات.

✓ **بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقا معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها (3.66) وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى متوسط تعزى هذه النتيجة أن فرع أنتيبوتيكول يهتم بالأطراف الذي يتعامل معهم ويعمل على رضا زبائنه وتطوير علاقة جيدة معهم وتقديم أفضل الخدمات لهم كما أنه يسعى من خلال تقديم الجودة في المنتجات والالتزام بها في الأوقات المحددة من أجل كسب متعاملين جدد

✓ **بعد الاستثمار في رأس المال النفسي:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائياً أي هناك فرقا معنوياً بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها (3.54) وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى متوسط تعزى هذه النتيجة أن فرع أنتيبوتيكول بالجانب النفسي للموظفين.

المطلب الثالث: عرض وتحليل مستوى الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيبوتيكول

ومن أجل تحديد المستوى العام لكل محور الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيبوتيكول تم حساب اختبار الاشارة (Sign Test) لكل الابعاد (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي) كما موضح في الجداول الآتية:

1- بعد التميز البيئي: يتكون من ست عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي:(25.26.27.28.29.30)، ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التميز البيئي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
25	تحرص مؤسستنا على أن تكون منتجاتنا صديقة للبيئة بحث لا تلحق بها الضرر.	139	9	15	12.083-	0.000	5	موافق بشدة
26	نستخدم تقنيات خاصة لتجنب مسببات التلوث والتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.	139	8	16	11.748-	0.000	4	موافق
27	بمؤسستنا توجد سياسة وقوانين للادارة البيئية (نظام الادارة البيئية).	140	5	18	11.959-	0.000	4	موافق
28	أرى بأن هناك تطور مستمر في تعامل مؤسستنا مع القضايا البيئية.	140	1	22	11.790-	0.000	4	موافق
29	تلقينا تكوين متعلق بالالتزام بالقضايا البيئية داخل وخارج المؤسسة.	137	17	9	12.083-	0.000	4	موافق
30	تسهر مؤسستنا على توعية جميع المتعاملين بالمخاطر البيئية والممارسات المضرة بها.	119	13	31	11.136-	0.000	4	موافق

مرتفع	3.80	0.000	11.446-	30	5	128	التميز البيئي
-------	------	-------	---------	----	---	-----	---------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

أن قيمة اختبار الإشارة (Z) معنوية إحصائيا في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام أن قيمة اختبار (Z) لبعد التميز البيئي معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلال (0.05) ووسيط هذا البعد يساوي 3.80 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة العاملين بفرع أنتيببوتيكول على مدى التميز البيئي وبمستوى مرتفع.

وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن التفصيل أكثر في العبارات:

✓ **العبارة رقم 25:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 5 وهو يمثل درجة موافقة بشدة ، وهذا مايدل على ان موظفي فرع أنتيببوتيكول يراعي البيئة وعدم الالحاق اي ضرر بما الناتج عن المخلفات والنفايات التصنيع .

✓ **العبارة رقم 26:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيببوتيكول تتوفر لديه مختلف التقنيات من أجل التخلص من مسببات التلوث والنفايات وغيرها.

✓ **العبارة رقم 27:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة أن فرع أنتيببوتيكول تتوفر لديهم قسم خاص بمراجعة الجانب البيئي.

✓ **العبارة رقم 28:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية

(0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على أن فرع أنتيبوتيكول يهتم بالقضايا البيئية.

✓ العبارة رقم 29: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة هم على دراية ومعرفة بالقضايا البيئية.

✓ العبارة رقم 30 قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يقوم بحملات توعية للعاملين من أجل التقليل من المخاطر البيئية كون أن نشاطها يتمتع بنوع من التفطن والوعي.

-بعد التمييز الاجتماعي: يتكون من ست عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي:(31.32.33.34.35.36) ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى :

الجدول رقم (25.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التمييز الاجتماعي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
31	تسهر مؤسستنا على تلبية احتياجات أفراد المجتمع من منتجاتنا بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	132	10	21	11.705-	0.000	4	موافق
32	أسعار بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بمثيلاتها المستوردة يعتبر سعر تنافسي الهدف منه تخفيف عبء فاتورة الدواء على أفراد المجتمع	136	7	20	11.850-	0.000	4	موافق
33	تحرص مؤسستنا على تقديم أدوية آمنة عند الاستعمال، كما تزود زبائننا بالمعلومات الكافية عند استخدامه.	129	9	25	11.662-	0.000	4	موافق

موافق	4	0.000	11.748-	23	14	126	34	تحمل مؤسستنا على عاتقها المسؤولية الاجتماعية بللا تتميز باعتبارها جزء من رسالتها ورؤيتها
موافق	4	0.000	11.533-	24	24	115	35	تقوم مؤسستنا ببعض الأعمال الخيرية التضامنية كإلتفانة طبية منها لبعض فئات المجتمع.
موافق	4	0.000	11.705-	14	32	117	36	تسطر مؤسستنا خرجات وبرامج توعوية لأفراد المجتمع من فترة لأخرى حول بعض الأمراض والأوبئة والآفات الاجتماعية المنتشرة.
متوسط	3.64	0.000	11.225-	32	18	113	التميز الاجتماعي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

أن قيمة اختبار الإشارة (Z) معنوية إحصائيا في كافة العبارات لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية، وعليه هناك فرق معنوي بين وسيط آراء أفراد العينة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم وهو الدرجة 3، وبما أن الوسيط العام لكل العبارات كان 4 فهي تمثل درجة الموافقة من طرف العاملين على كل عبارة من عبارات هذا البعد.

وبشكل عام أن قيمة اختبار (Z) لبعد التميز البيئي معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية للبعد تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلال (0.05) ووسيط هذا البعد يساوي 3.64 وهي تمثل درجة الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة العاملين بفرع أنتيببوتيكول على مدى التميز الاجتماعي وبمستوى متوسط.

وإنطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن التفصيل أكثر في العبارات:

✓ **العبارة رقم 31:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة وهذا مايدل على ان فرع أنتيببوتيكول يسهر لخدمة المجتمع من أجل التوفير اللازم من الأدوية في الوقت والكمية المناسبين دون عناء.

✓ **العبارة رقم 32:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائيا أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على أن فرع أنتيببوتيكول يساهم في تحقيق خدمة المجتمع من خلال انتاج الادوية محليا من أجل تخفيض الأسعار مقارنة بالمستوردة.

- ✓ العبارة رقم 33: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على أن فرع أنتيبوتيكول يقدم أدوية آمنة عند الاستعمال بالاضافة الى تقديم المعلومات الخاصة بكل دواء من حيث الطريقة ومضمونه وتاريخه وغيرها.
- ✓ العبارة رقم 34: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول يتحمل المسؤولية الاجتماعية ويعتبرها جزء من رسالتها ورؤيتها.
- ✓ العبارة رقم 35: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول يتميز بسمات أخلاقية تخدم المجتمع .
- ✓ العبارة رقم 36: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل أن فرع أنتيبوتيكول يقوم بصفة دورية بحملات توعية حول بعض الامراض والافات الاجتماعية المتشرة مثل : حملات توعية عن فيروس كورونا وغيرها.
- 3- بعد التمييز الاقتصادي : يتكون من خمسة عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي:(37.38.39.40.41) ومن اجل تحليلها أجرينا اختبار الاشارة لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26.3) نتائج اختبار الاشارة لعبارات بعد التميز الاقتصادي

رقم	العبارة	عدد الاشارات الموجبة	عدد الاشارات السالبة	عدد الأصفر (الحياد)	قيمة Z	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
37	تتميز منتجاتنا وخدماتنا بالجودة العالية والمميزة مقارنة بمنافسينا داخل الوطن.	118	31	14	11.875-	0.000	4	موافق
38	أرى بأن مؤسستنا استطاعت أن تتحكم في أسعار بعض المنتجات من خلال تحكها في التكاليف فأسعارنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	123	26	14	11.790-	0.000	4	موافق
39	استطاعت مؤسستنا تغطية احتياجات السوق الوطنية في الكثير من المنتجات التي تقدمها.	128	24	11	11.917-	0.000	4	موافق
40	استطاعت مؤسستنا عقد شراكات جد مهمة وهذا ما ساهم برفع وتعزيز الأداء الاقتصادي لها من خلال ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.	117	29	17	11.533-	0.000	4	موافق
41	الانتاج الذي حققته مؤسستنا مقارنة بالأهداف المسطرة نعتبره مشرف جدا لمؤسسة وطنية تنافس أصعب القطاعات	121	22	20	11.619-	0.000	4	موافق
	التميز الاقتصادي	101	28	34	11.225-	0.000	3.52	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من فرع أنتيبوتيكول حول مدى التميز الاقتصادي في مؤسستهم كان موافقا وبدرجة متوسطة، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (3.52) إذ أن 101 موظفا من مجموع 163 موظفا، كان رأيهم حول هذا البعد أكبر من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن 3 القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) .

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن استخلاص ما يلي:

- ✓ **العبارة رقم 37:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة ووسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول يهتم بتطبيق معايير الجودة في مختلف الأنشطة التي تقوم بها.
- ✓ **العبارة رقم 38:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول يراعي الجانب الاجتماعي ومدى قدرته الشرائية للأدوية.
- ✓ **العبارة رقم 39:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول لديه القدرة على تغطية كافة الاحتياجات من المنتجات.
- ✓ **العبارة رقم 40:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان فرع أنتيبوتيكول لديه شراكات مهمة تساعده في تعزيز آدائه الاقتصادي .
- ✓ **العبارة رقم 41:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على أن فرع أنتيبوتيكول حققت تميزا مشرفا في منتجاتها وتحقيقها مركزا تنافسيا.
- ✓ **العبارة رقم 19:** قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 4 وهو يمثل درجة الموافقة ، وهذا مايدل على ان افراد عينة الدراسة يرون أن فرع أنتيبوتيكول يمتاز بالتعامل الايجابي لمختلف المصالح من خلال الجدية والوفاء.

المطلب الرابع: عرض وتحليل مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيبوتيكول

من أجل تحديد المستوى العام لكل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فرع أنتيبوتيكول تم حساب اختبار الاشارة (Sign Test) لكل الابعاد، كما موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27.3) نتائج اختبار الاشارة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

المستوى	درجة الموافقة	الوسيط العام	مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد الأصفار (الجياذ)	الاشارات السالبة	الاشارات الموجبة	الميزة التنافسية المستدامة	
مرتفع	موافق	3.80	0.000	11.446-	30	5	128	التميز البيئي	البعد الأول
متوسط	موافق	3.64	0.000	11.225-	32	18	113	التميز الاجتماعي	البعد الثاني
متوسط	موافق	3.52	0.000	11.225-	34	28	101	التميز الاقتصادي	البعد الثالث
متوسط	موافق	3.53	0.000	10.050-	60	10	93	المحور بشكل عام	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط وهاذا ما يعكسه الوسيط الذي بلغ (3.53)، وأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وهاذا يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على وجود ميزة تنافسية مستدامة محل الدراسة .

وإنطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن إدراج أبعاد كما يلي :

✓ بعد التميز البيئي قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 3.80 وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى مرتفع وتعزى هذه النتيجة الى أن التميز البيئي من أكثر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة التي يوليها فرع أنتيبوتيكول اهتماما، فيسعى لتقوية مركزه التنافسي من الجانب البيئي من خلال الاستثمارات البيئية..

✓ بعد التميز الاجتماعي قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها 3.64 وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى متوسط وتعزى هذه النتيجة أن فرع أنتيبوتيكول يعمل على توفير الأدوية من أجل تلبية حاجات الزبون .

✓ بعد التميز الاقتصادي: قيمة الاختبار (Z) فيها معنوية إحصائية أي هناك فرقا معنويا بين آراء أفراد العينة على هذه العبارة وسيط المقياس وهو الدرجة (3) لأن القيمة الاحتمالية (0.000) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (0.05) وبلغ الوسيط العام لها (3.52) وهو يمثل درجة الموافقة بمستوى متوسط تعزى هذه النتيجة الى ان فرع أنتيبوتيكول يتمتع بالجودة في المنتجات بالاضافة الى تخفيض الاسعار مقارنة بالشركات المنافسة.

خلاصة الفصل:

قدم هذا الفصل الاطار المنهجي للدراسة ،تم من خلاله تقديم لمحة عن مجمع صيدال، ثم تقديم فرع أنتيبوتيكول كونه المجتمع المراد دراسته، باسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة.

ويعتبر فرع أنتيبوتيكول بولاية المدية من المؤسسات التي تتطلب كثافة معالافية وابداعية وتوفر طاقات بشرية متميزة، كما قمنا بدراسة التحليل الاحصائي للدراسة والذي تطرقنا فيه الى كل من الاساليب الاحصائية ومجتمع وعينة الدراسة وتصميم أداة الدراسة وتحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعينة الدراسة. وأخيرا تطرقنا الى دراسة مستوى ادراك كلا المتغيرين من خلال اختبار الاشارة لمتغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة) لدى أفراد عينة الدراسة فرع أنتيبوتيكول.

وفي الأخير سمحت لنا النتائج المتوصل اليها في هذا الفصل الى مواصلة الدراسة الميدانية في الفصل الرابع من أجل متابعة اختبار الفرضيات ، علما أن الاختبار التوزيع الطبيعي الذي ظهر في الدراسة لا يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا متابعة الاختبارات اللامعلمية في الاجابة على الفرضيات الرئيسية للدراسة.



الفصل الرابع: اختبار فرضيات الدراسة



تمهيد:

حاولنا مما سبق الاحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، وذلك من أجل تطبيقه على الدراسة الميدانية لدى فرع أنتيبويتيكول بولاية المدية للتعرف على حيثيات الموضوع في المؤسسات الجزائرية، أي قياس أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة .

وفي اطار هذا السياق سنحاول إجراء الإختبارات الاحصائية وفق برامج معتمدة (Spss-Pls-Smart4)، من خلال الاعتماد على النموذج النهائي للدراسة وتحديد الفرضيات الأساسية التي يتم صياغتها، حيث سنتطرق فيه الى ثلاث مباحث، فيتناول المبحث الأول عمويات حول برنامج Pls-Smart4 لاعطاء فكرة عليه ثم دراسة كل من فرضية الأثر والتي تحيط بموضوع الدراسة بالاضافة الى فرضية الفروقات بشقيها (المتغير المستقل، المتغير التابع) على المتغيرات الشخصية والوظيفية . وهذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

❖ المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها

❖ المبحث الثالث: خريطة الأهمية والأداء

المبحث الأول: نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

تعتبر نمذجة المعادلات البنائية من الأساليب الإحصائية الذي انتشر بشكل واسع، حيث يسمح للباحث بإجراء اختبار الفرضيات دون قيود معينة حول حجم العينة أو طبيعة المتغيرات الكامنة.

المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

ان الهدف من اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية محاولة فحص البنية أو النموذج الافتراضي المقترح للدراسة حسب تصورات الباحث بناءً على الأدبيات النظرية في هذا الموضوع وإبراز العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر.

أولاً: مفهوم النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

تعتبر من تقنيات الجيل الثاني، حيث تمكن الباحثين من نمذجة وتقدير العلاقات المعقدة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المتعددة في وقت واحد، عادة ما تكون المفاهيم قيد النظر غير قابلة للملاحظة ويتم قياسها بشكل غير مباشر من خلال متغيرات المؤشرات المتعددة.¹

وفيما يلي بعض المفاهيم حول النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART.

- **المتغيرات الكامنة:** هي متغيرات غير المقاسة أو هي المتغيرات التي لا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة، حيث يعبر عليها بواسطة مجموعة من المؤشرات أو المتغيرات التي يتم إعدادها باستخدام أدوات جمع البيانات كالاستبيانات وغيرها. وتتضمن المتغيرات الكامنة كل من المتغيرات التابعة، المستقلة، والوسيطية² وفي دراستنا تمثل:

الاستثمار في رأس المال الفكري: وهو متغير كامن نستدل عليه في الدراسة من خلال المتغيرات الكامنة (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي).

الميزة التنافسية المستدامة: وهو متغير كامن نستدل عليه في الدراسة من خلال المتغيرات الكامنة (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي).

- **المتغيرات الظاهرة:** فهي مجموعة المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على المتغير الكامن ويمكن اعتبار المتغيرات الظاهرة هي المؤشرات الخارجية للمتغيرات الكامنة (الفقرات).

¹ Joseph F.Hair,JR.G.Tomas M.Hult Christian M.Ringle.Marko Sarstedt,Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM),third edition, Printed in the United States of America, 2022, p:4

² الهاشمي بعاج، عبد السلام الشيباني، الحدود المنهجية البنائية في العلوم التسويقية -دراسة حالة شركة الهاتف النقال أوريدو، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد (15)، العدد (1)، 2024، ص ص: 20- 21.

المتغيرات الداخلية: هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، أو أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعد داخلي المنشأ.

المتغيرات الخارجية: فهي متغيرات مستقلة بدون متغير سببي سابق، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج المتغيرات.

-التأثير المباشر: فهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج مثل (تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع دون متغير وسيط).

- التأثير غير المباشرة: فتدخل فيه الوساطة من خلال متغير ثالث.

ثانيا: خصائص النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

الجدول رقم (1.4) الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SMART

خصائص البيانات	
حجم العينة	اشكالات صغر حجم العينة غير مطروحة. عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة ذات حجم صغير. العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالاتساق) .
توزيع البيانات	لا تحتاج الى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائم على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
القيم المفقودة	النموذج يكون متينا جدا بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول.
سلم القياس	يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية-رتبية)، بيانات مقاسة، بيانات مرقمة ثنائيا (مع بعض القيود) بعض القيود عند استعمال بيانات تصنيفية لقياس متغيرات داخلية كاملة.
خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني نموذج القياس	يعالج مباني متعددة العناصر أو أحادية العنصر
العلاقات بين المباني وبين مؤشراتهما	يقبل ادراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نماذج القياس.
تعقيد النموذج	يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما.
انشاء النموذج	لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل.
خصائص خوارزمية النمذجة	
الهدف	التقليل من التباين غير المفسر (وتعظيم قيم R^2)
الفعالية	يحصل تقارب النموذج بعد بضع تكرارات (حتى في الحالات ذات النماذج المعقدة أو التي تحتوي على

مجموعات كبيرة من البيانات) بسبب فعالية الخوارزمية.	
تؤخذ على أنها وكيلة للمفاهيم الكامنة قيد البحث، ممثلة في المتغيرات المركبة.	طبيعة المباني
تقدر كمجموعات خطية لمؤشرات طبيعتها محددة تستخدم لأغراض تنبؤية يمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة لا تتأثر بنقص البيانات	نتائج مجموع المبني
علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة متناسكة بشكل عام. تتميز بمستويات عالية من القوة الاحصائية.	تقدير العوامل
قضايا تتعلق بتقييم النتائج	
لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة	التقييم الاجمالي للمنموذج
نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصدقية بواسطة معايير متعددة نماذج القياس التكوينية: تقييم المصدقية، مستوى الدلالة الاحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات	تقييم نماذج القياس
التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار، معايير تقييم القدرات التنبؤية للمنموذج	تقييم نموذج الهيكل
تحليل مصفوفة الأثر والأداء تأثيرات المتغيرات الوسيطة نماذج المكونات الهرمية تحليل متعدد المجموعات كشف اللاتجانس غير الملحوظ ومعالجته لاتباينية نموذج القياس تأثيرات المتغيرات التفاعلية (المعدلة)	تحليلات اضافية

المصدر: جوزيف هار، توماس هالت، كريستيان غينكل، ماركو زارستد، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية

PLS-SEM. (ترجمة: بلخامسة زكريا). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019، صص: 43-44.

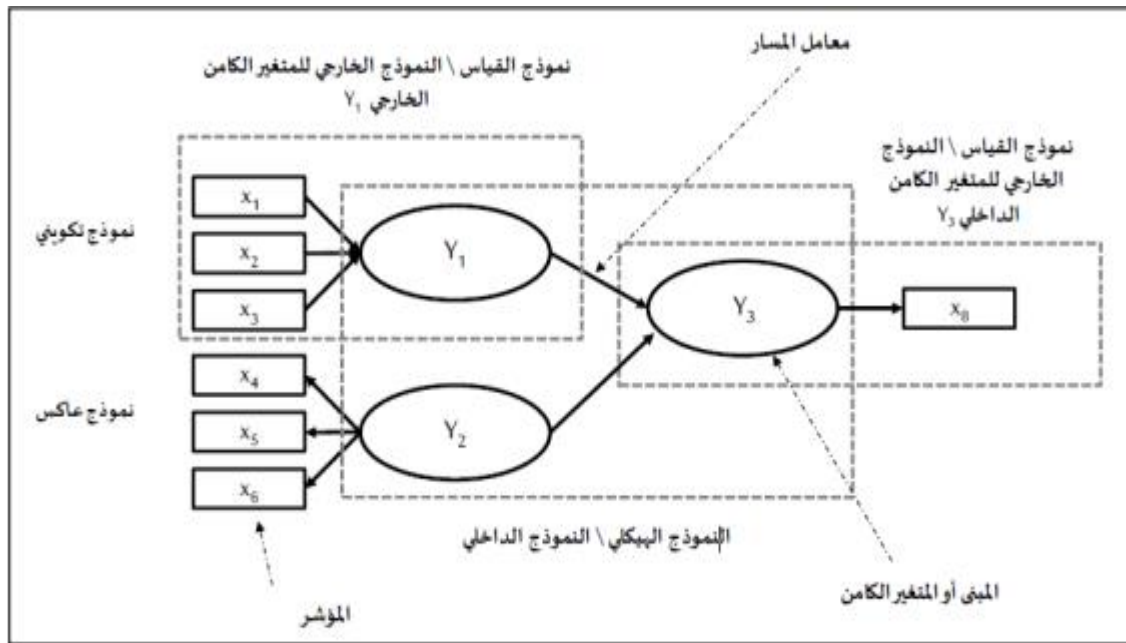
المطلب الثاني: مراحل تحليل نموذج الدراسة وفق النمذجة بالمعادلات الهيكلية

ان المرحلة الاكثر تعقيد في تحليل نموذج المسار والذي يعرف بأنه "مخططات بيانية تستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات المراد فحصها عند استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية، وسيتم تحليل هذا النموذج وفق مرحلتين وهما:

أولاً: تحليل النموذج القياسي: **Measurement Model** وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

2. تحليل النموذج الهيكلي: **Structural Model** وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة (المباني)؛ حيث أنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة). والشكل التالي يوضح مكونات النموذج العام وفق نمذجة المعادلات الهيكلية .

الشكل رقم (1.4): مكونات النموذج العام للدراسة



المصدر: طيبة محمد رضا، أثر القياس المحاسبي على جودة القوائم المالية المعدة للأغراض الجبائية وفق النظام المحاسبي، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر، 2020-2021، ص: 220. تسمى المتغيرات التي لا يتم قياسها مباشرة بالمباني. تمثل المباني (constructs) في نماذج المسارات بواسطة دوائر أو اشكال بيضاوية من Y1 إلى Y3 أو المؤشرات (indicators) وتسمى أيضا العناصر (items) أو المتغيرات الواضحة

(manifest variables) فهي المتغيرات الوكيله المقاسة مباشرة بالبيانات، وتمثل في نماذج المسارات بواسطة مستطيلات من x_1 إلى x_8 . أما العلاقات بين المباني ومؤشراتها فتمثل بواسطة أسهم تكون دائما في نمذجة المعادلات الهيكلية برأس واحد باعتبارها تمثل علاقة ذات اتجاه واحد، وكل سهم من هذه الأسهم يعبر عن العلاقة التنبئية السببية تكون مدعمة مسبقا بالدراسات السابقة والنظريات العلمية المتينة.

المطلب الثالث: تقييم النموذج

سنتطرق في هذا المطلب القواعد الأساسية المتعلقة بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج PLS Smart4

1-تقييم نموذج القياس الانعكاسي: ويشمل تقييم نماذج القياس العاكسة الموثوقية المركبة لتقييم الاتساق الداخلي موثوقية المؤشرات ومتوسط التباين المستخلص لتقييم المصدقية التقاربية، كما يشمل تقييم معيار فورنيل لاكر والتحميلات المتقاطعة وقيم المصفوفات المرتبطة لتقييم المصدقية التمايزية وفيما يلي ملخص لذلك:

الجدول رقم (2.4): معايير تقييم نماذج القياس الانعكاسي في نمذجة SEM-PLS

المصدقية التقاربية: بأنها المدى الذي يرتبط بالقياس بشكل ايجابي بمؤشرات بديلة لنفس المبنى		تقييم نموذج القياس الانعكاسي
مقياس موثوقية المؤشرات	يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر أكبر من 0.70، والتحميلات التي بين 0.4 و0.70 ينبغي النظر في ازالتها فقط اذا أدى الحذف الى الزيادة في الموثوقية المركبة وقيم فوق العتبة المقترحة AVE	
موثوقية الاتساق الداخلي Internal consistency reliability		
مقياس ألفا كرونباخ	تفضل أن تكون 0.7 و0.9 ويعتبر ألفا كرونباخ حساسة لأعداد العناصر التي يحتويها المقياس وتميل عموما الى التقليل من موثوقية الاتساق الداخلي ولذلك ينبغي استخدامه كتدبير تحفظي لموثوقية الاتساق الداخلي، وعليه من الأفضل تطبيق معيار آخر لتقييم الاتساق الداخلي والذي يشار اليه بالموثوقية المركبة CR	
الموثوقية المركبة CR	تتراوح قيم CR بين 0 و1 حيث تشير القيم العليا الى مستويات أعلى من الموثوقية وتفسر بنفس الطريقة التي تفسر بها الفا كرونباخ، اذ يجب أن تكون قيم CR أكبر من 0.7 ويمكن اعتبار قيم بين 0.6 الى 0.7 مقبولة، أما التي تكون أقل من 0.6 فيشير الى غياب موثوقية الاتساق الداخلي أما القيم التي تزيد عن 0.9 فليست مرغوبة لأنها تشير الى أن جميع المتغيرات المؤثرة تقيس نفس الظاهرة ومن ثم يحتمل أن لا تكون صالحة لقياس المبنى.	
متوسط التباين المستخلص (AVE)	متوسط التباين المستخلص (AVE) يجب أن يكون أكبر من 0.5	
المصدقية التمايزية: المدى الذي يكون فيه المبنى متمايزا عن المباني الأخرى		

مصفوفة التشبعت المتقاطعة	ينبغي أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى المتعلق بأكبر من تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى
معيار فرونيل لاركر Fonell and Larke	هذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم AVE مع الارتباطات الأخرى للمتغير الكامن حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل مبنى أكبر من أعلى ارتباطه مع أي مبنى آخر
صفوفة الارتباطات HTMT Heterotrait-monotrait	تعتبر HTMT تقديرا للارتباط الحقيقي بين مبيين اثنين إذا تم قياسهما بطريقة مثالية، أي إذا كانا يتمتعان بموثوقية كاملة وتشير القيمة القريبة من 1 إلى عدم وجود مصداقية تمايزية وقد حددت العتبة بقيمة 0.9 أي بعبارة أخرى فان احصائية HTMT بقيمة أكبر من 0.9 تشير إلى عدم وجود مصداقية تمايزية.

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (باصور عقيلة، متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للابداع)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة المؤسسات، جامعة الجزائر 3، ابراهيم سلطان شيبوط، 2020-2021، ص: 223

-تقييم نموذج الهيكلية: بعد التأكد من أن مقاييس المباني تتمتع بالمصداقية والتمايزية نقوم بتقييم نموذج الهيكلية وفيما يلي المعايير تقييم نموذج الهيكلية وهي كالآتي:

الشكل رقم (2.4): معايير تقييم النموذج الهيكلية في نمذجة SEM-PLS

تقييم مشاكل القيم الخطي: تفحص كل مجموعة من المتغيرات المتنبئة في النموذج الهيكلية لقضايا التداخل الخطي، ويجب أن تكون القيم بالمسموح بها أقل من 3.

تقييم الملائمة والدلالة في علاقات النموذج الهيكلية: يتم استخدام عملية **Bootstrapping** لتقييم دلالة معاملات المسار وتراوح بين +1 و-1 وتشير القيم المطلقة الأعلى إلى علاقات (تنبؤية) قوية بين المباني (المتغيرات)

تقييم مستوى معامل التحديد: R^2 يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بهاتتروح قيمة: R^2 من 0 إلى 1، حيث تشير المستويات القريبة 1 إلى مستويات عالية من الدقة التنبؤية: $R^2 = 0.25$ قيم ضعيفة، $R^2 = 0.50$ قيم متوسطة، $R^2 = 0.75$ قيم جيدة.

تقدير حجم التأثير F^2 : يسمح حجم التأثير بتقييم مساهمة مبنى خارجي في تعيين قيمة R^2 لمتغير داخلي كامن والقاعدة العامة: 0.15-0.2 تأثير ضعيف 0.15-0.35 تأثير متوسط، أكبر 0.35 تأثير قوي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على (باصور عقيلة، متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للابداع)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: ادارة المؤسسات، جامعة الجزائر 3، ابراهيم سلطان شيبوط، 2020-2021، ص: 226.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم في هذا المطلب اختبار فرضية الرئيسية من خلال استخدام برنامج الاحصائي Smart PLS وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية والتي تم صياغتها كآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول وتتفرع كآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو

الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو

الاستثمار في رأس المال الهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو

الاستثمار في رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو

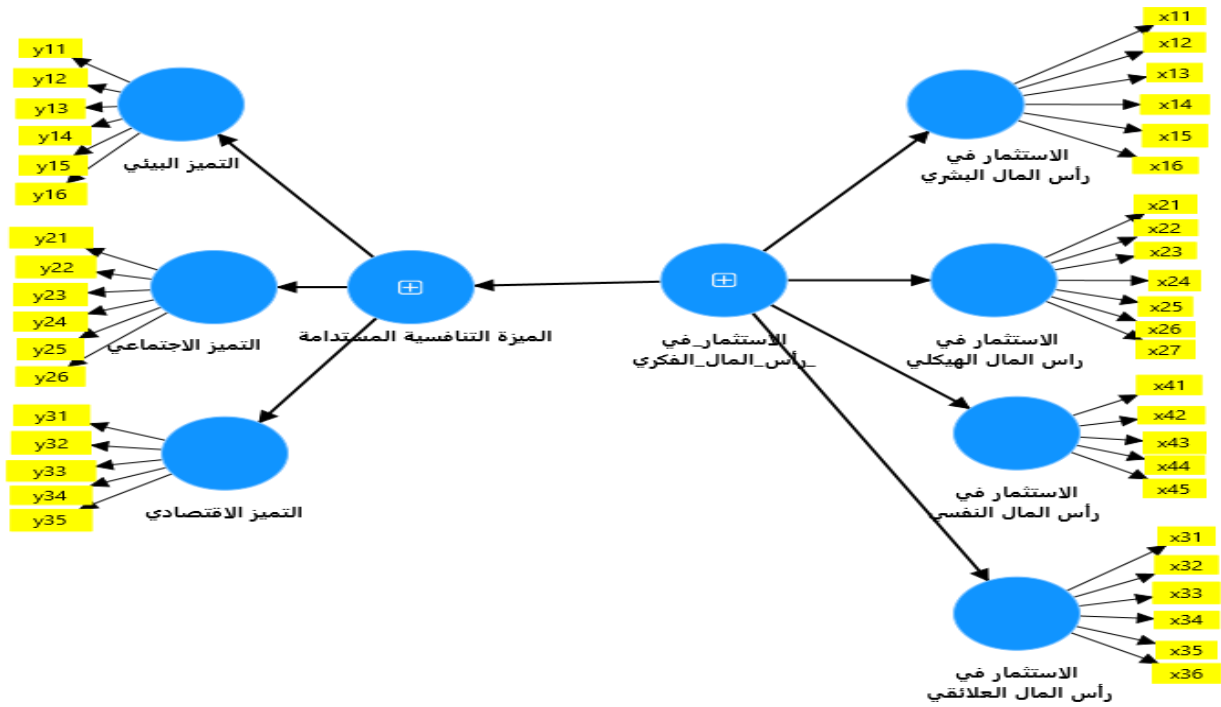
الاستثمار في رأس المال النفسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية سنقدم النموذج الهيكلية للدراسة وفق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

أولا النموذج الهيكلية للدراسة :

بناء على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع وعلى تصورات الطالبة تم وضع نموذج هيكلية باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية PLS-Smat (الإصدار الرابع)، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3.4) النموذج القياسي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

ثانياً: المصدقية التقاربية

1- موثوقية المؤشرات : يجب أن تكون المؤشرات أكبر من 0.70 والتي تحقق تشعباً ضعيفاً أقل من القيمة التي يتم حذفها وتجدر الإشارة هنا أثناء عمليات الحذف يجب أن نبدأ بالأقل تشعباً وهكذا إلى أن تكون جميع المؤشرات ضمن النطاق المسموح، إذ يمكن أن تتحسن بعض المعاملات ضعيفة التشعب للنموذج، وما يوضحه الجدول أدناه أن معظم المؤشرات جاءت ضمن النطاق المقبول، إلا أن بعض العبارات جاءت ضمن النطاق (0.4 و) (0.7) حيث نحتفظها والجدول يبين ذلك:

الجدول رقم (3.4): نتائج اختبار معاملات التشعب لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية

المستدامة

المتغير	البعد	العبرة	معامل التحميل	القرار	العبرة	معامل التحميل	القرار
الاستثمار في رأس	الاستثمار في رأس المال البشري	X11	0.717	تحفظ	X13	0.570	تحفظ
		X12	0.783	تحفظ	X14	0.534	تحفظ
		X15	0.725	تحفظ	X16	0.758	تحفظ
	الاستثمار في رأس المال	X21	0.608	تحذف	X25	0.733	تحفظ

تحفظ	0.616	X26	تحذف	0.610	X22	الهيكلية
تحفظ	0.681	X27	تحفظ	0.696	X23	
			تحفظ	0.783	X24	
تحفظ	0.656	X34	تحذف	0.390	X31	الاستثمار في رأس المال العلائقي
تحفظ	0.670	X35	تحفظ	0.733	X32	
تحفظ	0.805	X36	تحذف	0.376	X33	
تحفظ	0.631	X44	تحفظ	0.816	X41	الاستثمار في رأس المال النفسي
تحفظ	0.602	X45	تحفظ	0.689	X42	
			تحفظ	0.833	X43	
تحذف	0.424	Y14	تحذف	0.179	Y11	التمييز البيئي
تحفظ	0.797	Y15	تحفظ	0.712	Y12	
تحفظ	0.812	Y16	تحفظ	0.560	Y13	
تحفظ	0.837	Y24	تحفظ	0.627	Y21	التمييز الاجتماعي
تحفظ	0.684	Y25	تحفظ	0.646	Y22	
تحفظ	0.745	Y26	تحفظ	0.799	Y23	
تحفظ	0.754	Y34	تحفظ	0.780	Y31	التمييز الاقتصادي
تحفظ	0.658	Y35		0.819	Y32	
				0.689	Y33	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المؤشرات التي تفوق (0.07) يتم قبولها كلياً، بينما العبارات (x33،x31) (y14،y11) يتم حذفها لأنها حققت قيمة أقل من (0.4)، أما العبارات التي جاءت بين (0.4) و(0.7) والتي يمكن حذفها أو الاحتفاظ بها لحين التأكد من أن كانت تزيد من قيم CR و AVE ما إذا لم تزد فنترك هذه المؤشرات دون حذفها

2- موثوقية الاتساق الداخلي: وتشير إلى العلاقات بين بعد ما والعبارات المنتمية لذلك البعد فهي تقيس مدى ارتباط العبارات أو الفقرات التي تقيس نفس التركيبة.

- ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha(a)

-الموثوقية المركبة (Compostion reliability (rho.c)

الموثوقية المركبة (rho.a) Compostion reliability

متوسط التباين المستخرج (AVE) Average variance Extracted

الجدول رقم (4.4): نتائج ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص لأبعاد الاستثمار في رأس

المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف العبارات

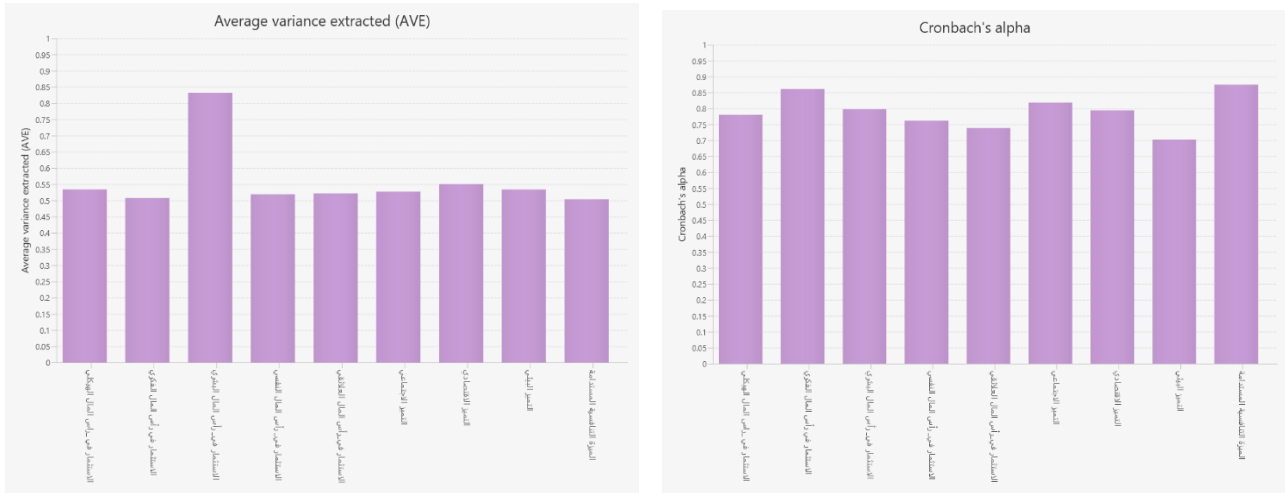
متوسط التباين المستخلص Average variance extracted AVE	الموثوقية المركبة composite Reliability		ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الأبعاد
	(rho_c)	(rho_a)		
0.832	0.908	0.800	0.798	الاستثمار في رأس المال البشري
0.534	0.850	0.804	0.781	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.522	0.812	0.796	0.739	الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.519	0.841	0.792	0.762	الاستثمار في رأس المال نفسي
0.507	0.892	0.863	0.861	الاستثمار في رأس المال الفكري
0.534	0.817	0.758	0.703	التميز البيئي
0.527	0.868	0.841	0.819	التميز الاجتماعي
0.550	0.859	0.804	0.794	التميز الاقتصادي
0.504	0.9	0.879	0.875	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة، متوسط التباين المستخلص، جاءت ضمن النطاق المقبول لكلا البعدين (الاستثمار في رأس المال الفكري، الميزة التنافسية المستدامة) وهذا بعد القياسات المتكررة من أجل تحسين النموذج .

وقد جاءت قيم ألفا كرونباخ أبرد من (0.7) مما ينعكس تتمتع الفقرات بالثبات ، كما حقق نموذج الدراسة قيم الموثوقية المركبة أكبر (0.7) قيم مقبولة تعكس موثوقية أداة وصلاحيته الأمثل التصوري للدراسة الحالية، وأشارت النتائج في نفس الجدول لقيم المؤشر متوسط التباين المستخلص تجاوزت 0.5 لجميع الأبعاد ، وهذا ما يفسر وجود صدق تقاربي لكلا المتغيرين (الاستثمار في رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة) والشكل التالي يوضح القيم كل منهما.

الشكل رقم (4.4) نتائج ألفا كرونباخ متوسط التباين المستخلص لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة بعد حذف العبارات



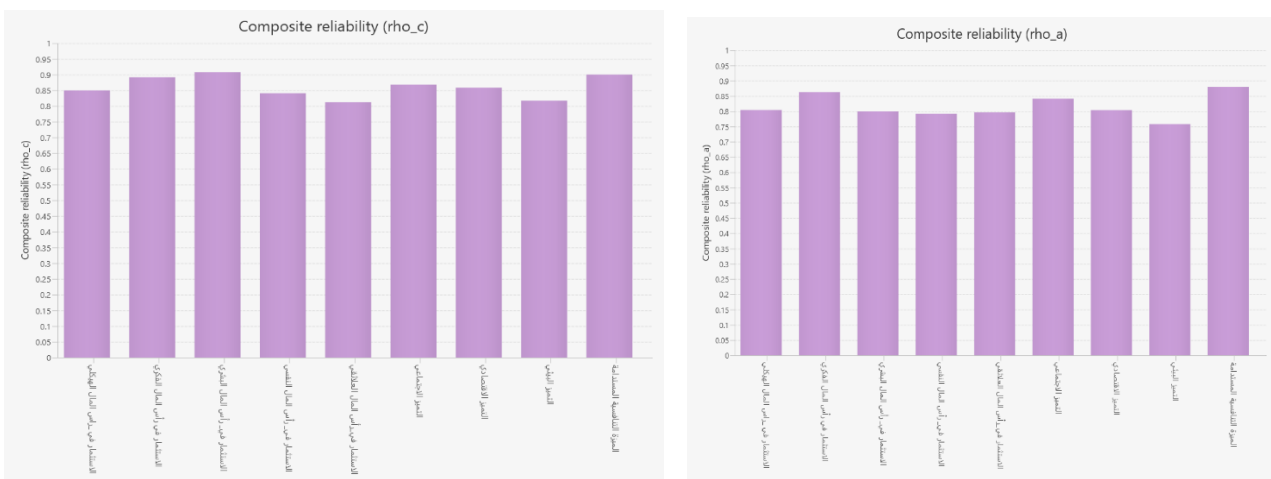
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

تشير نتائج متوسط التباين المفسر AVE أن جميع القيم أكبر من 0.50. كما هو موضح في الشكل ، وعليه فإن مقياس متوسط التباين المفسر قد تحقق؛ أي أن نتائج الاستبانة تتميز بدرجة اتساق العناصر المستخدمة وأن مؤشرات القياس تقيس نفس الظاهرة .

كما نلاحظ أن ألفا كرونباخ أن جميع القيم أكبر من 0.7 كما هو موضح في الشكل أعلاه ، وعليه فإن ألفا كرونباخ قد تحقق؛ أي أن نتائج الاستبانة تتميز بدرجة ثبات نبعني أن المتغيرات لديها مستوى جيد من الثبات.

الشكل رقم (5.4) نتائج الموثوقية المركبة لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة

بعد حذف العبارات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

ثالثا: المصدقية التمايزية: يشير معيار الصدق التمايزي إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة

وللتحقق من الصدق التمايزي اعتمدت الدراسة على كل من: معيار صنفوفة التشعبات المتقاطعة (CL) - Cross-loadings ratio، معيار فرونيل لاركر (Fonell and Laker)، مصفوفة الارتباطات (HTMT) Heterotrait (monotrait)

1 - معيار مصفوفة التشعبات المتقاطعة (CL) Cross-loadings حسب هذا المعيار فإن المؤشرات تقيس متغير كامن معين ولا تقيس متغير كامن آخر، وذلك من خلال قيمة العلاقة بين المؤشر ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.4) مصفوفة التشعبات المتقاطعة (CL) Cross-loadings

التميز الاقتصادي	التميز الاجتماعي	التميز البيئي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال البشري	الأبعاد المتغيرات
0.056	0.131	0.385	0.310	0.316	0.474	0.685	X11
0.321	0.480	0.466	0.595	0.524	0.580	0.777	X12
0.114	0.189	0.400	0.252	0.266	0.396	0.519	X13
0.289	0.433	0.621	0.466	0.558	0.516	0.734	X14
0.190	0.253	0.368	0.390	0.361	0.608	0.753	X15
0.458	0.570	0.320	0.483	0.541	0.582	0.790	X16
0.281	0.291	0.366	0.287	0.366	0.625	0.508	X23
0.507	0.531	0.530	0.433	0.593	0.801	0.602	X24
0.138	0.212	0.487	0.364	0.496	0.756	0.499	X25
0.264	0.320	0.327	0.325	0.336	0.650	0.545	X26
0.306	0.249	0.518	0.581	0.361	0.802	0.566	X27
0.494	0.438	0.449	0.289	0.702	0.389	0.349	X32
0.322	0.313	0.348	0.196	0.611	0.197	0.245	X34
0.386	0.482	0.513	0.622	0.776	0.544	0.527	X35
0.489	0.449	0.362	0.522	0.785	0.422	0.463	X36
0.301	0.422	0.358	0.836	0.521	0.456	0.485	X41
0.515	0.5	0.338	0.672	0.566	0.314	0.382	X42
0.456	0.308	0.369	0.840	0.491	0.449	0.445	X43

0.552	0.489	0.211	0.623	0.353	0.213	0.312	X44
0.194	0.174	0.496	0.592	0.385	0.541	0.522	X45
0.358	0.271	0.707	0.309	0.482	0.412	0.356	Y12
0.215	0.373	0.553	0.175	0.143	0.320	0.417	Y13
0.473	0.332	0.782	0.387	0.466	0.411	0.407	Y15
0.415	0.529	0.847	0.502	0.566	0.605	0.521	Y16
0.468	0.589	0.408	0.039	0.431	0.243	0.253	Y21
0.379	0.623	0.307	0.142	0.204	0.100	0.213	Y22
0.567	0.797	0.537	0.539	0.678	0.452	0.545	Y23
0.597	0.849	0.450	0.526	0.546	0.482	0.471	Y24
0.622	0.703	0.229	0.427	0.324	0.197	0.326	Y25
0.515	0.760	0.383	0.353	0.348	0.353	0.343	Y26
0.780	0.634	0.387	0.443	0.387	0.260	0.271	Y31
0.826	0.648	0.366	0.361	0.439	0.268	0.273	Y32
0.705	0.479	0.166	0.362	0.441	0.337	0.242	Y33
0.731	0.360	0.493	0.403	0.434	0.349	0.256	Y34
0.655	0.525	0.491	0.418	0.434	0.366	0.301	Y35

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

يعرض الجدول أعلاه المعيار الأول لتقييم "المصاقية التمايزية" وأفضل طريقة لعرض النتائج هو رصفها في جدول حيث تكون المؤشرات في الصفوف والمتغيرات الكامنة في الأعمدة، كما هو مبين في الجدول أعلاه، حيث نلاحظ ارتباط العبارة بالمتغير الكامن المنسوب لها، مما تحقق مؤشر **Cross loadings** إذا كانت قيم معاملات الارتباط للعبارة المدرجة في المتغير الكامن المفروض تحمل أكبر قيم إذا ما قارناها بعبارات باقي المتغيرات الكامنة، وبهذه النتائج نجد أن كل العبارات المشكلة للمركبة أو المتغير الكامن المنسوب إليها هي بالفعل تقيس تلك المركبة نفسها بمعنى أن كل متغير كامن يمثل نفسه.

2- معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker : ويهدف هذا المعيار إلى التحقق من عدم التداخل بين المبنى أي أنها متميزة عن بعضها البعض. وحتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن تكون قيمة كل متغير من

متغيرات الدراسة أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات؛ وذلك أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6.4): اختبار معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker

الأبعاد	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	التميز الاجتماعي	التميز الاقتصادي	التميز البيئي
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	0.731						
الاستثمار في رأس المال البشري	0.652	0.912					
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.563	0.480	0.720				
الاستثمار في رأس المال العلائقي	0.591	0.447	0.646	0.722			
التميز الاجتماعي	0.443	0.457	0.507	0.597	0.726		
التميز الاقتصادي	0.419	0.359	0.534	0.573	0.703	0.742	
التميز البيئي	0.619	0.376	0.496	0.592	0.532	0.508	0.730

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

وبعد القياسات المتكررة لأجل تحقيق هذا الشرط وبعد حذف العبارات التالية (X14،X13،X11)، تم تحقيق شرط هذا المعيار اللازم، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه لمصفوفة معيار فرونيل لاركر أنها حققت أكبر قيمة لكل بعد مع البعد نفسه وبالتالي يتبين أن كل بعد مستقل عن باقي الأبعاد يمثل نفسه

3- مصفوفة الارتباطات (HTMT) Heterotrait-monotrait ratio

حتى يتوفر الصدق التمايزي في أداة الدراسة يجب أن يكون معيار HTMT لكل متغير من متغيرات الدراسة أقل من 0.9 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7.4): مصفوفة الارتباطات (HTMT)

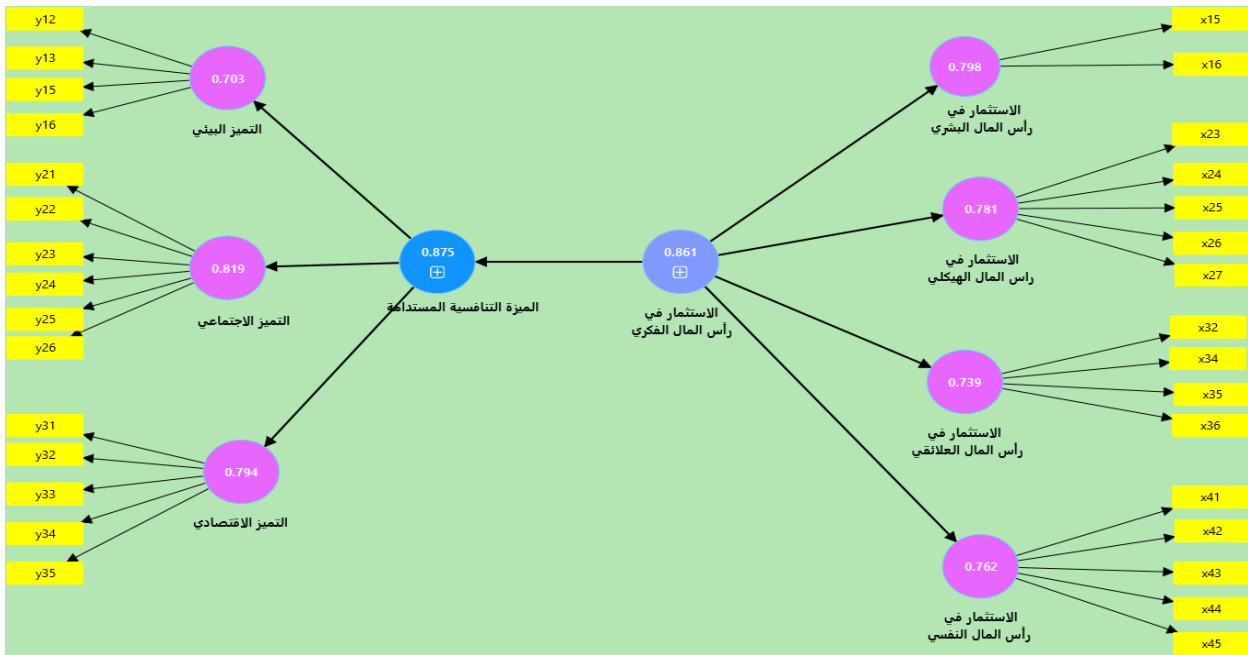
الأبعاد	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	التميز الاجتماعي	التميز الاقتصادي	التميز البيئي
الاستثمار في رأس المال الهيكلي							
الاستثمار في رأس المال البشري	0.824						
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.702	0.612					
الاستثمار في رأس المال العلائقي	0.696	0.510	0.740				
التميز الاجتماعي	0.529	0.532	0.636	0.717			
التميز الاقتصادي	0.553	0.442	0.730	0.748	0.879		
التميز البيئي	0.799	0.511	0.648	0.744	0.688	0.679	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن جميع القيم أقل من 0.9 وذلك بعد حذف العبارة (X12)، وعليه ووفق هذا المعيار فإن الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

أثبتت جميع النتائج الموضحة في الجداول أعلاه أن جميع المؤشرات والمعايير المحددة لتقييم النموذج القياسي للدراسة الحالية، أن النموذج الافتراضي لهذه الدراسة له صحة تقاربية وتمييزية عالية؛ حيث كانت القيم جميعها ضمن النطاق المقبول وهذا بعد القياسات المتكررة وإجراءات حذف إن استدعى الأمر للزيادة من صلاحية المحتوى وتحسين النموذج، وهذا ما يبرر جودة النموذج المقترح للقياس، وبعد تحسين النموذج القياسي يتم في الخطوات الموالية تقييم النموذج الهيكلي لأجل اختبار الفرضيات، وهذا عبر مجموعة من القياسات والمعايير التي يجب تحققها.

الشكل رقم (6.4) انموذج القياس النهائي للدراسة وفق أسلوب النمذجة بالمعدلات الهيكلية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

رابعا: تقييم النموذج الهيكلي

بعد قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي (تقييم نموذج القياس والتأكد من صلاحيته)، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم صلاحية النموذج الهيكلي. وهذا ينطوي على دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة وتقييم نماذج الانحدار. ولقد تم اختيار مجموعة من المعايير ينبغي استخدامها لتقييم النموذج الهيكلي وهي كالآتي:

1- تقييم العلاقات الخطية المتعددة: ان فحص مستوى العلاقة الخطية المتداخلة في النموذج الهيكلي بين العبارات تحتاج إلى فحص مشكلة التداخل الخطي **VIF Collinearity statistics** وفق طريقة النمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (8.4) : العلاقات الخطية المتعددة **VIF**

البعد	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF
الاستثمار في رأس المال البشري	X15	2.272	X16	2.258	//	//
	X23	1.425	X24	1.899	X25	1.792
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	X26	1.405	X27	2.353	//	//
	X32	1.864	X34	1.702	X35	1.126
	X36	1.792	//	//	//	//

2.154	X43	1.540	X42	2.261	X41	الاستثمار في رأس المال النفسي
//	//	1.568	X45	1.756	X44	
1.582	Y15	1.130	Y13	1.443	Y12	التميز البيئي
//	//	//	//	1.520	Y16	
2.092	Y23	1.436	Y22	1.435	Y21	التميز الاجتماعي
1.863	Y26	1.936	Y25	2.575	Y24	
1.561	Y33	2.119	Y32	2.078	Y31	التميز الاقتصادي
//	//	1.299	Y35	1.604	Y34	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم VIF لم تتجاوز القيمة (5) فهي خالية من مشكلات العلاقة الخطية المتداخلة، مما يعكس صحة وصلاحيّة الأنموذج الخارجي وعليه ومن خلال قيم VIF فإنه لا يوجد تداخل خطي بين مؤشرات نموذج الدراسة.

2- تقييم مؤشر معامل التحديد R^2 : يعتبر المقياس الأكثر شيوعاً لتقييم النموذج الهيكلي وهو المعروف بقيمة R^2 ويمثل هذا المعامل مقياساً للقوة التنبؤية للنموذج؛ ويحسب على أساس أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالنموذج الهيكلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (9.4): تقييم مؤشر معامل التحديد R^2

القرار	R-Square	المتغير الكامن الداخلي
مقبول	0.435	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة **R-Square** بمقدار 0.435 وهذا يدل على أن الاستثمار في رأس المال الفكري ساهم في تفسير ما نسبته (43.5) من التباين في متغير الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة .

3- معامل حجم التأثير F^2 بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما لذا كانت المبنى المحذوف تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويطلق عليه حجم التأثير F^2 والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (10.4): قيم معامل حجم التأثير F^2

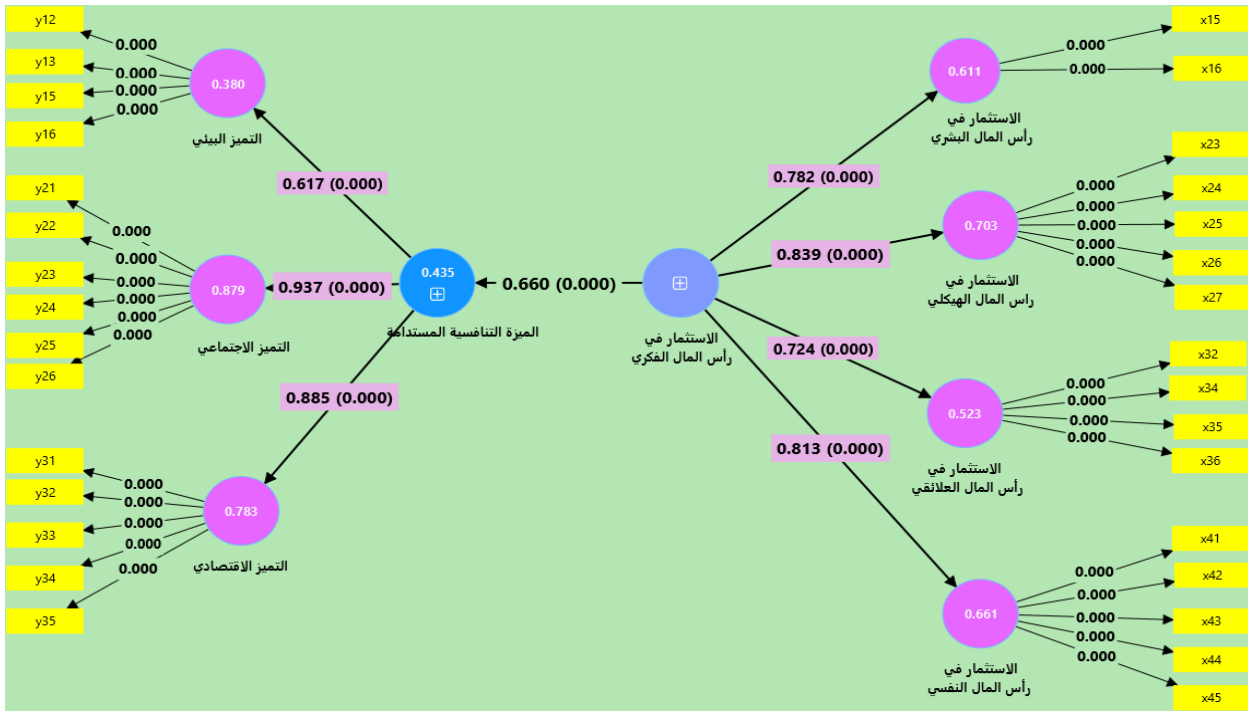
القرار	F^2	الأثر
تأثير مرتفع	0.771	الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

أظهرت قيمة حجم تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة F^2 (0.771) وهي تقع ضمن مستويات مرتفعة من التأثير وبالتالي تدل على وجود حجم تأثير عالي للاستثمار في رأس المال الفكري في الميزة التنافسية المستدامة.

- اختبار الفرضية الرئيسية

الشكل رقم (7.4): نموذج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

الجدول رقم (11.4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	تأثير المتغير
مقبول	0.000	13.101	0.050	0.660	الاستثمار في رأس المال الفكري - < الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة الحالية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لعلاقة الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ مما يبرر قبول الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبويتيكول.

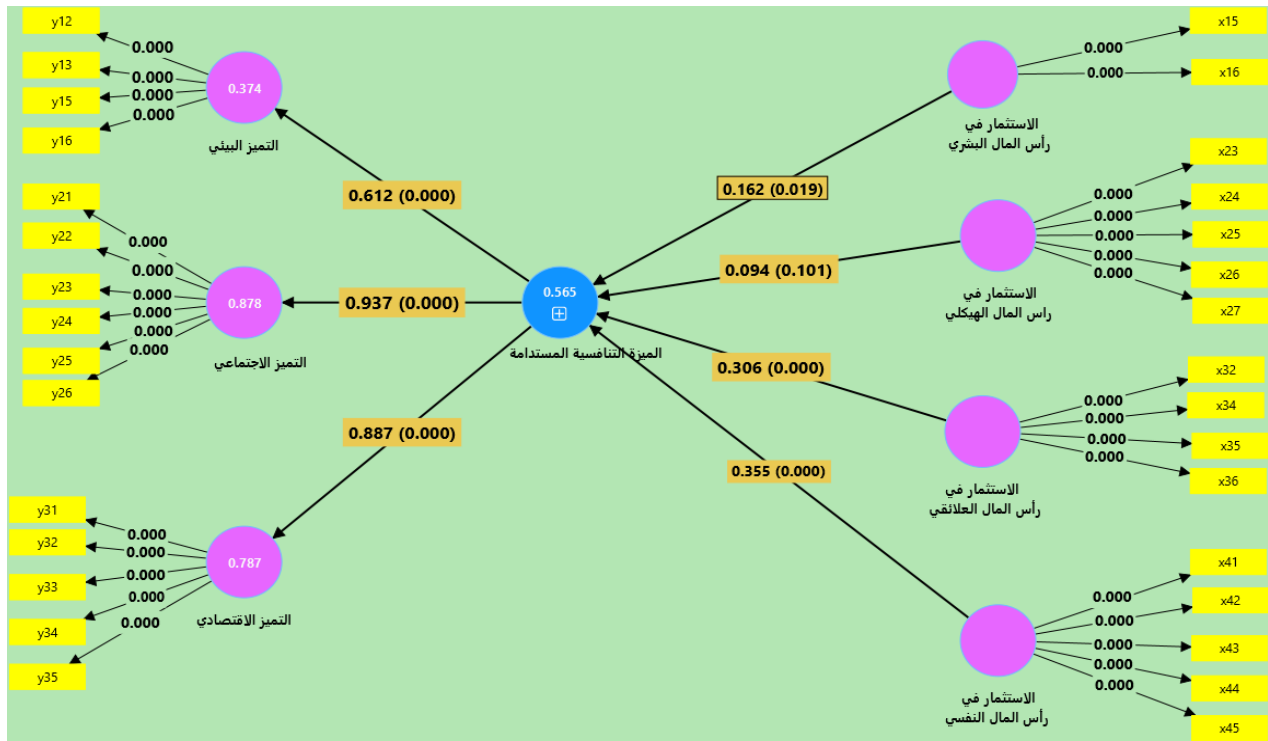
- اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (12.4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	تأثير المتغير
مقبول	0.019	2.353	0.069	0.162	الاستثمار في رأس المال البشري- < الميزة التنافسية المستدامة
مرفوض	0.101	1.642	0.057	0.094	الاستثمار في رأس المال الهيكلي- < الميزة التنافسية المستدامة
مقبول	0.000	4.433	0.096	0.306	الاستثمار في رأس المال العلائقي- < الميزة التنافسية المستدامة
مقبول	0.000	4.703	0.075	0.355	الاستثمار في رأس المال النفسي- < الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

الشكل رقم (8.4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

اظهرت نتائج الجدول والشكل التالي اختبار فرضيات الفرعية للدراسة ، حيث جاءت كالاتي:

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال البشري كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أكبر من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود عدم أثر ذو دلالة احصائية ومنه رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

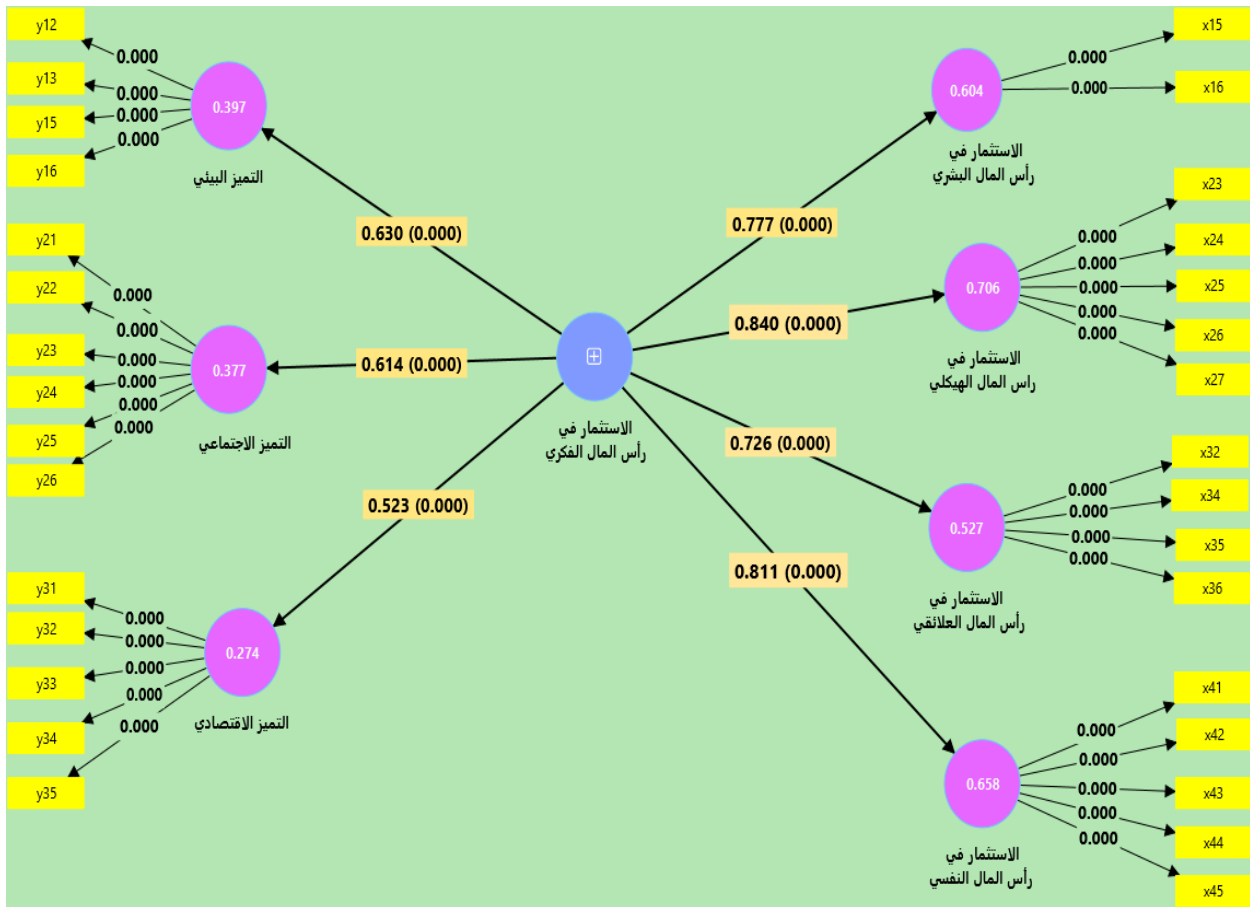
- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال النفسي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال النفسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".
ومن أجل الاثراء والتوسع قمنا باختبار أثر كل من الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول رقم (13.4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة

تأثير المتغير	معامل الانحدار	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
الاستثمار في رأس المال الفكري- < التميز البيئي	0.630	0.055	11.465	0.000	مقبول
الاستثمار في رأس المال الفكري- < التميز الاجتماعي	0.614	0.049	12.550	0.000	مقبول
الاستثمار في رأس المال الفكري- < التميز الاقتصادي	0.523	0.055	9.549	0.000	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (Smart PLS-4)

الشكل رقم (9.4): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالميزة التنافسية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

اظهرت نتائج الجدول والشكل التالي اختبار فرضيات الفرعية للدراسة ، حيث جاءت كالاتي:

- نجد أن بعد التمييز البيئي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة الاستثمار في رأس المال الفكري في التمييز البيئي لدى فرع أنتيبويتيكول".

- نجد أن بعد التمييز الاجتماعي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التمييز الاجتماعي لدى فرع أنتيبويتيكول".

- نجد أن بعد التمييز الاقتصادي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في التمييز الاقتصادي لدى فرع أنتيبويتيكول".

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثالثة

سنقوم في هذا المطلب اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول المحور الاول الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة أنتيببوتيكول تبعاً للمتغيرات الديمغرافية لهم، باستخدام الاختبارات اللامعلمية والتي تم صياغتها كالآتي:

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى افراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي).

وتتفرع الى خمسة فرضيات جزئية كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة

الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى للمتغير النوع الاجتماعي

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة

الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى للمتغير المستوى التعليمي

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة

الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى للمتغير الخبرة الوظيفية

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة

الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى للمتغير طبيعة الوظيفة

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة

الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيببوتيكول تغزى للمتغير التصنيف الوظيفي

أولاً: أثر متغير النوع الاجتماعي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Tests: Mann-Whitney**

U Test من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين (ذكر، أنثى) والنتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.4): نتائج اختبار Mann-Whitney الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير النوع الاجتماعي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار (z)	متوسط الرتب			أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري
		61	أنثى	102	
0.057	-1.907	72.94	87.42		الاستثمار في رأس المال البشري
0.049	-1.965	72.66	87.58		الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.179	-1.342	75.62	85.81		الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.281	-1.079	76.88	85.06		الاستثمار في رأس المال النفسي
0.049	-1.970	72.59	87.63		الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أيتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي). باختلاف متغير النوع الاجتماعي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.057، 0.179، 0.281) وهي أكبر من مستوى المعنوية، في حين توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعدد (الاستثمار في رأس المال الهيكلي) باختلاف متغير النوع الاجتماعي بدلالة القيم الاحتمالية التي بلغت (0.049) وهي أقل من مستوى المعنوية.

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف باختلاف النوع الاجتماعي

(ذكر، أنثى) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده، بينما تختلف نحو بعد

(الاستثمار في رأس المال الهيكلي) لصالح فئة الاناث على الذكور حسب مقارنة متوسطات الرتب لكل البعدين.

ثانياً: أثر متغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى

المستوى التعليمي

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes**

(من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على خمسة فئات (تقني، تقني سامي

جامعي) (ليسانس/ماستر/مهندس) دراسات عليا، آخر) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب					أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري
		آخر	دراسات عليا	جامعي	تقني سامي	تقني	
0.551	2.102	0	72.42	78.23	83.68	88.7	الاستثمار في رأس المال البشري
0.879	0.674	0	74.85	82.27	87.07	80.66	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.106	6.113	0	74.96	73.42	96.48	87.78	الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.158	5.192	0	60.85	85.13	93.25	76.85	الاستثمار في رأس المال النفسي
0.638	1.696	0	71.35	79.11	88.55	85.14	الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي). باختلاف متغير المستوى التعليمي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.551، 0.879، 0.106، 0.158) وهي أكبر من مستوى المعنوية .

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي (تقني، تقني سامي، جامعي، دراسات عليا) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده.

ثالثاً: أثر متغير الخبرة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار (Nonparametric Kruskal-Wallis Tes) من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير الخبرة الوظيفية يحتوي على أربعة فئات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الاستثمار

في رأس المال الفكري تعزى متغير الخبرة الوظيفية

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري
		من 16 سنة فأكثر	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.779	1.090	85.75	84.65	83.72	76.53	الاستثمار في رأس المال البشري
0.624	1.758	88.78	85.90	76.24	77.38	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.496	2.385	91.70	82.57	87.54	75.03	الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.139	5.490	104.25	81.14	74.84	78.04	الاستثمار في رأس المال النفسي
0.423	2.805	95	84.50	78.68	75.59	الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي). باختلاف متغير الخبرة الوظيفية بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.779، 0.624، 0.496، 0.139) وهي أكبر من مستوى المعنوية .

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات، من 11 الى 15 سنة، من 16 سنة فأكثر) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده.

رابعا: أثر متغير طبيعة الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** (من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير طبيعة الوظيفة يحتوي على ثلاث فئات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير طبيعة الوظيفة

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب			أبعاد الاستثمار في رأس مال الفكري
		الدعم	اداري	انتاجي	
0.134	4.016	102.26	79.27	79.36	الاستثمار في رأس المال البشري
0.165	3.606	100.97	81.09	78.65	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.013	8.624	111.42	75.97	79.26	الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.006	10.230	106.24	90.14	72.77	الاستثمار في رأس المال النفسي
0.024	7.468	108.89	82.15	76.48	الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أيتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي). باختلاف متغير طبيعة الوظيفة بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.134، 0.165) وهي أكبر من مستوى المعنوية، في حين توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعدد الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي) باختلاف متغير طبيعة الوظيفة بدلالة القيم الاحتمالية على التوالي (0.013، 0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية.

ومن اجل تحديد الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار **(Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test)** لكل فئتين من الفئات الثلاثة مع بعضهم البعض والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18.4): نتائج اختبار **Mann-Whitney** الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير طبيعة الوظيفة

الاختلافات	الفئات	الأبعاد	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
الاختلاف الأول	الفئة الأولى		73.52	66.95	70.83
	الفئة الثانية		70.59	82.94	75.64
	قيمة (z)		-0.403	-2.206	-0.660
	Sig		0.687	0.027	0.510

53.15	53.32	53.24	الفئة الأولى	الاختلاف الثاني
76.03	75.18	75.58	الفئة الثالثة	
-2.779	-2.671	-2.728	قيمة (z)	
0.005	0.008	0.006	Sig	
32.01	32.70	30.88	الفئة الثانية	الاختلاف الثالث
42.87	41.05	45.84	الفئة الثالثة	
-2.012	-1.561	-2.797	قيمة (z)	
0.044	0.119	0.005	Sig	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلا الجدول أعلاه أن هناك فروق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)،(الفئة الثانية والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال الفكري بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.044،0.005)، كما يتضح لنا ما يلي:

يوجد فرق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال العلائقي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي(0.006،0.005)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الاستثمار في رأس المال العلائقي، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (انتاجي)على الفئة الثالثة(اداري).

يوجد فرق بين (الفئة الأولى والفئة الثانية)،(الفئة الأولى والفئة الثالثة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال النفسي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي(0.008،0.027)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الاستثمار في رأس المال النفسي، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (انتاجي)على بقية الفئات (إداري)،(الدعم).

ثالثاً: أثر متغير التصنيف الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** (من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير التصنيف الوظيفي يحتوي على أربعة فئات، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى متغير التصنيف الوظيفي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري
		عون تنفيذ	عون تحكم	اطار سامي	اطار	
0.042	8.181	97.37	94.06	82.37	72.59	الاستثمار في رأس المال البشري
0.168	5.049	89.77	92.20	88.94	73.85	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
0.026	9.252	100.85	92.10	69.17	76.09	الاستثمار في رأس المال العلائقي
0.022	9.649	90.38	94.14	57.71	82.93	الاستثمار في رأس المال النفسي
0.080	6.753	96.38	94.26	74.71	75.31	الاستثمار في رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أيتضح لنا وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي). باختلاف متغير التصنيف الوظيفي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.042، 0.026، 0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، في حين لا توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعدد (الاستثمار في رأس المال الهيكلي) باختلاف متغير التصنيف الوظيفي بدلالة القيم الاحتمالية (0.168) وهي أكبر من مستوى المعنوية.

ومن اجل تحديد الفروق بين كل فئة من الفئات على حدى تم استخدام اختبار **Nonparametric Tests:**

Mann-Whitney U Test لكل فئتين من الفئات الأربعة مع بعضهم البعض والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20.4): نتائج اختبار **Mann-Whitney** الفروق لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى

متغير التصنيف الوظيفي

الاختلافات	الأبعاد الفئات	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
الاختلاف الأول	الفئة الأولى	52.70	55.56	58.21	54.27
	الفئة الثانية	60.17	51.15	42.81	55.21
	قيمة (z)	-1.065	-0.628	-2.196	-0.133

0.894	0.028	0.530	0.287	Sig	
51.15	52.42	51.55	50.62	الفئة الأولى	الاختلاف الثاني
63.34	59.18	62.04	65.10	الفئة الثالثة	
-1.722	-0.961	-1.492	-2.056	قيمة (z)	
0.085	0.336	0.136	0.040	Sig	
52.88	55.30	51.98	52.27	الفئة الأولى	الاختلاف الثالث
66.38	59.77	68.85	68.07	الفئة الرابعة	
-1.950	-0.649	-2.447	-2.293	قيمة (z)	
0.051	0.516	0.014	0.022	Sig	
22.25	19.94	22.35	24.06	الفئة الثانية	الاختلاف الرابع
29.90	32.30	29.80	28.02	الفئة الثالثة	
-1.841	-2.989	-1.811	-0.964	قيمة (z)	
0.066	0.003	0.07	0.335	Sig	
24.25	21.96	22.67	25.13	الفئة الثانية	الاختلاف الخامس
32.18	34.17	33.55	31.42	الفئة الرابعة	
-1.819	-2.815	-2.512	-1.462	قيمة (z)	
0.069	0.005	0.012	0.144	Sig	
27.02	28.66	26.26	26.94	الفئة الثالثة	الاختلاف السادس
28.82	27.45	29.45	28.88	الفئة الرابعة	
-0.415	-0.283	-0.746	-0.459	قيمة (z)	
0.678	0.777	0.455	0.646	Sig	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلا الجدول أعلاه أن عدو وجود فروق بين (الفئة الأولى والفئة الرابعة)، ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال الفكري بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.051)، كما يتضح لنا ما يلي:

يوجد فرق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الأولى والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال البشري بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على

التوالي (0.040، 0.022)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (اطار) على الفئات (اطار سامي)، (عون تحكم).

يوجد فرق بين (الفئة الأولى والفئة الرابعة)، (الفئة الثانية والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال العلائقي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.014، 0.012)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الاستثمار في رأس المال العلائقي، حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (انتاجي) على الفئة الثانية (اطار سامي) كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية (اطار سامي) على الفئة الرابعة (عون تحكم).

يوجد فرق بين (الفئة الأولى والفئة الثالثة)، (الفئة الثانية والفئة الثالثة)، (الفئة الثالثة والفئة الرابعة) ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ حول الاستثمار في رأس المال النفسي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي (0.028، 0.003، 0.005)، مما يستلزم علينا مقارنة الفرق بين متوسط الرتب بالنسبة لبعده الاستثمار في رأس المال النفسي حيث تبين لنا وجود فروق لصالح الفئة الأولى (اطار) على الفئات (اطار سامي)، (عون تحكم). كما يوجد فروق لصالح الفئة الثانية على الفئة (اطار سامي) والفئة الثالثة (عون تحكم) والفئة الرابعة (عون تنفيذ)، كما يوجد فروق لصالح الفئة الثالثة (عون تحكم) على الفئة الرابعة (عون تنفيذ).

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة

سنقوم في هذا المطلب اختبار الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول المحور الثاني الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة أنتيببوتيكول تبعاً للمتغيرات الديمغرافية لهم، باستخدام الاختبارات اللامعلمية والتي تم صياغتها كالآتي:

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي). وتتفرع الى خمسة فرضيات جزئية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغير النوع الاجتماعي
- الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغير المستوى التعليمي
- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغير الخبرة الوظيفية
- الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغير طبيعة الوظيفة
- الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيببوتيكول تعزى للمتغير التصنيف الوظيفي

أولاً: أثر متغير النوع الاجتماعي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Tests: Mann-Whitney U Test** من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي على فئتين (ذكر، أنثى) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21.4): نتائج اختبار **Mann-Whitney** الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير النوع

الاجتماعي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار (Z)	متوسط الرتب			أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
		61	أنثى	102	
0.043	-2.020	72.43	87.73		التميز البيئي

0.805	-0.247	80.83	82.70	التميز الاجتماعي
0.203	-1.274	75.96	85.61	التميز الاقتصادي
0.149	-1.442	75.11	86.12	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أيتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحوالميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيببوتيكول (التميز الاجتماعي،التميز الاقتصادي). باختلاف متغير النوع الاجتماعي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.203،0.805) وهي أكبر من مستوى المعنوية ،في حين توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد(التميز البيئي) باختلاف متغير النوع الاجتماعي بدلالة القيم الاحتمالية التي بلغت (0.043) وهي أقل من مستوى المعنوية.

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيببوتيكول لا تختلف باختلاف النوع الاجتماعي (ذكر،أنثى) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده ،بينما تختلف نحو بعد (التميز البيئي) لصالح فئة الاناث على الذكور حسب مقارنة متوسطات الرتب لكل البعدين.

ثانياً: أثر متغير المستوى التعليمي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى المستوى التعليمي

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** (من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على خمسة فئات (تقني،تقني سامي، جامعي(ليسانس/ماستر/مهندس) دراسات عليا ،آخر)والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الميزة

التنافسية المستدامة تعزى متغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب					أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
		آخر	دراسات عليا	جامعي	تقني سامي	تقني	
0.097	6.320	0	85.88	73.18	98.80	84.06	التميز البيئي
0.038	8.403	0	68.31	74.74	102.79	84.19	التميز الاجتماعي
0.193	4.723	0	65.27	79.80	97.04	81.08	التميز الاقتصادي
0.169	5.036	0	72	75.95	97.84	84.27	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (التميز البيئي، التميز الاقتصادي). باختلاف متغير المستوى التعليمي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.097, 0.193) ، وهي أكبر من مستوى المعنوية ، في حين توجد فروق لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد (التميز الاجتماعي) باختلاف متغير المستوى التعليمي بدلالة القيم الاحتمالية التي بلغت (0.038) وهي أقل من مستوى المعنوية.

ثانياً: أثر متغير الخبرة الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى الخبرة الوظيفية من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** (من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين فمتغير الخبرة الوظيفية يحتوي على أربعة فئات ، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الاستثمار

في رأس المال الفكري تعزى متغير الخبرة الوظيفية

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
		من 16 سنة فأكثر	من 15 سنة إلى 11	من 10 سنوات إلى 5	أقل من 5 سنوات	
0.508	2.321	72.65	81.71	93.34	80.54	التميز البيئي
0.179	4.906	95.30	79.47	94.22	74.32	التميز الاجتماعي
0.052	7.724	107.10	80.85	83.72	73.12	التميز الاقتصادي
0.221	4.402	95.53	81.33	91.24	73.36	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي). باختلاف متغير الخبرة الوظيفية بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.508, 0.179, 0.052) وهي أكبر من مستوى المعنوية .

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف الخبرة الوظيفية (أقل من 5 سنوات، من 5 الى 10 سنوات، من 11 الى 15 سنة، من 16 سنة فأكثر) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده.

رابعاً: أثر متغير طبيعة الوظيفة لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من اجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا باجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** (من أجل مقارنة أكثر من عيتين مستقلتين فمتغير طبيعة الوظيفة يحتوي على ثلاث فئات ،والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الميزة

التنافسية المستدامة تعزى متغير طبيعة الوظيفة

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب			أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
		الدعم	اداري	انتاجي	
0.326	2.244	72.08	89.35	80.10	التميز البيئي
0.460	1.555	93.61	83.10	79.07	التميز الاجتماعي
0.125	4.163	81.89	92.93	76.21	التميز الاقتصادي
0.241	2.848	85.32	90.48	76.82	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (التميز البيئي، التميز الاجتماعي التميز الاقتصادي). باختلاف متغير الخبرة الوظيفية بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.125، 0.460، 0.326) وهي أكبر من مستوى المعنوية .

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة (أقل من 5 سنوات، من 5 الى 10 سنوات، من 11 الى 15 سنة، من 16 سنة فأكثر) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده.

ثالثاً: أثر متغير التصنيف الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من أجل التعرف على صحة الفرضيات قمنا بإجراء اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** من أجل مقارنة أكثر من عینتين مستقلتين فمتغير التصنيف الوظيفي يحتوي على أربعة فئات، والنتائج موضحة :
الجدول رقم (25.4): نتائج اختبار **Nonparametric Kruskal-Wallis Tes** الفروق لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة تعزى متغير التصنيف الوظيفي

مستوى المعنوية (sig)	قيمة الاختبار	متوسط الرتب				أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
		اعون تنفيذ	اعون تحكم	اطار سامي	اطار	
0.575	1.987	90.25	87.88	78.10	78.43	التميز البيئي
0.350	3.284	93.58	87.96	76.29	77.76	التميز الاجتماعي
0.284	3.796	81.77	98.44	79.52	77.86	التميز الاقتصادي
0.305	3.621	88.03	94.96	73.94	78.40	الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق أن يتضح لنا لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيبوتيكول (التميز البيئي، التميز الاجتماعي، التميز الاقتصادي). باختلاف متغير التصنيف الوظيفي بدلالة القيم الاحتمالية التي جاءت على التوالي: (0.284، 0.350، 0.575) وهي أكبر من مستوى المعنوية .

ان هذه النتيجة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة لدى فرع أنتيبوتيكول لا تختلف التصنيف الوظيفي (اطار، اطار

سامي، اعون تحكم، اعون تنفيذ) لأن لهم نفس الاتجاهات نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده

المبحث الثالث: خريطة الأهمية والأداء

يهدف التعرف على أهمية وأداء كل من بعد من أبعاد متغيرات الدراسة (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي) في التأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) ومن خلال IPMA فان المتغيرات الأقل أداء ولكن الهامة يمكن اعتبارها الأكثر تأثيرا والمطلوبة لتحسين المستقبل والجدول يوضح ذلك:

المطلب الأول: تحليل خريطة الأداء والأهمية IPMA للمتغيرات الرئيسة وأبعاد الدراسة

الجدول رقم (26.4): مصفوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (متغيرات وأبعاد الدراسة)

الميزة التنافسية المستدامة		الأبعاد
الأداء	الأهمية	
72.938	0.162	الاستثمار في رأس المال البشري
76.334	0.094	الاستثمار في رأس المال الهيكلي
76.306	0.306	الاستثمار في رأس المال العلائقي
74.291	0.355	الاستثمار في رأس المال النفسي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

كما هو مبين في الجدول اعلاه أظهرت النتائج أن المتغير المستقل الاستثمار في رأس المال الفكري كان مؤشرا هاما بالنسبة للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة كما كان أداءه ملحوظا أيضا، ولأجل التقييم البصري تم توضيحه حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (10.4) مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات الرئيسة للدراسة

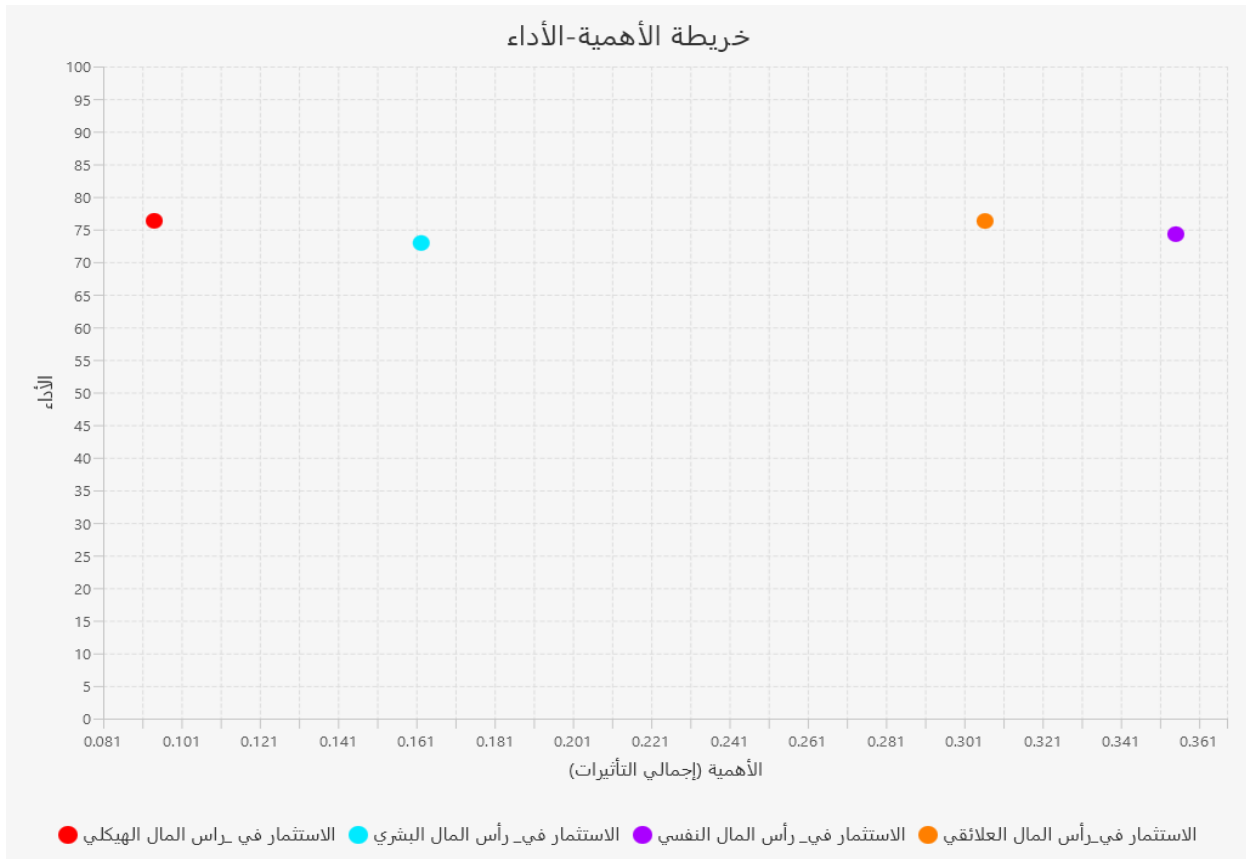


المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

كما تبين في الجدول أعلاه أن بعد الاستثمار في رأس المال النفسي جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير بقيمة (0.355) للأهمية وبنسبة أداء (74.291)، وفي آخر رتبة بعد الاستثمار في رأس المال البشري من حيث التأثير وذلك بنسبة (72.938) للأداء، وبقيمة (0.162) للأهمية.

الشكل رقم (11.4) مصفوفة الأهمية والأداء أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بشأن الميزة التنافسية

المستدامة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

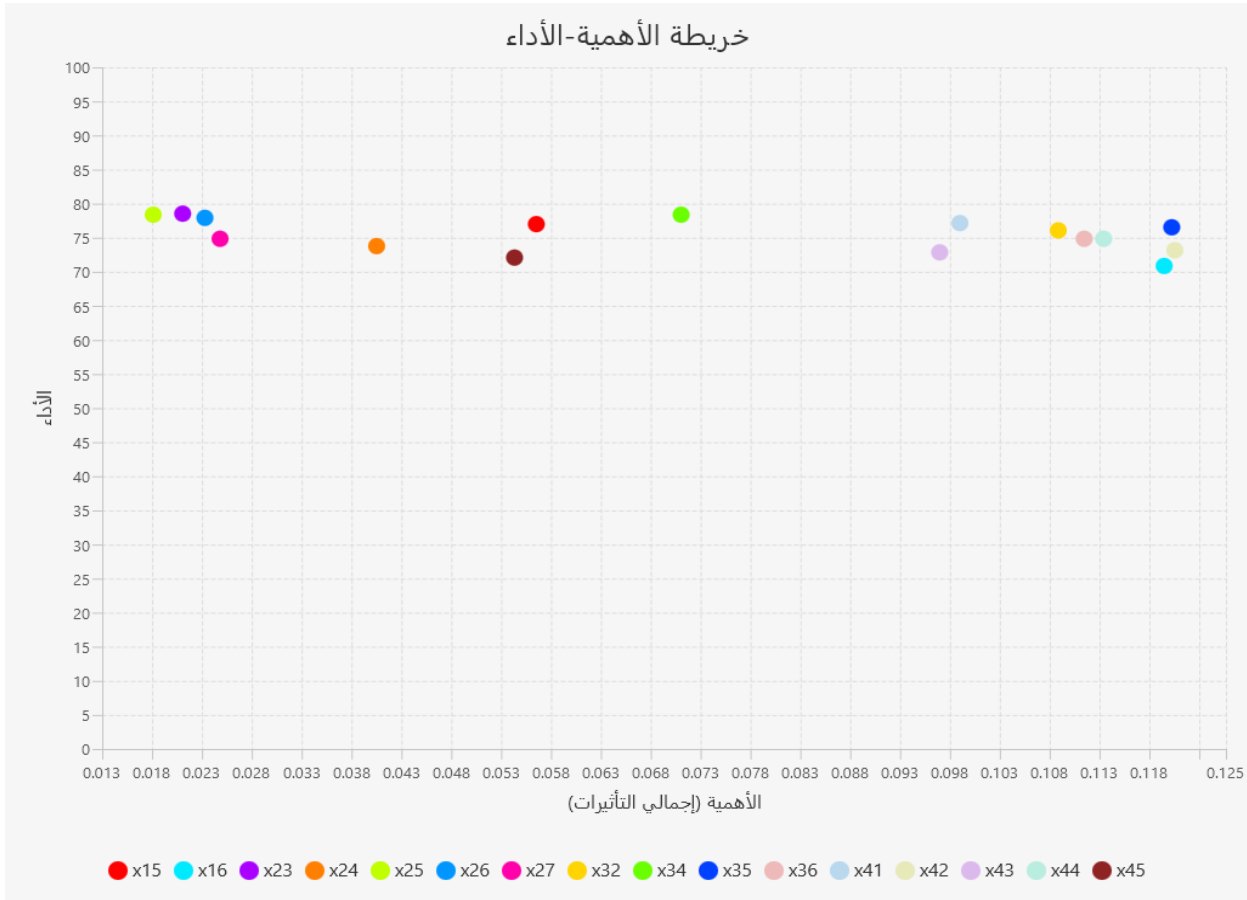
المطلب الثاني: تحليل خريطة الأداء والأهمية IPMA لمؤشرات الدراسة

الجدول رقم (27.4) : مصفوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (مؤشرات الدراسة)

المؤشرات	الاهمية	الاداء
X15	0.056	76.994
X16	0.119	70.859
X23	0.021	78.528
X24	0.040	73.773
X25	0.018	78.374
X26	0.023	77.914
X27	0.024	74.847
X32	0.109	76.047
X34	0.071	78.374
X35	0.120	76.534
X36	0.111	74.847
X41	0.099	77.147
X42	0.120	73.160
X43	0.097	72.853
X44	0.113	74.847
X45	0.054	72.086

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

الشكل رقم (12.4): مصفوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (مؤشرات الدراسة)




المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart PLS-4)

يتضح لنا من خلال الجدول و الشكل رقم أعلاه أن أداء المتغير الخارجي الاستثمار في رأس المال الفكري وعباراته تعطي قيم تتراوح بين 0 إلى 100 لأدائها اتجاه المبنى الهدف والمتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت أكبر قيمة للمؤشر x35,x42 بناء على خريطة الأهمية والأداء لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة، ومنه يمكن القول بأنه يوجد أهمية قوية لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول بولاية المدية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى اختبار الفرضيات ،مستخدمين كل من البرنامج الاحصائي Spss وبرنامج -SPL Smart حيث قدمنا في المبحث الأول نظرة شاملة عن نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. وفي المبحث الثاني حاولنا اختبار صحة الفرضيات من خلال برنامجين ، في اختبار الفرضية الأولى اعتمدنا على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية بواسطة برنامج Smart4-SPL من خلال نتائج اختبارات النموذج القياسي الانعكاسي والنموذج الهيكلي ، ولخصت اختبارات النموذج القياسي الانعكاسي في ان الدراسة تتمتع بالمصادقية التقاربية والاتساق الداخلي، كذلك تتمتع بالمصادقية التمايزية حيث أن هناك ترابط بين كل مؤشر وبعده.

أما بالنسبة للنموذج الهيكلي الى وجود أثر لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة ماعدا بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي الذي لا يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة، ثم قمنا باختبار فرضية الفروقات الأولى والثانية ببرنامج spss أما في المبحث الثالث فقمنا بدراسة خريطة الأهمية والأداء وتبين أنه يوجد أهمية وأداء لكلا المتغيرين (الاستثمار في رأس المال الفكري ،الميزة التنافسية المستدامة).



الخاتمة



يعتبر الرأس مال الفكري من الموجودات المهمة ذات الأثر المباشر على تنافسية منظمات الأعمال وهذا ما لمسناه في دراستنا للاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال فرع أنتيبيتوكول بولاية المدية. إذ اشتملت دراستنا على جانب نظري تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الاستثمار رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة، ودراسة ميدانية . حيث تم التوصل إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة من خلال البحث عن الموجودات الفكرية لديها والسعي الدائم على تطويرها واستثمارها، فهذه الموجودات وباعتراف العديد من المنظمات الناجحة أنها زادت من قيمة المنظمة السوقية إلى أن وصلت إلى ثمانين أو تسعين بالمئة. إن هذه النسبة تجعلنا نقف عند هذه الموجودات ونفكر جليا كيف يمكن لنا أن نحقق الفائدة أو الأهداف المرجوة منها. فالمنظمة كي تبقى اليوم يجب عليها أن تحقق ثروات من خلال الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ومنه فرأس المال الفكري هو مصدر الحقيقي لهذه الأخيرة.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلنا إليها سواء في الجزء النظري والتطبيقي وأيضا أهم التوصيات المقترحة لمؤسسة محل الدراسة على ضوء النتائج المتوصل إليها و التي نأمل أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تحتاجها لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال الاهتمام بالاستثمار في رأس مالها الفكري.

نتائج الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة النظرية للاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والتي كانت مكونة فصلين توصلنا الى جملة من النتائج النظرية أهمها:

➤ يعد رأس المال الفكري أهم مورد في المنظمات وهو عبارة عن الموجودات الفكرية التي تتضمن المعارف والخبرات والقدرات المتميزة والتي تحقق قيمة أكبر من منافسيها ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تفعيلها وإستثمارها.

➤ يلعب رأس المال الفكري عدة أدوار استراتيجية دفاعية وهجومية فهو يساهم في حماية المنتجات من التقليد، وحماية الابداعات الناجمة عن الموارد البشرية، كما يساهم في جذب الزبائن عن طريق تقديم خدمات ومنتجات جديدة.

➤ لا يوجد اتفاق حول مكونات رأس المال الفكري، بدليل تعدد النماذج وهذا ما يفسر ثراء هذه الموجودات وتنوعها.

➤ الاستثمار في رأس المال البشري هو كل اتفاق تخصصه المنظمة لتنمية المهارات والقدرات البشرية من أجل خلق قيمة وتنشيط اعمالها في محيط تنافسي بكل كفاءة وفعالية.

➤ ان رأس المال العلائقي هو التعرف على العملاء والعمل معهم وتعزيز العلاقات معهم بالإضافة وضع إستراتيجيات تخدم أهدافهم وتحقق ولائهم .

- ان الاستثمار في رأس المال الهيكلي هو عبارة عن مختلف الموجودات التي يستخدمها المورد البشري داخل المنظمة، وما ينتجه فيها لتحقيق أهدافها أي أنه الأساس لاستخدام الأمثل للمورد البشري لأنه يعبر عن النظام والهيكل التي تبنى عليها المنظمة للقيام بمختلف المهام
 - ان الاستثمار في رأس المال النفسي هو مختلف العوامل النفسية التي يتأثر بها الفرد وتسبب له سلوك إيجابي يعود على المنظمة بالمنفعة.
 - رغم كل الجهود المبذولة لم يتم التوصل إلى نموذج يمكن اتباعه في قياس الموجودات الفكرية. وبالتالي فكل منظمة مطالبة بالبحث عن نموذج يساعدها على تقييم رأس مالها الفكري أو على الأقل تحديد المؤشرات الهامة والحساسة المرتبطة بالأصول غير ملموسة.
 - الميزة التنافسية المستدامة هي عبارة عن مختلف الجهود والتطورات التي تمارسها المنظمات لتحقيق مركز متفوق ومتفرد يصعب تقليده عن غيره من المنظمات مع الاخذ بعين الاعتبار مراعاة مواكبة التغيرات التي تحدث مستقبلا.
 - تبين أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تختلف في مسمياتها عند بعض الباحثين وحتى في جوهرها وتعريفاتها، فإننا سنختار الأبعاد من منظور الاستدامة وكل بعد منها يبنى على استراتيجية تنافسية فريدة من نوعها تمكنها من التميز المستمر في الاسواق سواء هاذا التميز بيئيا أو إجتماعيا أو إقتصاديا.
 - ان الهدف الأساسي من اسقطاب رأس المال البشري هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى وذلك من خلال تزويد المنظمة بالعدد المناسب من الكفاءات المتميزة من أجل اختيارهم لشغل الوظائف الشاغرة بناء على القدرات والكفاءات التي يمتلكونها.
 - أن الهدف الأساسي من تنشيط راس المال البشري هو التجديد والتغيير في مختلف المهام والأنشطة والقضاء على الروتين وتحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل.
 - يجب على كل منظمة أو هيئة أن تقوم بالاستثمار وتطوير مواردها البشرية لأن هذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لتنمية الأعمال المستدامة من خلال الانتاجية وحماية بيئتها ومنتجاتها الخضراء.
- وبعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا لجملة من النتائج الميدانية أهمها:
- النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والديمغرافية:
- يتضح لنا أن ما نستته (62.6%) من عينة الدراسة هم ذكور في حين أن نسبة الاناث بلغت (37.4%) وهذا ما يفسر وجود تفاوت ما بين عدد الجنسين العاملين في مجمع أنتيبوتيكول، وهذا ما يظهر يعكس فرق بسيط في الفرص بين الجنسين في المجمع.

- يتضح أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد العينة هو المستوى الجامعي (ليسانس /ماستر /مهندس) والتقني حيث بلغ مستوى الجامعي نسبة تقدر ب **43.6%**، تليها المستوى التقني بنسبة **31.3%**، أما مستوى تقني سامي والدراسات العليا قدر بنسبة على التوالي، **17.2%**، **8%**.
- من خلال هذه النتائج نلاحظ أن هذا الترتيب منطقي كون شروط التوظيف في **مجمع أنتيببوتيكول** يتطلب مؤهلات علمية للاستفادة منها وهذا ما يساعد المجمع على فهم وإدراك متطلبات العمل ، وكننتيجة يمكن القول أن **مجمع أنتيببوتيكول** يهتم بتوظيف الكفاءات ذو المؤهلات العلمية في مختلف مجالات نشاط المجمع.
- يتضح أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عين الدراسة هي (من 11 إلى 15 سنة) سجلت أعلى نسبة قدرت ب (**39.9%**)، وهي نسبة تمتعهم بمستوى لا بأس بها حيث يمتلكون دراية ومعرفة بطبيعة عملهم مما يسمح لهم بالعمل بكفاءة وفعالية، كما سجلت أكثر من **30%** في الفئة المحصورة أقل من 5 سنوات وهذا يفسر أن المجمع يسعى لتوظيف طاقات جديدة ويكون لها مستقبل مستدام فهم بحاجة الى اكتساب المزيد من الخبرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- يتضح أن أعلى نسبة في طبيعة الوظيفة كانت للوظائف الإنتاجية حيث بلغت (**57.7%**) ثم تلتها الوظائف الإدارية حيث حققت ما نسبته (**30.7%**) ثم تأتي وظائف الدعم حيث حققت ما نسبته (**11.7%**) من عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن غالبية العينة كانت في الوظائف الإنتاجية وهي تتوافق مع طبيعة نشاطها وهي إنتاج الأدوية والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.
- أغلب عينة الدراسة كانوا من فئة الاطارات إذ بلغت نسبتهم **50.3%** يليهم أعوان التنفيذ في المرتبة الثانية بنسبة **18.4%** وتلتها في المرتبة الثالثة اطار سامي ما نسبته **16%**، وأخيرا أعوان التحكم بنسبة **15.3%**، وهذا يفسر أن النسب جاءت متقاربة من ناحية التصنيف

➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

- يتضح أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري كان متوسط وهذا ما يعكسه الوسيط الذي بلغ (**3.61**)، وأن القيمة الاحتمالية (**0.000**) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**0.05**) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على وجود الاستثمار في رأس المال الفكري محل الدراسة . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- يتضح أن اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط وهذا ما يعكسه الوسيط الذي بلغ (**3.53**)، وأن القيمة الاحتمالية (**0.000**) أقل من مستوى المعنوية الإحصائية (**0.05**) وهذا يدل على

أن أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على وجود ميزة تنافسية مستدامة محل الدراسة. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

- أن اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة الحالية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لعلاقة الاستثمار في رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ مما يبرر قبول الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول.

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال البشري كانت دالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي كانت دالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية أكبر من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ، مما يشير إلى وجود عدم أثر ذو دلالة إحصائية ومنه رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي كانت دالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال العلائقي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

- نجد أن بعد الاستثمار في رأس المال النفسي كان دالة إحصائية حيث جاء بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ ، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال النفسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبوتيكول".

ومن أجل الاثراء والتوسع قمنا باختبار أثر كل من الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على أبعاد الميزة التنافسية

المستدامة:

- نجد أن بعد التميز البيئي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة الاستثمار في رأس المال الفكري في التميز البيئي لدى فرع أنتيبويتيكول".
- نجد أن بعد التميز الاجتماعي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التميز الاجتماعي لدى فرع أنتيبويتيكول".
- نجد أن بعد التميز الاقتصادي كانت دالة احصائيا حيث جاءت بقيمة احتمالية أقل من مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ ، مما يشير الى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستثمار في رأس المال الفكري في التميز الاقتصادي لدى فرع أنتيبويتيكول".

➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري لدى فرع أنتيبويتيكول تعزي متغيرات الدراسة الديمغرافية التالية (المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية).
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الاستثمار في رأس المال الفكري وأبعاده لدى فرع أنتيبويتيكول تعزي متغيرات الدراسة الديمغرافية (الاستثمار في رأس المال الهيكلي) تعزي لمتغير (الجنس)، وبعد (الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في النفسي) تعزي متغير طبيعة الوظيفة، أبعاد (الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال العلائقي، الاستثمار في رأس المال النفسي) تعزي متغير التصنيف الوظيفي وهذا ما يؤدي لى قبول الفرضية البديلة في جزئيتها المتعلقة بالجنس طبيعة الوظيفة والتصنيف الوظيفي.

➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة لدى فرع أنتيبويتيكول تعزي متغيرات الدراسة الديمغرافية التالية (الخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة التصنيف الوظيفي)، وهذا ما يؤدي لى قبول الفرضية الرئيسية في جزئيتها المتعلقة بالخبرة الوظيفية، طبيعة الوظيفة والتصنيف الوظيفي).
- تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى أفراد عينة الدراسة نحو الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده لدى فرع أنتيبويتيكول تعزي متغيرات الدراسة الديمغرافية (التميز البيئي) تعزي لمتغير

الجنس، وبعد (التميز الاجتماعي) تعزى متغير المستوى التعليمي ، وهذا ما يؤدي لى قبول الفرضية البديلة في جزئيتها المتعلقة بالجنس طبيعة الوظيفة والمستوى التعليمي .

توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، خلصنا مجموعة من التوصيات يمكن تلخيصها في:

ضرورة إقامة بيئة عمل تحفز الأفراد على تحقيق التميز، ويمكن تحقيق ذلك من خلال انشاء نظام حوافز يتضمن المكافآت والترقيات للأفراد الذين ينجزون المهام بدقة وبأقل تكلفة ممكنة ، مما يشجع على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

➤ ضرورة اهتمام بتحقيق البعد الاجتماعي للميزة التنافسية المستدامة من خلال تحديد جميع احتياجات أصحاب المصالح ذات العلاقة مع مجمع صيدال، والاستجابة لمتطلباتهم والسعي إلى المشاركة في حل مشاكلهم بهدف كسب صورة وسمعة جيدة للمؤسسة .

➤ ضرورة إدراك بأن البيئة أحد أسس بناء وقيام الميزة التنافسية المستدامة والعمل على الاهتمام بها أكثر من خلال الاستثمار في الجوانب البيئية والوعي لدى العمال من خلال تحسيسهم وتدريبهم، بالإضافة إلى دمج البحث البيئي بإنشاء له قسم خاص بمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدي .

➤ ضرورة إيجاد آليات لتعزيز الاستقرار النفسي للعاملين من أجل رفع الروح المعنوية لديهم .

➤ على فرع أنتيبوتيكول الاقناع بأن عملية بناء واستثمار رأس المال الفكري هي ضرورة حتمية من أجل البقاء والتميز .

➤ يجب على القائمين بالفرع القيام بدورات تدريبية في مخابر دولية من أجل الاستفادة من الخبرات العالمية .

➤ زيادة الاهتمام بممارسات الاستثمار في رأس المال الهيكلي الخاص بالمنظمة من خلال تحديث هيكله التنظيمية وتوفير البنية التحتية التي تتميز بالدقة والحداثة من أجل دعم رأس مالها البشري .

➤ العمل على توعية جميع العاملين بالدور المهم للميزة التنافسية المستدامة في خلق بيئة عمل صديقة للبيئة، والتغلب على المشاكل البيئية مما يساهم في تفعيلها .

➤ يجب على مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكول الاقناع برأس مالها الاجتماعي عن طريق اقامة علاقات قوية مع العملاء تساعد في تحقيق رضاهم والمحافظة عليهم .

➤ ضرورة اعتناء فرع أنتيبوتيكول بالرأس المال النفسي وهذا اعتباره حل أساسي للقضاء على السلوك المنحرف .

➤ يجب تقديم خدمات وقائية كاحتياطات لحماية العمال من المخاطر في العمل وتوفير المرافق اللازمة للرعاية الصحية الجيدة .

آفاق الدراسة

- تناولت دراستنا أحد المواضيع الحديثة والمهمة جدا والتي لها علاقات متداخلة ومتشعبة ولها امتدادات وتأثيرات مختلفة. لذلك سنقدم بعض المواضيع التي نراها جديرة بالدراسة والبحث مستقبلا.
- دور السلوك الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة ميدانية؛
 - الاستثمار في رأس المال الفكري كوسيط بين الابداع المستدام وتحقيق التفوق التنافسي؛
 - دور الثقافة التنظيمية الخضراء في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة ميدانية؛
 - أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية؛
 - الدور الوسيط للابداع المستدام في أثر تبادل المعرفة على الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية؛



قائمة المراجع



01	إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
02	أشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير مادي، دار الراية للنشر والتوزيع ط1، عمان 2013 .
03	أوما سكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية: ترجمة إسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، الرياض.
04	البريدي، عبدالله بن عبد الرحمان، التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي- ط2، الرياض، العبيكان للنشر، 2015.
05	جوزيف هار، توماس هالت، كريستيان غينكل، ماركو زارستد ، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية PLS-SEM (الطبعة الأولى). (ترجمة: بلخامسة زكريا). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2019
06	حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008 .
07	راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الدوارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
08	سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جداً، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان 2019.
09	سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري الأردن، 2008 .
10	سيد محمد جاب الرب، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية، العشري للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
11	شارلزهل، جاريت جونز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المعتال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية، السعودية، 2001 .
12	عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث ودراسات)، ط2، القاهرة، 2008.
13	عبد الرحمان كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، 2014.
14	علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

15	عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز الإداري، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2013.
16	محمد السيد عبد السلام، التكنولوجيا الحديثة والتنمية الزراعية في الوطن العربي، عالم المعرفة، ط1 1982.
17	محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1 2016
18	محمد صالح الحناوي، الاستثمار في الأسهم والسندات، الدار الجامعية، ط1، الاسكندرية، 2003-2004.
19	محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية. ط1، مصر: مؤسسة الأمة العربية. (بلا تاريخ).
20	مصطفى يوسف كافي، الإصلاح: والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر، سوريا، 2018.
21	منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الافكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مدينة نصر القاهرة(مصر) 2015.
22	مولاي سكوت كاتو، ترجمة علا أحمد إصلاح، الاقتصاد الأخضر: مقدمة في النظرية والسياسة والتطبيق ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2010.
23	نبيل مرسي خليل، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003
24	نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ط2 2008.
25	هاني محمد السعيد، الرأس المال الفكري، دار السحاب، القاهرة، 2008.
26	ياسين سعد غالب: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للبحوث والاستراتيجية ط1، 2007.
27	يوسف حجيم الطائي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.

ثانيا: رسائل وأطروحات دكتوراه

28	ابتسام حسيني، مساهمة ادارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
29	آسيا زهار، استراتيجيات التنويع ودورها في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مناخات واقتصاد تطبيقي، جامعة محمد الشير الابراهيمي-برج بوعرييج، 2020/ 2021.

30	أميرة جحنيط ، اثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، تخصص:تسويق، جامعة فرحات عباس سطيف1 2020-2021.
31	إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2019-2020.
32	إيمان نعمون، تحليل أثر تبني استراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص:اقتصاد صناعي جامعة محمد خيضر -بسكرة-2017/2018.
33	إيمان هرموش، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الابداعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018-2019.
34	باصور عقيلة، متغيرات الثقافة التنظيمية كمحدد للابداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:ادارة المؤسسات، جامعة الجزائر3، ابراهيم سلطان شيبوط، 2020- 2021
35	بن الطيب علي، أثر تطبيق أنظمة الادارة المندجة على تحقيق الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص:ادارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2022- 2023.
36	بن يحيى نجة، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، أطروحة دكتوراه في العلوم العلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ،جامعة الجزائر 3 ، 2017-2018.
37	بوديسة محمد، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسات الاقتصادية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:استراتيجية، جامعة حسيبة بن المؤسسة وادارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2019-2020.
38	بورويينة عزيز، رأس المال الفكري ودوره في تحسين الخدمات الصحية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص:ادارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ ميلة، 2021-2022.
39	بوظياف الياس، ادارة العلاقات التسويقية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة سوق الاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص:تسويق، جامعة الجزائر 03
40	تيشوداد كريمة، دور الادارة الاستراتيجية للمورد البشرية في تنمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة تسميلت، 2021-2022.

41	جزار وهيبة، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة الموارد البشرية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،2022 .
42	حنان رزاق سالم، تحليل خزينة القوائم المالية المدجة وفق النظام المحاسبي المالي، دراسة مجمع صيدال للفترة (2011-2015)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة مالية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة،2019.
43	دلال شتوح، الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تميز الأداء المؤسسي دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة اعمال، جامعة عمار الثليجي الأغواط،2014 - 2018.
44	دلال عجالى، ادارة راس المال الفكري كمدخل لدعم و تحسين تنافسية شركات التامين-دراس دانية على مؤسسات التامين بالجزائر . اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم الاقتصادية تخصص تسيير موارد بشرية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر،2017.
45	رزقي محمد، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2017-2018.
46	رليد عبد الحكيم ، مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة الموارد البشرية، تيبازة،2021-2022 .
47	زبير صابرينة، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اطروحة دكتوراه في علوم التجارية، تخصص: اتصال تسويقي، جامعة البليدة،2020-2021.
48	زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز،مجمع حسناوي،CMA , ENIE، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبو بكر بلقايد، 2016-2017.
49	زواوي حميدة، الابداع التكنولوجي كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة،2017-2018.
50	طيبة محمد رضا، أثر القياس المحاسبي على جودة القوائم المالية المعدة للأغراض الجبائية وفق النظام المحاسبي، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص:تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية-أدرار-الجزائر،2020 -2021.
51	سعيدة حياة،أثر الالتزام بالمسؤولية البيئية على استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية،

	أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، ت خصص :إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2021-2022.
52	شبوي سليم، دور رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التنظيمي لمنظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر أطروحة دكتوراه في في علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، 2020-2021
53	شهرزاد عبيدي، الانترنت والتجارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2016.
54	عادل كشاط، واقع نقل التكنولوجيا الأجنبية نحو الاقتصاد الوطني وأثرها على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة الجزائر 3 2019-2020.
55	عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص :نفقود مالية وبنوك ،جامعة الجزائر3، 2011-2012.
56	عبو فدوى، اعتماد ذكاء الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال دراسة حالة بنك التنمية المحلية BDL، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ادارة أعمال، المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، 2022-2023.
57	عربية سلوى، التميز التنافسي للمؤسسة الناشطة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية من خلال تحليل سلسلة القيمة-دراسة حالة مجمع كوندور، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2020-2021.
58	فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015-2016.
59	فريال أوصيف، رأس المال الاتصال وعلاقته برأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي :كلية علوم الاعلام والاتصال:جامعة الجزائر 2020-2021.
60	قريد صباح، تأثير رأس المال الفكري على تنافسية المنظمة المالية بالسوق المالي دراسة قياسية للمؤسسات المالية المدرجة ببورصة تونس خلال الفترة 2013-2016، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي المختار عنابة، 2017-2018
61	كنوش نبيل، اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من اطارات قطاع الصناعات الالكترو كهرو منزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص :ادارة

	اعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة -الجزائر، 2019-2020.
62	ماجد بن فهد بن يحي العمري، دور ادارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية تصور مقترح، أطروحة دكتوراه، تخصص: الادارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018-2019
63	مبروك صليحة، استخدام الأساليب الحديثة للمحاسبة الادارية في استدامة الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة بيسكوفروي-بسكرة ، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص: محاسبة وتدقيق، 2020-2021
64	محمد عبد اللوش، علاقة جودة نظم المعلومات الادارية بالابداع الاداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: ادارة الاعمال، جامعة علي لونيبي،البليدة 2، 2021-2022.
65	محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، 2013-2014.
66	مريم قطوش، التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمدخل لتعزيز المؤسسات المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطييف ومؤسسة SANIAK-بعين الكبيرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطييف1، 2017-2018.
67	مساهل عبد الرحمن، الاستثمار في رأس المال البشري واشكالية هجرة الكفاءات في المنظمة المغربية، دراسة مقارنة للسياسات المنتهجة في الجزائر والمغرب خلال فترة (2000-2013)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة تلمسان، 2015.
68	معاذ ميمون، دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا Toyota، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2018-2019.
69	ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة أحمد بن يحي الونشريسي-تسمسليت، 2020-2021.
70	نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2016-2017.
71	نائيل عبد علي النعيزي، رأس المال الفكري كمدخل لتنمية التفكير الاستراتيجي في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، شهادة ماجستير في تخصص القيادة والادارة ، كلية الادارة والتمويل ،جامعة الأقصى، غزة، 2021 .

72	هيفاء محمد علي، أثر رس المال النفسي على الابداع الاداري في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2021.
73	ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2019.
74	يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسويق وادارة اعمال المؤسسات، جامعة حسية بن بو علي الشلف، 2018.
75	يوسف بركاتي ، دور أجهزة الدعم والمرافقة في نجاح المؤسسات الناشئة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص :إدارة مالية جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، 2022-2023.

ثالثا: المقالات العلمية

76	أحمد بركات، أهمية وقياس رأس المال الفكري، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد4، 2020، جامعة الجزائر3.
77	أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة درتسات اقتصادية، المجلد 13، العدد، 2019.
78	أحمد صخر، روضة جديدي، سعيده عبد الكريم، دور استراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة (مؤسسة المراعي نموذجاً)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد5، العدد 1، 2020.
79	أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية -بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2010.
80	أكثم الصرايرة، مظاهر الاحباط الوظيفي وأثرها في الاغتراب الوظيفي، مجلة دراسات العلوم الادارية الجامعة الأردنية، المجلد32، العدد 2، 2005.
81	آمنة أبو النجار محمد، ادارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل دراسة تطبيقية، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد41، العدد4، 2017.
82	امينة محمد شحاته ، دور رأس المال غير ملموس (البشري) في تحقيق الرفاهية الاجتماعية دراسة حالة ماليزيا، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 14، العدد13، 2022.
83	ايمان رمضان، مقيم صبري، الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجر السود سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية،

	المجلد 11، العدد2، 2021.
84	ايمان لعرايحي، أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة،مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد9 العدد3، سبتمبر 2021.
85	السعيد معطوب ،عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، جامعة فرحات عباس، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، المجلد5، العدد2، 2020.
86	السماني حامد محمد عبدالله ، أثر ادارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، المجلة العربية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد15.
87	الطيب داودي،مراد محبوب،تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،مجلة العلوم الانسانية المجلد7، العدد12، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
88	الهاشمي بعاج، عبد السلام الشيباني،الحدود المنهجية البنائية في العلوم التسويقية -دراسة حالة شركة الهاتف النقال أوريدو،مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد1، 2024.
89	الهلاي الشربيني الهلاي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد2، 2012 .
90	بصير خلف خزعل، تأثير ابعاد اتجاهات العاملين في الثقافة التنظيمية الخضراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد2 ، العدد42، 2018.
91	بن خليفة أحمد، بعلي حمزة ، فعالية ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 4، العدد 8، 2017.
92	بن عون بودالي، محمد نوري، تفرغ ومعالجة بيانات الاستبيان باستخدام ال SPSS"دراسة تطبيقية"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 8، العدد1، 2019.
93	بهاء حسين الحمداني، عامر دحام خلف الصبيحي،المحاسبة عن الإنجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة بغداد، المجلد22، العدد92، 2016.
94	بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة،أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة:دراسة حالة مركز البحث والتطوير بجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد1، 2019.
95	بوحبيبة الهام ، قطوش مريم، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد03، 2020.
96	تته خالد وآخرون، مفهوم التكنولوجيا ودور الشركات التجارية في نقلها،مجلة قضايا معرفية ،المجلد 2، العدد3، 2022.
97	جزار وهيبية ،مزريق عاشور، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع GRHYD ، مجلة الأكاديمية

	للدراستات الاجتماعية والانسانية ،المجلد 14،العدد02، 2022.
98	حدادو نبيلة، ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية-مجمع صيدال، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد2، 2020.
99	حقانة ليلي ،بن سفيان الزهراء، ادارة العلاقة مع الزبون مدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية بشار ،مجلة التنظيم والعمل،المجلد7، العدد1، 2018.
100	حمزة مقيطع، تقييم تطبيق الاستدامة من خلال أنظمة الإدارة المدججة في مؤسسة صناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الإسمنت "حجار السود" سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد7العدد 15،جامعة 20أوت1955- سكيكدة، الجزائر،2017..
101	حوحو مصطفى ،بوحفص احمد،اشكالية تمويل الاستثمار في رأس المال الفكري، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد3، العدد2، 2019 .
102	حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهتدة لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد9 العدد2، 2019.
103	خداج ربيح ،شوقي قبطان،تطبيق ادارة المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، جامعة المدية،مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 6، العدد1، 2023.
104	خلفي رزقي، شيقارة هجيرة ،منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية ، معارف، المجلد12، العدد 23 2017.
105	خولة عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية،العراق، المجلد21، العدد3، 2013.
106	رشدى محمد أحمد، دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد37،العدد4، 2023،
107	زهرة عزيزي، ليليا بن صويلح،الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة، مجلة المجتمع والرياضة،المجلد4،العدد2، 2021.
108	زينب اسماعيل الغرابلي،علي أحمد عبدالقادر،بريهان فطين يحيي، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالابتكار الاخضر :دراسة ميدانية علي فنادق النجمة الخضراء في مصر،المجلة العربية لإدارة، مجلد 41 ،العدد 3، 2021
109	سارة عاطف الموجي،دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابتكار الأخضر لدي العاملين في شركات السياحة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد22، العدد1، 2022.
110	سارة عبد الرحمان علي، محمود السيد إمام، أثر رأس المال الفكري الأخضر على استدامة الميزة التنافسية

	في شركات سياحية، مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد 11، العدد 1، 2022.
111	سالم الياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث والدراسات التنموية، المجلد 8 العدد 1، جوان، 2021
112	سالم يعقوب، قواسمية العلمي، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 3، 2021.
113	سامي ذياب محل، أنيس أحمد عبدالله، قاسم أحمد حنظل، أثر استراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 7، 2007.
114	سرير الحرثسي حياة، ربحي كريمة، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الاغتراب التنظيمي، جامعة البليدة، المجلد 12، العدد 3، 2020.
115	سعيد علي محمد، عبد الناصر عبد الرحمان، أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي في السلوك الابتكاري: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية بالتطبيق على شركة (إم تي إن يمن)، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد 4 العدد 2، 2022.
116	سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة في شركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، العراق .
117	سناء عبد الرحيم سعيد، أركان عبدالله ردام الزيايدي، تأثير أبعاد رأس المال الاجتماعي في التمكين الهيكلي للعاملين بحث تطبيقي في مديرية بلدية السماوة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 103 2018.
118	سهام بوصبع، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ربحية المؤسسة، حالة مصرف السلام -الجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9 العدد 2، 2021.
119	شذى عبود شاكر، خالد عبدالله ابراهيم، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الاعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1، 2021.
120	شناقي نوال، تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش-بسكرة، المجلد 33، العدد 2، 2022.
121	شني صورية، بن لخصر سعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية المستدامة، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2017.
122	طارق علي جاسم، أثار ناهض، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية في عينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 65، 2021.

123	عباس حسين جواد الحميري، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مجلة البيت، العدد 5
124	عبد الرحمان علي عبد الرحمان الجيلاني، دور رأس المال الاجتماعي في التنمية المستدامة مقارنة سوسيو-اقتصادية، مجلة الناصرية للدراسات الاجتماعية والتاريخية، مجلد 13، العدد 1، 2022.
125	عبد اللطيف مصيطفى، عبد القادر مراد، أثر إستراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - العدد 04، 2013.
126	عثمان عبد القادر، حمة أمين، تارا حمه رحيم أوجان، التكامل بين تقنيتي سلسلة القيمة والتكلفة المستهدفة وأثره في تخفيض التكاليف، دراسة ميدانية لآراء عينة من الأكاديميين والمعنيين في عدد من الشركات الصناعية في إقليم كوردستان-العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، ورقة بحثية نشرت 2023.
127	عدوكة لخضر وآخرون، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيق، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1، 2019.
128	عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2011.
129	عروف راضية، بوزناق حسن، أثر الجودة في بناء رأس المال العلائقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة تبسة-مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 12، العدد 3، 2017.
130	عزالدين بن حميود، عبد الفتاح بوخمخ، رأس المال العلائقي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف دراسة مجموعة من شركات الصناعة الالكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 01، 2022.
131	علي الضلاعين، أثر التمكين الاداري في التميز التنظيمي، مجلة الدراسات العلوم الادارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
132	علي حسين الدوغجي، أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري لتعظيم قيمة الشركة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، 2010.
133	علي سايح جبور، صفية يخلف، دور ادارة المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2020.
134	علياء عبد اللطيف أحمد عابد، تصور مقترح لمراجعة أدوات الادارة البيئية الخاصة بالأنشطة والعمليات في دعم التميز البيئي والتنمية المستدامة، مجلة العلمية للدراسات الحاسبية، المجلد 3، العدد 4، 2021..
135	عمار حمامة، جودة الحياة الأكاديمية علاقتها بجودة مخرجات التعليم العالي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 6، العدد 2، 2020.
136	غسان قاسم داود اللامي، تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية في بيئة عمل عراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 4.

137	فاضل أحمد سلمان وآخرون، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد32، 2012.
138	فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة المجلد 13، العدد 1، جانفي، 2014.
139	قاسم عيسى، ميهوبي فوزي، رأس المال النفسي، تعريفه، مكوناته، خصائصه وآثاره، مجلة المرشد، المجلد 12، العدد 1، 2022.
140	قدي عبد المجيد، سبع سمية، عوائق وفرص تطبيق مبدأ الملوّث الدافع، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015.
141	قصي سالم جميل، انعكاسات التسويق الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية مركز الموصل التسويقي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، المجلد 4 العدد 6، 2023.
142	قمري حياة، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، المجلد 7، 2017.
143	كرومي سعيد، أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة شركة سونلغاز، فرع ولاية بشار، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 10، العدد 01، 2021.
144	كهدار حجي محمد، هلوفان حسني عثمان، التجارة الاجتماعية ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية لآراء مديري عدد من المشاريع الصغيرة في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 9، العدد 1، 2020.
145	لميس محمد مطرود، تحليل رأس المال البشري ودوره في الاداء المالي دراسة مقارنة لعينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد 21، العدد 76، 2023.
146	ماجد جبارغزاي الفتلاوي، رأس المال النفسي الايجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية، جامعة الفرات الأوسط التقنية كوفة مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 3، 2017.
147	محسن بن الحبيب، أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، المجلد 29، العدد 1، 2015.
148	محمد الطاهر دربوش، راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية رأس المال الفكري بالمنظمات، مجلة العلوم الانسانية المجلد 44، العدد 4، 2015.
149	محمد قريشي، أثر استراتيجيات المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي لعموري بسكرة)، مجلة آفاق الدراسة اقتصادية، مجلد 5، العدد 10، 2019.
150	محمود محمد أبو عيشة، واقع اعادة هندسة العمليات في جامعتي فلسطين وغزة الخاصتين من وجهة نظر

	الأكاديميين والاداريين فيهما،المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية المجلد6،العدد7، 2022 .
151	مسعود هريكش،مسعود بودرع،أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته ولاية جيجل،مجلة نور للدراسات الاقتصادية ،مجلد 6،العدد10، 2020.
152	مهدي صالح دواي، التنمية البشرية المستدامة -مفاهيم التكوين وابعاد التمكين، العراق نموذجاً، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة المستنصرية، العراق .
153	مواعي بحرية ،البعد البيئي مسار جديد للمؤسسة الاقتصادية نحو التنمية المستدامة(مع الاشارة الى بعض تجارب بعض الشركات في الدول المتقدمة)،مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد16، العدد1، 2017.
154	نادية عواريب،السايع بوزيد، دور أنشطة البحث والتطوير في تفعيل الابداع التكنولوجي للمنتج دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر خلال الفترة2017-2020، مجلة الباحث،المجلد21،العدد01، 2021.
155	ناصر عبدالله، جمال بليلو،دور رأس المال الهيكلي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على مستشفى إدلب الجامعي، مجلة بحوث جامعة إدلب.
156	ناجية صالحى،عبد الغفور مزبان،تسيير الموارد البشرية من خلق القيمة الى المساهمة في التنمية -حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد6،العدد2، 2013.
157	نظيرة قلاوي ،محمد الأمين وليد طالب،الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ،مجلة جديد الاقتصاد،المجلد 16،العدد1، 2021.
158	نعيمه يجياوي،نجوى حرنان،طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،المجلد8،العدد13، 2015.
159	نور عباس خضير ،خالد حنتوش ساجت، رأس المال البشري ودورة سوق العمل الرقمي ،مجلة نسق، مجلد 36، العدد8 2022.
160	هاشم فوزي العبادي، دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد8، العدد31 2014.
161	هيفاء طيفور،التمكين الاداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نظرهن أنفسهن،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد2، العدد8، 2018.
162	هيله منديل محمد التويجري،التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030،راسات العلوم التربوية ،المجلد47العدد2، 2022.
163	وليد عباس جبر، المزاي التنافسية للمنتجات في السوق العراقية دراسة مقارنة ،جامعة الكوفة، كلية الإدارة

	والاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2009.
164	يوسف احمد، مزريق عاشور، رأس المال الزبوني كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارة، المجلد10، العدد18 2017.
165	يوسف حجيم سلطان الطائي، أزهار نعمة ابو غنيم، تأثير استراتيجيات التسويق الحسي في جذب الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من مقدمي الخدمة والزبائن في القطاع الفندقي لمحافظة النجف الأشرف مجلة معين، 2019.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

166	أحمد تي، الأخضر بن عمر ،سارة بن موهوب، التنمية المستدامة ،أبعادها ومؤشرات قياسها :قراءة اقتصادية،الملتقى الوطني الأول جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر -الأبعاد والتحديات، جامعة حمه لخصر، الوادي-الجزائر، 2020/02/05/04
167	أسماء سي علي، استراتيجيات تنمية وتطوير الميزة التنافسية وآليات المحافظة عليها في منظمات الأعمال الحديثة الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة ،جامعة شلف،الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012.
168	الريميدي بسام،ملووح مريم ، سلامي أسماء ،أثر راس المال البشري على استدامة الميزة التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركات السياحة المصرية)،الملتقى الدولي الأول حول أهمية التنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي جامعة البليدة2-الجزائر، أفريل 2018
169	بطانة بختة ،مالكي محمد،أثار الاقتصاد غير الرسمي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في الجزائر ،الملتقى الوطني الثالث حول التنمية المستدامة واسهامها في تعزيز التماسك والنمو الاقتصادي ،المركز الجامعي بتمنراست،، 2019/02/2625 .
170	بلقاسم رابح، وعيل ميلود، "مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية"، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر، 2010 .
171	بلوناس عبد الله و تبة سمية، راس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجمع بحوث و أوراق مؤتمر راس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير المنعقد بافريل، 2013 الجزء 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2014 .
172	عيسى دراجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

	جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف .
173	سعود جايد مشكور العامري، محمد حسن رشم، أهمية رأس المال الاجتماعي في تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية ومواجهة التحديات، جامعة عمان، الأردن 2019، ص:5.
174	معن وعد الله المعاضيدي ،ادارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات:دراسة نظرية تحليلية ، المؤتمر السابع لادارة المخاطر واقتصاد المعرفة ،جامعة الزيتونة ،الأردن 16-18أفريل 2007.
175	نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المصرفي في الشركات كثيفة العقود، من بحوث المؤتمر الخامس جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

خامسا: المواقع الالكترونية

176	المصدر: الموقع الرسمي لبورصة الجزائر، الشركات المدرجة، صيدال، تاريخ الزيارة 2024 /3/16 https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28
177	منال ماجد ،مفهوم الاستدامة،ماهو تعريف الاستدامة بيئيا؟موقع تسعة بيئة، https://www.ts3a.com/bi2a ،تاريخ الزيارة 2023/12/20
178	كرار صالح حمودي الجصاني، مبدأ الوقاية لمنع وقوع الأضرار البيئية في القانون الدولي، تاريخ الزيارة https://www.iasj.net/iasj/download/0a8f691d7769ecc22024/1/5
179	https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar تاريخ الزيارة: 2023/3/12
180	https://www.maajim.com/dictionary تاريخ الزيارة:2023/3/12
181	https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar تاريخ الزيارة 2023/3/12

المراجع باللغة الأجنبية

أولا:الكتب:

182	Andrea Grimm, Astin Malschiger, 7 Strategies for Creating Unique Product – Identities Austrian Marketing University Aplied Sciences, 2010.
183	Andy Schmitz: Challenges and opportunities in international business ,version 01 ,creative commons,2012, p:67
184	Bowman, C. and Faulkner, D,“ Competitive and Corporate Strategy ”,Irwin, London 1997
185	Chun Wei Choo & Nick Bontis , The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge ,1 st edition,Oxford University Press,New York,2002,.
186	Collis David &Montgomery Cynthia: Competing On Resource: Strategy In The 1990 , Harvard Business Review, July-August, 1995.
187	Drury Colin , Management and Cost Accounting 10th ed. , Cengage

	Learning ,2018
188	Figuière, Catherine et autre.- Economie Politique du Développement Durable .- 2e édition ,Belgique : De Boeck, 2014.
189	Göran Roos & all, Managing Intellectual Capital in Practice , 1st Edition, (USA: Butterworth Heinemann, 2005.
190	Gorz, AndréL' immatériel Connaissance, Valeur et Capital , Paris, Edition de référence2003
191	Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution , Harper Business, New York,1993.
192	Hiezer Jay,& Render, Barry," Production & Operation Management: Strategic and Tactical Decision ", 5th Ed", prentice-Hall, New Jersey, U.S.A. 1999
193	Hubbard, Douglas W, How to Measure Anything Finding the Value of "Intangibles" in Business , 3rd Revised ed. John Wiley & Sons, 2014.
194	Jeam Tirol ' the theory of industrial organization 'seventh printing ' London'1994 .
195	Joseph F.Hair,JR.G.Tomas M.Hult Christian M..Ringle..Marko Sarstedt, Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) ,third edition, Printed in the United States of America,2022.
196	Lefebvre, Francis.- développement durable: aspects stratégiques et opérationnels , Paris: Editions Francis Lefebvre, 2010.
197	Lowenthal,J. Reengineering the organization :a step-by-step approach to corporate revitalization , First Edition, February,1994.
198	Manule de frascati , Méthodes type proposés pour les enquêtes sur la recherche et développement expérimentale ,6eme edition 'Paris, France2002, P: 105.
199	Maria J.Rosa, Claudia S.Sarrico, Alberto Amaral : Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions , Quality assurance and management, 2012.
200	Martin, Jean-yves- Développement Durable: doctrines, pratiques, évaluation - Paris: IRD édition, 2002.
201	Michael E. Porter, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance – with a new introduction , the Free Press New york, 1985, p 12.
202	Michael E. Porter, Understanding Industry Structure , . Harvard Business Review Press (China Case Studies) ,2007
203	Michael J. Marquardt: building the learning organization, mastering the 5 element for corporate learning , ublished by Davies-Black Publishing , in the United States of America, First printing 2002.
204	Michael. A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson: Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases) , 8th Edition, South-Western Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd, USA .2009

205	Michel porter : L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , paris, 1999,.
206	Nanoka,H.Takeuchi, The Knowledge-Creating Company:haw Japanese companies creat the daynamic innovation , 1 st Edition,Oxford University, New York 1995.
207	Organ,D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome Lexington books/DC heath and com,1988.P:4.
208	Philip Kotler et al: Marketing Management ,11ème édition ,Pearson éducation, Paris,2004
209	Porter Me, Competitive Advantage:Creating And Sustaining Superior performance The Free Press,New York,United States Of America,1985.
210	Sadler Philip, “ strategic management ”, 2nd edition, Kogan page limited, U. K,2003
211	Solange Tremblay, Développement durable et communications: au-delà des mots pour un véritable engagement- Québec: presses de l'université du Canada,2007.
212	Stephen.D. Tansey; Business Information Technology and Society ; Routledge; London, 1st edition ,2003.
213	StewartL.G.and BrownG.K, Human Resource Management :Inking strategy to practice USA,Quebecor World Versailles, 2009 .
214	Strarovic, D & Marr,B,« Understanding corporate value : managing and reporting intellectual capital »,_(The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) & Cranfied university school of management,London, 2004.
215	Tim A. Voigt, Knowledge Competencies for Leveraging Core Products in Global Market , MIBES E-BOOK 2008.
216	Visser w et al, The A to Z of corporate social responsibility , John Wiley & Sons , 2nd, Revised and Updated Edition,2010.
217	Wall, Anthony, Robert Kirk, and Gary Martin. Intellectual Capital Measuring the Immeasurable . London: Elsevier (CIMA)2004.
218	Walter beats: knowledge management and management learning, extending the horizons of knowledge- based management , Springer science and business media, new York, USA,2005 th Edition.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

219	Bautaud, Aurélien.- Le Développement durable : penser le changement au changer le pansement ? bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France , thèse docteur science et génie de l'environnement, l'école nationale supérieure des mines de St-Etienne et l'université Jean Monnet, 2013.
220	I.Pollalis , Application of Ansoff's Matrix-Methodology:Marketing Growth Strategies For Products , school of economics, business administration & legal studies, Master Of Science in Strategic Product

	Design, Thessaloniki, Greece, 2017.
221	Marcus Fors Lindeberg, Valon Krasnici. Strategic Thinking in Crisis Management : A Study into how Organisations. Master's Thesis in Business Administration, UMEA SCHOOL OF BUSINESS , economics statistics, 2020
222	YUN, G. C. The Utility of Knowledge Mapping as an Approach to Improving Corporate and Project Performance: A Case Study of a Large South Korean Consulting Firm. Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy, . The University of Salford, 2008.

ثالثا: المقالات

223	Abiodun Popoola, Structural Capital Efficiency and Financial Performance of Listed Oil and Gas Firms in Nigeria, Amity Journal of Management Research, Vol (4) ,N°(2), 2019.
224	Adela Mariana Vadastreanu and al quality, environment and health integrated Management Systems, A literature review, journal of Investment and Management, Vol. (4), N°(6), 2015
225	Adeniran Adetayo Olaniyi, Application of Likert scale's type and Cronbach's alpha analysis in an airport perception study, Scholar Journal of Applied Sciences and Research , vol(2), N°(4), 2019.
226	Ailar Rahimli, Knowledge Management and Competitive Advantage, Information and Knowledge Management, Vol(12), N°(7), 2012.
227	Akintimehin, Olamide Oluwabusola, et al, Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. Heliyon, Vol(5), N°(7), 2019
228	Aleksandra Kuzior, & all. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. Sustainability, Vol(14), N°(9), 2022.
229	Ali, Tahira Yawer, Shahid Rasheed, and Riaz Hussain, Drivers Of Work Alienation: A Narrative Review, IBT Journal Of Business Studies "Formerly Journal Of Management & Social Sciences", Vol (11), N°(2), 2015
230	Angulo-Ruiz, F., Pergelova, A., Chebeň, J., & Angulo-Altamirano, E, How do marketing activities influence organizational reputation in higher education institutions? An impression management perspective across eight countries. International Marketing Review, Vol(39), N°(4), 2022
231	Antonio Martos-Pedrero , David Jiménez-Castillo, Vera Ferron-Vílchez, Francisco Joaquín Cortés-García, Corporate social responsibility and export performance under stakeholder view: The mediation of innovation and the moderation of the legal form, Corporate social responsibility and Environmental Management Vol(30), N°(1), 2023
232	Anu Singh Lather, Simran Kaur , Psychological capital as predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior,

	The international journal of Indian Psychology,vol:(2),N°(4) 2015
233	Attia Aman-Ullah,& all . Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. Journal of Innovation & Knowledge,Vol (7),N°(4),2022
234	BADRI Ibtissem, ANNABI Benaissa, An overview of value and value chain models in healthcare services , Management and Development for Research and studies ,Vol(12),N°(1),2023
235	Bassi,Lauri, Harnessing the Power of Intellectual Capital ,Training &Development, Vol(51),N°(12),1997
236	Beltramino,et all, The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. Journal of Intellectual Capital,Vol(21),N°(6),2020
237	Ben Purvis, Yong Mao, Darren Robinson, Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins , Sustainability Science,Vol (14),N°(3),2018
238	Bonniga Ravinder, AB Saraswathi, Literature Review Of Cronbachalphacoefficient And Mcdonald's Omega Coefficient , European Journal of Molecular & Clinical Medicine, vol(7), N° (06), 2020
239	Cabrita.M.R et Vaz.J.L: Intellectual capital and value creation:Evidence from the Portuguese Banking Industry ,The Electronic Journal of Knowledge Management Vol(4), N°(1),2006
240	Chandra Shekar Kumar, Human Capital and Growth Empirix , the journal of Developing areas ,vol (40), N°(1),2006.
241	Chaudhry, N. & Roomi, M., " Accounting for the development of Human Capital in Manufacturing Organizations A stud of the Pakistani Textile Sector ", Journal of Human Resource Costing & Accounting,Vol,(14),N° (3),2010.
242	¹ Dalal, M., & Carberry, A., Archambault,L, Exploring the use of futures , values , systems and strategic thinking among engineering education research collaborators. Journal of Engineering Education, Vol(112),N°(2), 2023.
243	David Aaker, Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage , California Management Review, Vol(31), N° (2), January 1989
	De-Graft Johnson Dei &Thomas Bingle van der Walt, Knowledge management practices in universities:The role of communities of practice. Journal Social Sciences & Humanities Open,Vol(2) N°(1),2020
244	Dewiana Novitasari, & all, Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? international journal of social and management studies (ijosmas),Vol(1),N°(1), 2020
245	Ecobici mihaela loredana, the use of ansoff matrix in the field of business , annals of the „constantin brâncuși” university of târgu jiu, economy series, special issue, vol(ii),2017
246	Edvinsson, Leif, Developing intellectual capital at skandia , Long Range

	Planning International Journal of Strategic Management, Vol(30),N°(3),1997.
247	EDVINSSON,L.,& STENFELT,C. Intellectual Capital of Nations—for Future Wealth Creation. Journal of Human Resource Costing & Accounting,1999,Vol 4,N°(1)
248	EJOOR, Frank Wisdom, okechukwu, Elizabeth Uzoamaka, iroegbu, Ferdinand Ngene, Mergers and Acquisitions as a Growth Strategy in Business Organizations: A Study of Nigeria Banking Sector , European Journal of Business and Management, Vol (10),N°(6) 2018.
249	ERİŞTİ, B., & POLAT, M. the effectiveness of synectics instructional model on foreign language vocabulary teaching. International Journal of Languages' Education and Teaching, Vol (5),N°(2), 2017.
250	Esther, H, M, R,Canino, B, & Agustín Sánchez, M, The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. Journal of Small Business Management, Vol, (49),N°(4) 2011.
251	Fortas Ftiha, la gestion des connaissances un facteur determinant pour la valorisation et le developpement du capital intellectuel au sein des entreprises , revue nouvelle economie, Vol(1),N°(12),2015.
252	Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage , Published in Organizational Dynamics, vol.(33), N°(2), 2004.
253	Gannak KHarlamova and Olga Vertelieva, The international competitiveness of countries: Economic – Mathematical Approach ,Journal Economics & Socialogy, Vol(6), N°(2),2013.
254	Gerard H. Th. Bruijl, The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment , Journal of Marketing Management and Consumer Behavior, Vol(4),N°(1),2022.
255	Ghaleb M.Al-Bostanji, Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies , Journal of Marketing and Consumer Research, Vol(15),N°(1) 2015.
256	Glenn Baxter, A Strategic Analysis of Cargolux Airlines International Position in the Global Air Cargo Supply Chain Using Porter's Five Forces Model , Infrastructures ,vol (4) N°(6),2019.
257	Godwin Poi PhD, Entrepreneurial Self - Efficacy and Competitive Advantage of SMEs in Bayelsa State, Nigeria , International Journal of Entrepreneurship, Vol.(6),N°(2),
258	Hadjira Chigara, Resource Based View and competitiveness:An empirical study of the Algerian SME , International journal of economic performance, Vol(4),N°(1),2021.
259	Halbast Hussein Hamadamin, Tarik Atan, The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment , Sustainability ,Vol(11) ,N°(20) 2019 .
260	Hamidreza, F., & Masoumeh, K. the effect of synectics and journal

	creative writing techniques on efl students' creativity. international journal of language learning and applied linguistics world (ijllalw),vol(7), N° (3), 2014.
261	Haoma, creation and preemption for competitive advantage , management descision, Vol(37),N°(3) ,1999.
262	Harrison,S. & Sulivan,P. (profiting from intellectual capital learning from leading companies. journal of intellectual capital,(vol) 1,N°(1),2000.
263	Hartiwi Prabowo, Teguh Sriwidadi, Ridho Bramulya Ikhsan, The Influence of Dynamic Capability on Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study of Small Businesses in Indonesia , Journal of Asian Finance, Economics and Business ,Vol(8) N°(6),2021.
264	Hashen Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh, The Effects of Cost Leadership Strategy an Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms , Journal of Asian Business Strategy, Vol (2), N° (1).
265	Helen Neamah Hattab, Liqaa Mutter Att, & Afrah Oudah Sabeeh, The Impact of Strategic Capabilities in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Opinions of a Sample of Workers in the General Company for Southern Fertilizer Industry ,south Asian journal of social science &humanities,Vol(4),N°(2),2023.
266	Henderson, R, Managing innovation in the information age , JANUARY–FEBRUARY article Harvard Business Review vol(72),N°(1),1994.
267	Hoffman Nicole, An Examination Of The "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, And Future , Academy Of Marketing Science Review,Vol (04), 2000.
268	Ibobo Bridget Imuetinyan, and Nzewi Hope Ngozi, strategic thinking and competitive advantage: evidence from the nigerian pharmaceutical industry , International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, Vol (6), N°(2), 2023.
269	Ishaq hacini, khadra dahou, Effect of human capital management on firm performance via balanced scorecard , Management and economics review,Vol (3),N°(1), 2018.
270	Izabela Mroczkowska-Białasek. "Social cohesion and human capital." University of Warsaw, Institute of Applied Social Sciences. Vol 234 ,ORCID.
271	Jasmine Bhuyan, Prasanta Kumar Padhy, Key Success Factors Of Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Study , Journal Of SPC ERA IJBM, Vol(3),N° (7), Jan 2015.
272	Jay Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage , Journal of Management, Vol: 17, No: 01, 1991.
273	Jing Lan, Alistair Munro, Environmental Compliance and Human Capital: Evidence from Chinese Industrial Firms , <i>Resource and energy economics</i> Vol(35).N°(4) ,2013

274	Johansson.and al." Measuring to understand Intangible performance drivers ",The European Accounting Review, Vol(10), N°(3), 2004
275	Joman s alzahrani, Investigating the Key Determinants of Competitive Advantage ,Taif University, Saudi Arabia,Vol(22),N°1,2022
276	Kale, Prashant, Harbir, Singh & Howard,Perlmutter , learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital , strategic management journal ,Vol (21),N°(3), 2000.
277	KenReed, &Betsy Blunson,. Organizational flexibility in Australia . International Journal of Human Resource Management,Vol (9), N.°(3)
278	Khalid Munther Lutfi, & all. The role of intellectual capital on green supply chain management: Evidence from the Jordanian renewal energy companies . Uncertain Supply Chain Management, Vol(11),N°1, .2023
280	Kin Sibanda, Dorcas Gonese, and Rufaro Garidzirai, Human Capital and Environmental Sustainability Nexus in Selected SADC Countries , Resources,Vol(12),N°(4),2023.
281	Kristian Wahyudi, The Effect Of Service Recovery Justice Perceived Satisfaction And Impact On Relationship Quality, And Purchase Intention At Pt Indotruck Utama As One Of Volvo Trucks Indonesia's Dealer , Business and Entrepreneurial Review, Vol(16), N°(1), 2016.
282	Kyung Hoon Kim,Joseph Jones, Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage Marketing Strategy And Corporate Image , Journal Of Business Research, Published By Elsevier Inc, Vol(64),N°(11), 2011.
283	L. Lachaal· La compétitivité : Concepts, définitions et applications , Cahiers Options Méditerranéennes,Espagne Université de Zaragoza,N°57,.2021
284	Lehyani, F.,Keskes, M. A.,& Zouari, A Analysis of Knowledge Management and Total Quality Management Application into Tunisian Small and Medium Enterprises .IFAC-PapersOnLine, Vol(55) ,N°(10),.2022
285	Li Weiwei, Analysis of Ansoff Growth Strategy:a Case of Chinese Yunnan Baiyao Company , Industrial Engineering and Innovation Management,Vol(4),N°(2) ,2021.
286	Low Swee Foon, Praveen Balakrishnan Nair, Revisiting The Concept Of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions Of Managers In Malaysian Mncs , International Journal Of Business And Accountancy, Vol (1), N°(1), 2010.
287	Magd, Hesham & Karyamsetty, Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model ,European Journal of Business and Management, Vol(13),N°(4) 2021.
288	Mahdi Taleb, Youssef Pheniqi, Linking Green Human Capital, Green Transformational Leadership, Green Dynamic Capabilities, and Green

	Innovation: A Moderation Model , Journal of System and Management Sciences, Vol(13), N°(3), 2023.
289	Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. European Research on Management and Business Economics, Vol(26),N°(1),.2020
290	Marcela Galovská, human capital and potential to increase its creativity , Creative and Knowledge Society, Vol(5),N°(2),2015.
291	Marshall, R. S., Akoore, M. E. M, Hamann. R. And Sinha. P: Environmental Practices In The Wine Industry: An Empirical Application Of The Theory Of Reasoned Action And Stakeholder Theory In The United States And New Zealand , Journal Of World Business,vol (45),N°(4), 2010.
292	Maryam Tijjani Abba, Analysing competitor and creating a competitive advantage , Interdisciplinary Journal of Applied and Basic Subjects, vol(1),N°(8),2021, P:35
293	Milica Jovanović, Bojan Petrović, Ivana Janjić, key determinants of sustainable intellectual capital of enterprises , ecconomics of sustainable development, Vol (5),N(1) 2021 .
294	Miloš Hitka, Alžbeta Kucharčíková, Peter Štarchoň, Žaneta Balážová, Michal Lukác, and Zdenko Stacho, Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management , Sustainability ,vol (11),N°(18),2019.
295	Mingchang Wu,& all, Psychological Capital's impact on the leadership-organizational climate preference relationship in potential leaders ~ A study comparing teachers and sportsmen heliyon, Vol(8),N°(5),2022.
296	Mir Hadi Moazen Jamshidi, Narjes Hagnparast Kenarsarari, The effect of social capital on creativity of employees acase study: productive firms of electrical household appliances in the north of iran ,Journal of asain scientific research, Vol(5),N°(4), 2015.
297	Mohammad Nurul Alam, Jamshid Ali Turi, Sudhaishna Khastoori, Md Suliman Hossin Rosima Bte Alias, Md Adnan Rahman, Does Environment Management Practice Play a Mediating Role between Green Intellectual Capital and Green Human Resource managment? 2021.
298	Mridul, Aditi Sharma, psychological capital for competitive advantage: a review , Administrative Development: A Journal of HIPA, Vol(8),2021.
299	Naimah Ahmad Yahya, Roshayani Arshad, Amrizah Kamaluddin, Rahayu Abdul Rahman, Green Intellectual Capital and Firm Competitive Advantage: Evidence from Malaysian Manufacturing Firms , The Journal of Social Sciences Research ,Vol(5) N°(2),2019.
300	Nasirzadeh, F., Ghayoumian, M., Khanzadi, M., & Rostannezhad Cherati, M. Modelling the social dimension of sustainable development using fuzzy cognitive maps. International Journal of Construction Management,

	Vol(20) ,N°(3),2020.
301	nora gueddouche, esma zedouri, Investment in Human Capital and its Impact on Creativity in the Economic Institution , journal of Alafak for Economic Studies, Vol (8),N°(2),2023.
302	Omar Rabeea Mahdi, Islam A. Nassar, Mahmoud Khalid Almsafir, Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities , Journal of Business Research, Vol(94),N°(2),2018.
303	Osagie, N.G & Ohue Paul Itua, " Person-Organization Fit and Organizational Sustainability: A Case of Selected Banks in Ekpoma, Edo State ", Vol(7), N°(4),.2019
304	Peter Holland, Cathy Sheehan, Amanda Pyman, Attracting and Retaining Talent: Exploring Human Resources Development Trends in Australia , Human Resource Development International, Vol (10),N°(3),2010.
305	R. Rosiyana Dewi, Ety Murwaningsari , Sekar Mayangsari, Green Intellectual Capital on Value Relevance in Indonesia's Manufacturing Companies , Acc. Fin. Review, Vol (6),N°(3) 2021.
306	Rabial Adawiyah Shazali, Amrizah Kamaluddin, Shukriah Sa'ad, Muhammad Khalique, green intellectual capital measurement in the hotel industry: the developing country study , Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Vol (7), N°(3),
307	Rehman,S.U.,Bresciani,S., Ashfaq, K. & Alam,G. M. Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective . Journal of Knowledge Management ,Vol (26),N°(7), 2022
308	Rhoda Wangui Gakuya, Nixon Kagutha Njue, effects of focus strategy on customer loyalty among pharmaceutical companies in nairobi county, kenya , European Journal of Human Resource Management Studies, Vol 1,N°(1),2018
309	Ritika Tanwar, Porter's Generic Competitive Strategies , IOSR Journal of Business and Management, Vol(15),N°(1),2013.
310	Robb, C. A., Kang, M., & Stephens, A. R. The effects of dynamism, relational capital and ambidextrous innovation on the supply chain resilience of U.S. firms amid COVID-19 . Operations and Supply Chain Management, An International Journal Vol(15),N°(1), .2022
311	Rosa M. Mariz-Pére,M. Mercedes Teijeiro-Alvarez, M. Teresa García-Alvarez, The relevance of human capital as a driver for innovation , Cuadernos de economía ,Vol(35) ,N°(98),2012
312	Sajda Qureshi, Perspectives on development:why does studying information and communication technology for development (ICT4D) matter? , information technology for development, Vol(25), N°(3),2019
313	Saranya.R.,&Asok.A. Globalization and its Impact on Human Resource Management Journal of Research in Humanities and Social

	Science,Vol(7),N°(4), 2019
314	Sardo,F.& all. on the relationship between intellectual capital and financial performance :A panel data analysis on SME hotels. International Journal of Hospitality Management, 75,2018
315	Shamas-ur-Rehman Toor, George Ofori, Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations, journal of construction engineering and management, Vol(136),N°(3),2010
316	Solihin , Harnovinsah, Tugiantoro , Karsam, green intellectual capital and sustained competitive advantages in the industrial sector of Indonesia, Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, vol (13) N°(1),2023
317	Srisathan ,W. A . Ketkaew ,C. & Naruetharadhol, P," The Intervention Of Organizational Sustainability In The Effect Of Organizational Culture On Open Innovation Performance : A Case Of Thai And Chinese Smes. Cogent Business & Management",Vol(7),N°(1),2020
318	Stewart,T.,& Ruckdeschel,C. Intellectual capital:The new wealth of organizations. In Performance Improvement,Vol(37),N°(7),1998
319	Subramanian.R, Rajeesh Viswanathan, Jahira Parveen, Porter`s Value Chain” – With Special Reference to Overhaul of Construction Machineries, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), Vol(7),N°(6),2019
320	Sultan Saif Ali Al Darmaki, Khairunneezam Mohd Noor, organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of abu dhabi university: applied study to the faculties of abu dhabi university, Perdana: International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities), Vol. (12). N(1)° – December 2021,
321	Sumaryo, Agus Ismaya HASANUDIN, Elvin BASTIAN, Dadan RAMDHANI, Sustainable Green Intangible Asset,Financial Performance, and Sustainable Competitive Advantages, Calitatea, Vol(25), N°(199),2024
322	Sumiati, & all, Improving company value: the role of human capital, structural capital, capital employed, investment decisions, and manager's attitude to risk, BISMA (Bisnis Dan Manajemen Vol (14) ,N°(2) 2022
321	Susana Lopes,& all. The Outcomes of Entrepreneurship, Relational Capital and Innovativeness on Tourist Satisfaction. Sustainability,Vol (14),N°(20),2022
322	sveiby, karl erik, the intangible assets monitor, journal of human resource costing & accounting,vol(2),n°(1), (1997)
323	Teguh Budiharso, Imam Makruf, Imam Mujahid, Porter`s Five Forces: Evaluating Education Management Practices for the Postgraduate Program of UIN RM Said Surakarta, Indonesia, Journal of Social Studies Education Research,vol(13),N°(1),2022
324	Theodore W. Schultz investment in human capital. The american economic review Vol5(1) N°(1), 1961

325	Thi Mai Anh, N., Hui, L., Khoa, V. D., & Mehmood, S. Relational capital and supply chain collaboration for radical and incremental innovation: An empirical study in China. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol(31),(N°4), 2019.
326	Turan Paksoy, Mehmet Akif Gunduz ,Sercan Demir, Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model , Computers & Industrial Engineering, Vol (182),2023
327	Ulrich. A Dave: New mandate for Human Resources ,Harvard Business Review, Harvard University ,Vol (76), N°1, 1998
328	Vartiak, Lukáš, An overview of environmental excellence models , Economic and Environmental Studies,vol(16),N°(3),2016
329	Voinescu, R., & Moisoiu, C. Competitiveness, theoretical and policy approaches , Towards a more competitive EU, Procedia Economics and Finance, N° 22, 2015
330	Waswas, D., & Jwaifell, M. Talent Management and its Relationship to Career Stability among Academic Leaders at Al-Hussein Bin Talal University. Journal of Curriculum and Teaching, Vol(8),N°(3),2019
331	Khavit Islam, Naim Mustafa, Marija Topuzovska Latkovikj, Linking Porter’s generic strategies to firm performance , Future Business Journal ,Vol(6),N°(1),2020
332	Yolanda Ramírez Córcoles, Intellectual capital management and reporting in European higher education institutions ,Universidad de Castilla La Mancha (Spain), Intangible Capital, Vol(9),N°(1),2013
333	Yubing Yu, Baofeng Huo, The impact of environmental orientation on supplier green management and financial performance: The moderating role of relational capital , Journal of Cleaner Production,Vol (211),2019
334	Yusmazida Mohd Yusoff, Muhamad Khal,il Omar, Maliza Delima Kamarul Zaman, Sarminah Samad, Do All Elements of Green Intellectual Capital contribute toward Business Sustainability? Evidence from the Malaysian Context using the Partial Least Squares Method , Journal of Cleaner Production,Vol (234)2019.
335	Zack, M., Developing A Knowledge Strategy , California Management, Vol(41), N° (3)1999.
336	Zahoor, N., & Gerged, A. M. Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets. Business Strategy and the Environment, Vol(30), N°(8),2021.

337	Benjamin Oyegoke Akinyemi, Human Capital Management for Sustainable Competitive Advantage in the New Economy ,_Encyclopedia of Human Resources Information Systems, <i>Challenges in e-HRM</i> . IGI Global, 2009,.(موسوعة)
338	Bhushan Kappor, Impact of the globalization on human resources management , Professor and Chair." Information Systems & Decision Sciences, Cal State. University, Fullerton, USA ,2006.
339	Bouchat, Emmanuel.- Pollueur payeur: un principe évident, une application qui l'est (Nettement) Moins .- France : Barricade, 2015 .
340	Doris Gomezelj Omerzel, knowledge as one of the sources of sustainable competitive advantages , Proceedings of 7th International Conference «Economic Integration, Competition and Cooperation», 2-3 April, Opatija, University of Rijeka – Faculty of Economics,2009.
341	Flavia Pereira de Carvalho, Carlos Alberto Arruda , Paulo Savaget Nascimento, Henrique Dornas Dutra: Chasing Eco-advantage: Unravelling Who Creates and What Determines Radical EcoInnovations in Brazil , Paper to be presented at the 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, 17/19 June 2013
342	Heung Jun Jeong, The effect of globalization on the human resources management unions and flexibility in south Kerea , Proceedings of the 16th ILERA World Congress. http://ilera2012, wharton. upenn. Edu ,2012,p:2.
3 4 3	Jeff Bordes, Strategic Management Assignment –Building and Sustaining Competitive Advantage , Atlantic International University Honolulu, Hawaii, May 2009,
344	Jørgen Mortensen, Programme Notes and Background ,(Paper submission to International Symposium: Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues,and Prospects, OECD,Amsterdam, 9-11 June 1999.
345	Luminita Maria Gogan,Dan Cristian Duran ,Anca Draghici , Structural capital – A proposed measurement model ,Procedia economics and finance,2nd Global conference on business ,Economics ,Management and tourism, 30-31 October 2014 Prague ,Czech Republic,.
346	Lynn, B. E, Performance evaluation in the new economy:bringing the measurement and evaluation of intellectual capital into the management planning and control system .international journal of Technology Management, 1998.
347	R K Gupta, core Competencies – Concepts and relevance Area: Strategic Management, General Management , Research Paper, Prabandhan Indian Journal of Management, vol(6), N° (2),2013.
348	Marie-Annick Montalan, Béatrice Vincent « Proposition d'un modèle d'évaluation du capital immatériel pour les organisations transversales

	à l'«hôpital : le cas des Equipes Mobiles de Gériatrie (EMG)» , (papier de recherche soumise à 32ème congrès, Association Francophone de Comptabilité (AFC), Montpellier, 19 – 11 Mai 2011).
349	Philippe, Hertig.- Le Développement Durable : Un Projet Multidimensionnel, Un Concept Discuté. Conférence des directeurs des HEP et autres institutions assimilées de Suisse romande et du Tessin (CDHEP), 2011.
350	René Kemp,Peter Pearson: Final Report MEI Project About Measuring Eco-Innovation, Measuring Eco Innovation Project, Deliverable 15, 2007.
351	Robert S.Kaplan, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Working Paper,.2010
352	Steven Albert & Keith Bradley," intellectual capital " business performance group LTD, Feb. FEb,1995

خامسا: الموقع

353	William petty (1623-1687)، عالم اقتصادي بريطاني، اشتهر بعمله في الاقتصاد القياسي: https://fr.wikipedia.org/wiki/William_Petty (2023/3/25) تاريخ الزيارة
354	Adam Smith (1723-1790)، خبير اقتصادي اسكتلندي، يعرف بأب الاقتصاد وأب الرأسمالية: https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith تاريخ الزيارة (2023/3/25)
355	شركة تأمين سويدية تأسست سنة 1855، وتعمل اليوم العلامة التجارية لهذه الشركة في أوروبا، وأمريكا اللاتينية وآسيا وتدير Skandia أيضا بنكا الكترونيا يدعى Skandiabanken لمزيد من المعلومات انظر: https://en.wikipedia.org/wiki/Skandiabanken
3	The full Skandia AFS case study is available in the new Business
5	“Strategic Knowledge Measurement. P:2, Intelligence management report
6	https://www.businessintelligence.co.uk/reports/knowledge
357	Henk de Swaan Arons, Philip Waalewijn, A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model, p:3 https://core.ac.uk/download/pdf/19187624.pdf تاريخ الزيارة 2024/1/27
358	https://ecomedfot.blogspot.com/2015/08/Saidal-complex-.html
359	تاريخ الزيارة 2024/20/3 https://www.jobdza.com/saidal-groupe/
360	https://ecomedfot.blogspot.com/2016/12/Niche.Saidal.compound.in.pharmaceutical.industry.Paljzair-structure.organize.Saidal.Complex.2017.2018.2019.2020.Arabs-euro-dollar-profit-money-gold-Spain-football-sex-sexy-wo تاريخ الزيارة 2024/3/20
361	https://www.saidalgroup.dz/ar/%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%83%D8%A7%D8%AA/#np

362	Bourguignon, Didier.- le Principe de Précaution: définition, application et gouvernance.- Brussel : rapport parlement européen, 2015, p5
363	ISO 9000, Systemes de management de la qualité –Principes essentiels et Vocabulaire , ISO Genève,2005, p:7.
364	Momal, Patrick.- la Responsabilité Environnementale.- Paris: ministère de l'environnement, p 14. l'aménagement du territoire et de
365	United Nations Economic Commission For Europe, Measuring ¹ Sustainable Development, Prepared in cooperation with the Organisation for Economic Co-operation and Development and the Statistical Office of the European Communities ,New York And Geneva, Switzerland, 2009.p:18



الملحق (01): الاستبانة الأولية





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان للتحكيم

يشرفني في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص، ادارة أعمال نضع بين أيديكم استبانة من أجل تحكيمها و تقويم ما غاب عنا واطافة ما سقط منا و تامين ما قدما، نظرا لتمتعكم بالكفاءة والخبرة في هذا المجال ،وتندرج تحت عنوان :الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،دراسة ميدانية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة.

استاذي الكريم نرجو منك وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسب وتدوين ما تروه مناسب من تعديلات واقتراحات ، كما نرجو منكم ملء استمارة المعلومات الخاصة بكم لاضافتكم في قائمة المحكمين. وفي الأخير أستاذي الفاضل تقبلو مني أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

المشرفة: د بن يحي نجة

العنوان : الجلفة - الجزائر

الطالبة: علاوة فاطمة الزهراء

رقم البريد الالكتروني: fzohraa460@gmail.co

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية :

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي تراها مناسبة.

01	الجنس Le sexe	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
02	المستوى التعليمي Niveau d'éducation	ثانوي <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس) <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> آخر <input type="checkbox"/>
03	الخبرة الوظيفية Expérience fonctionnelle	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
04	المنصب الوظيفي Poste	اطار <input type="checkbox"/> عون تحكم <input type="checkbox"/> اطار سامي <input type="checkbox"/> عون تنفيذي <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة عبارات تخص الإستثمار في رأس المال الفكري لدى مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة يرجى وضع علامة (X) في المكان الذي تراه مناسب .


رقم N	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
الاستثمار في رأس المال البشري						
01	منظمتي تهتم باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية متنوعة.					
02	تتصل منظمتي بالجامعات والمعاهد المخصصة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات.					
03	تستخدم المنظمة أسلوب العصف الذهني من أجل إثارة قدراتي الابداعية					
04	نستخدم أسلوب فرق العمل في جميع الأقسام لتنشيط معارفنا الفكرية.					
05	تبذل منظمتي قصارى جهدها في المحافظة على الأفراد الذين يمتلكون الخبرات العالية.					
06	تعمل منظمتي باستمرار على تقليل فرص الاغتراب .					
الإستثمار في رأس المال الهيكلي						
07	تستخدم منظمتي تقنيات وأساليب حديثة من أجل وضع مخطط يسهل عملية الاستقطاب الالكتروني .					
08	يتوفر في منظمنا نظام معلومات للموارد البشرية يساهم في جذب الكفاءات المتميزة.					
09	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة والوضوح كما يساعد في نقل المعرفة بين الأفراد.					
10	تخصص لي منظمتي ميزانية كافية لدعم أنظمة البحث والتطوير.					
11	نعمل على تحسين الامكانيات الهيكلية من مباني وتكنولوجيا وغيرها من أجل تسهيل وتطوير عمل الأفراد.					
12	يتوفر لدى منظمتي نظام أجور يحافظ على الأفكار الابداعية والمتميزة ويثمنها.					
الإستثمار في رأس المال العلائقي						

					13	تكرس منظمتي وقتا طويلا لإستقطاب واختيار الزبائن المتعاملين باسمها.
					14	تستقطب منظمتي الزبائن على مستوى المحلي والخارجي.
					15	نسعى جاهدين على خلق قيمة مضافة من خلال التحالفات مع منظمات أخرى.
					16	نمتلك قنوات توزيع عديدة ومتنوعة للمنتجات التي نقدمها، وذلك ضمان لوصولها للزبائن بكفاءة وفعالية .
					17	نحرص على مراعاة الظروف المعيشية للزبائن في تحديد سعر المنتجات .
					18	نعمل على انشاء علاقات مستدامة مع عملائنا والمحافظة عليهم.



المحور الثاني: فيما يلي مجموعة عبارات تخص الميزة التنافسية المستدامة لدى مجمع صيدال فرع أنيسيو تي كول بالمدينة يرجى وضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

رقم N	العبرة	مدى وضوح العبرة		مدى ملائمة العبرة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		نعم	لا	نعم	لا	
التميز البيئي						
28	نحرص أن تكون منتجاتنا صديقة للبيئة.					
29	نستخدم تقنيات خاصة لتجنب مسببات التلوث والتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.					
30	يوجد سياسة لادارة البيئية(نظام الادارة البيئية في مجمع صيدال).					
25	نلتزم بمعايير السلامة المتعلقة بالبيئة.					
26	هناك تطور مستمر في تعامل المنظمة مع القضايا البيئية.					
27	هناك تكوين بيئي للأفراد داخل المنظمة.					
28	نعمل على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.					
التميز الإجتماعي						
29	توفر لي منظمتي بيئة عمل آمنة تحفزني على زيادة الانتاجية.					

					30	نسعى لتلبية احتياجات منظمتي من الدواء باستمرارية.
					31	أحرص على تقديم أدوية آمنة عند الاستعمال.
					32	منتجاتنا تتميز بسلامتها من أي خلل.
					33	نقوم بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.
					34	أحرص على تقديم المعلومات الكافية حول منتجاتنا من أجل سلامة المستهلكين.
					35	تتميز أنشطتنا بالنزاهة.
التميز الاقتصادي						
					36	تتميز منتجاتنا وخدماتنا بالجودة العالية والمميزة مقارنة بمنافسيها.
					37	تعطي منظمتنا اهتمام كبيرا للأفكار الابداعية التي نقدمها.
					38	نسعى الى تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة.
					39	لدي القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن الراجعة الى التغييرات التي قد تحصل في شكل منتج أو في حجم الطلب.
					40	لدي القدرة على الالتزام بمواعيد التسليم وتفادي الندرة في الأدوية.
					41	اهتم بأن تكون منظمتي صاحب المبادرة الأولى في طرح المنتجات الجديدة.
					42	تناسب أسعار منتجات التي نقدمها مع أسعار المنتجات الأجنبية.



الملحق (02): قائمة المحكمين



قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب	الترتيب
جامعة الجلفة	جوال محمد سعيد	01
جامعة الجلفة	بلقرع فاطنة	02
جامعة الجلفة	هزرشي طارق	03
جامعة المدية	ولد شرشالي سمية	04
جامعة المدية	بن زرقعة ليلي	05
جامعة الأغواط	بوداود فاطمة الزهراء	06
جامعة مصر	محمد صلاح غانم	07



الملحق (03): الاستبانة النهائية





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة توظيف

أخي الكريم، أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبانة لغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير بجامعة زيان عاشور - الجلفة - المعنونة ب: الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية لمجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة، كما نتوقع أن تستغرق مدة الإجابة 10 دقائق كحد أقصى .

ونؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجابتكم ستحاط بالسرية التامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي و الصالح العام لذلك نأمل تعاونكم والاجابة على هذه الاستبانة بموضوعية.

المشرفة: د بن يحي نجاة

الطالبة: علاوة فاطمة الزهراء

رقم البريد الالكتروني: fzohraa460@gmail.com

الجزء الأول: المعطيات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي تراها مناسبة.

01	النوع الاجتماعي	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
02	المستوى التعليمي	تقني <input type="checkbox"/>	تقني سامي <input type="checkbox"/>
03	الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>
04	طبيعة الوظيفة	إنتاجي <input type="checkbox"/>	إداري <input type="checkbox"/>
05	التصنيف الوظيفي	إطار <input type="checkbox"/>	إطار سامي <input type="checkbox"/>
		عون تنفيذ <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة عبارات تخص الإستثمار في رأس المال الفكري لدى مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة يرجى وضع علامة (x) في المكان الذي تراه مناسب .

رقم	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	حسب تجربتي في توظيف بمؤسستي أرى بأنها تحرص على إستقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية متخصصة.				
02	تتصل مؤسستنا بالجامعات والمعاهد المختصة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات اللازمة.				
03	نجتمع مع مسؤولينا من فترة لأخرى لتقديم اقتراحات حول بعض الصعوبات ويتم مناقشتها معا لاختيار أفضل الحلول الممكنة أو الأكثر ابداعا.				
04	نستخدم أسلوب فرق العمل في جميع الأقسام مما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات الأمر الذي يمكننا من تنشيط معارفنا وقدراتنا.				
05	تبذل مؤسستنا جهدا في المحافظة علينا من خلال توفير ظروف العمل المحفزة للبقاء سواء كانت المادية أو المعنوية .				
06	تقدم لنا مؤسستنا مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المدعومة، كما توفر مختلف وسائل الأمن الصناعي اللازمة في عملنا.				
07	تستورد مؤسستنا أحد التجهيزات والتقنيات اللازمة في العمل والتي تتماشى مع متطلبات العمل المعاصرة.				
08	تستعين مؤسستنا ببعض الخبرات الداخلية والخارجية لإعادة تصميم هياكل المؤسسة من فترة لأخرى.				
09	تستغل مؤسستنا مرونة هياكلها في دعم مختلف الوظائف كما تعزز تكنولوجيا الاعلام والاتصال لتسهيل نقل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة.				
10	تهتم مؤسستنا بدعم وظيفة البحث والتطوير فهي تولي لها أهمية خاصة وتسخر لذلك مختلف الاحتياجات المادية والمالية.				
11	تعتبر الهياكل والمعدات الموجودة بالغة الأهمية لذلك تضع لها مؤسستنا طاقم من الخبراء المتخصص في صيانتها والمحافظة عليها.				
12	تزود مختلف المعدات من أجهزة وحواسيب بأنظمة حماية للمعلومات.				
13	تحرص مؤسستنا على توثيق مختلف براءات الاختراع والملكية الفكرية المسجل من طرف المؤسسة.				
14	تعتبر جودة منتجاتنا وسيلة استقطاب فعالة تتبعها المؤسسة لجذب الزبائن .				

15	من خلال إلتزام مؤسستنا بمستحقاتها وبمواعيدها وتزويد الموزعين بالمواد الصيدلانية تجذب العديد من المتعاملين وتوطد العلاقات معهم.				
16	تسهر مؤسستنا على خلق قيمة مضافة من خلال وضع اتفاقيات وشراكات مع عدد من أصحاب المصالح وبعض المؤسسات والمخابر في القطاع داخل وخارج الوطن.				
17	نمتلك في مؤسستنا قوات توزيع عديدة ومتنوعة للمنتجات التي نقدمها، وذلك ضمان لوصولها للزبائن في المكان والوقت المحدد .				
18	الثقة الموضوعية في مؤسستنا تعتبر رأس مال مؤسستنا فنحن نحرص على تعزيزها وتأمينها من خلال الوفاء بالتزاماتنا.				
19	نحن نشتمن علاقاتنا الوطيدة بمختلف المصالح من زبائن موردين ممولين، متعاملين اقتصاديين، شركاء، ... الخ لذلك نسهر على تطوير منتجاتنا واطافة منتجات جديدة تستجيب لتطلعاتهم.				
20	أرى بأن مؤسستنا تؤمن بقدراتنا الذاتية كما نؤمن بما نحن لذلك فهي متفائلة بمدى تحقق الأهداف.				
21	التفائل الذي نحمله يعتبر دافع قوي لتحقيق الأفضل وإنتظار الأفضل من مؤسستنا .				
22	أرى بأن الصعوبات التي تواجهنا في العمل يمكن التغلب عليها وهذا لوجود المرونة لدينا ولدى المؤسسة وهذا ما يسهل الأمر.				
23	الأمل الذي أحمله في نفسي يعتبر محفز لي لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنه يمنحني شعورا بالرضا عن أدائي واداء المؤسسة.				
24	تسعى مؤسستي للحفاظ على استقرار النفسي داخل العمل من خلال حرصها على معالجة المشاكل التي تواجهني.				

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة عبارات تخص الميزة التنافسية المستدامة لدى مجمع صيدال فرع أنتيبوتيكول بالمدينة يرجى وضع

علامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً

رقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
25	تحرص مؤسستنا على أن تكون منتجاتنا صديقة للبيئة بحيث لا تلحق بها الضرر.					
26	تستخدم تقنيات خاصة لتجنب مسببات التلوث والتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.					
27	بمؤسستنا توجد سياسة وقوانين للادارة البيئية (نظام الادارة البيئية).					
28	أرى بأن هناك تطور مستمر في تعامل مؤسستنا مع القضايا البيئية.					
29	تلقيتنا تكوين متعلق بالالتزام بالقضايا البيئية داخل وخارج المؤسسة.					

				تسهر مؤسستنا على توعية جميع المتعاملين بالمخاطر البيئية والممارسات المضرة بها.	30
				تسهر مؤسستنا على تلبية احتياجات أفراد المجتمع من منتجاتنا بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.	31
				أسعار بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بمثيلاتها المستوردة يعتبر سعر تنافسي الهدف من ورائه تخفيف عبء فاتورة الدواء على أفراد المجتمع .	32
				تحرص مؤسستنا على تقديم أدوية آمنة عند الاستعمال، كما تزود زبائنها بالمعلومات الكافية عند استخدامه.	33
				تحمل مؤسستنا على عاتقها المسؤولية الاجتماعية بلا تمييز باعتبارها جزء من رسالتها ورؤيتها.	34
				تقوم مؤسستنا ببعض الأعمال الخيرية التضامنية كالتفانة طيبة منها لبعض فئات المجتمع.	35
				تسطر مؤسستنا خرجات وبرامج توعوية لأفراد المجتمع من فترة لأخرى حول بعض الأمراض والأوبئة والآفات الاجتماعية المنتشرة.	36
				تتميز منتجاتنا وخدماتنا بالجودة العالية والمميزة مقارنة بمنافسينا داخل الوطن.	37
				أرى بأن مؤسستنا إستطاعت أن تتحكم في أسعار بعض المنتجات من خلال تحكمها في التكاليف فأسعارنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	38
				إستطاعت مؤسستنا تغطية إحتياجات السوق الوطنية في الكثير من المنتجات التي تقدمها.	39
				إستطاعت مؤسستنا عقد شراكات جد مهمة وهذا ما ساهم برفع وتعزيز الأداء الاقتصادي لها من خلال ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.	40
				الانتاج الذي حققته مؤسستنا مقارنة بالأهداف المسطرة نعتبه مشرف جدا لمؤسسة وطنية تنافس أصعب القطاعات.	41



الملحق (04): مخرجات SPSS



معامل الارتباط بين درجات فقرات الاستثمار في رأس المال الفكري

Corrélations							
الاستثمار في رأس المال البشري	تقدم لنا مؤسسة مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية للدعم، كما توفر مختلف وسائل الأمن الصناعي اللازمة في عملنا	تبدل مؤسسة جهدها في المحافظة علينا من خلال توفير ظروف العمل المحفزة للبقاء سواء كانت المادية أو المعنوية.	نستخدم أسلوب فرق العمل في جميع الأقسام مما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات الأمر الذي يمكننا من تنشيط معارفنا وقدراتنا.	نتبع مع مسؤولينا من فترة لآخرى لتقديم اقتراحات حول بعض الصعوبات وتم مناقشتها معنا لاختيار أفضل الحلول الممكنة أو الأكثر ابداعا	تتصل مؤسسة بالجامعات والمعاهد المختصة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات اللازمة.	حسب تجريبي في توظيف بمؤسستي أرى بأننا نحرص على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية متخصصة	
الاستثمار في رأس المال البشري	0.611**	0.266**	0.368**	0.169*	0.354**	1.000	
	0.000	0.001	0.000	0.031	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.722**	0.454**	0.319**	0.424**	0.328**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.580**	0.204**	0.304**	0.320**	0.354**	1.000	
	0.000	0.009	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.613**	0.393**	0.315**	1.000	0.320**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.673**	0.518**	0.315**	0.304**	0.319**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.705**	1.000	0.518**	0.393**	0.204**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	1.000	0.705**	0.673**	0.613**	0.580**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations							
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	تقدم لنا مؤسسة مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية للدعم، كما توفر مختلف وسائل الأمن الصناعي اللازمة في عملنا	تبدل مؤسسة جهدها في المحافظة علينا من خلال توفير ظروف العمل المحفزة للبقاء سواء كانت المادية أو المعنوية.	نستخدم أسلوب فرق العمل في جميع الأقسام مما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات الأمر الذي يمكننا من تنشيط معارفنا وقدراتنا.	نتبع مع مسؤولينا من فترة لآخرى لتقديم اقتراحات حول بعض الصعوبات وتم مناقشتها معنا لاختيار أفضل الحلول الممكنة أو الأكثر ابداعا	تتصل مؤسسة بالجامعات والمعاهد المختصة من أجل الحصول على أفضل الكفاءات والخبرات اللازمة.	حسب تجريبي في توظيف بمؤسستي أرى بأننا نحرص على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون قدرات فكرية متخصصة	
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	0.548**	0.318**	0.408**	0.202**	0.464**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.010	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.527**	0.077	0.383**	0.191*	0.291**	1.000	
	0.000	0.327	0.000	0.015	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.635**	0.378**	0.534**	0.376**	0.291**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.753**	0.388**	0.393**	1.000	0.376**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.705**	0.532**	0.286**	0.393**	0.534**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.585**	0.323**	0.286**	0.526**	0.268**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	0.665**	1.000	0.532**	0.388**	0.378**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		
	1.000	0.665**	0.705**	0.753**	0.635**	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
	163	163	163	163	163		

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

		Corrélations						
الاستثمار في رأس المال العلاجي	نوع جوده متحدا وسيلة استقطاب فعالة تبعها المؤسسة جذب الزبائن	تغير جوده متحدا وسيلة استقطاب فعالة تبعها المؤسسة جذب الزبائن	من خلال إبرام مؤسستا مستحقا ومواعيدها وتزويد الزبائن بالواد الصيدلانية تحاب العديد من المتعاملين وتوظف العلاقات معهم	تسهر مؤسستا على خلق قيمة مضافة من خلال وضع القابات وشراكات مع عدد من أصحاب النضاج وبعض المؤسسات والخاص في القطاع داخل وخارج الوطن	تمتلك في مؤسستا قوتات ترويج عديدة ومتنوعة للمنتجات التي تقدمها، وذلك ضمان لوصولها للزبائن في المكان والوقت المحدد.	الثقة الموضوعية في مؤسستا تغير رأس مال مؤسستا ضمن حرص على تعزيزها وتمكينها من خلال الوفاء بالالتزامات.	نوع نتم علاقتنا الوطيدة بمختلف النضاج من زبائن موردين، متعاملين اقتصاديين، لذلك تسهر على تطوير متحدا وإضافة	
	Coefficient de corrélation	1.000	.043	.127	.057	.187	.091	.282
	Sig. (bilatérale)	.	.590	.105	.473	.017	.248	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.043	1.000	.195	.521	.257	.490	.747
	Sig. (bilatérale)	.590	.	.012	.000	.001	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.127	.195	1.000	.051	.332	.097	.448
	Sig. (bilatérale)	.105	.012	.	.520	.000	.220	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.057	.521	.051	1.000	.217	.410	.651
	Sig. (bilatérale)	.473	.000	.520	.	.005	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.187	.257	.332	.217	1.000	.291	.564
	Sig. (bilatérale)	.017	.001	.000	.005	.	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.091	.490	.097	.410	.291	1.000	.669
	Sig. (bilatérale)	.248	.000	.220	.000	.000	.	.000
	N	163	163	163	163	163	163	163
	Coefficient de corrélation	.282	.747	.448	.651	.564	.669	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	163	163	163	163	163	163	163

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

		Corrélations						
الاستثمار في رأس المال النفسي	أرى بأن مؤسستا تؤمن بقدراتنا الذاتية كما تؤمن بما نحن لذلك فهي متفائلة بمدى تحقق الأهداف	التفاعل لي تحمله يعتبر دافع قوي لتحقيق الأفضل وانتظار الأفضل من مؤسستا	أرى بأن الصعوبات التي تواجهنا في العمل يمكن التغلب عليها وهذا لوجود المرونة لدينا ولدى المؤسسة وهذا ما يسهل الأمر	الأمل الذي أحمله في نفسي يعتبر محفز لي لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنه يمنحي شعورا بالرضا عن أدائي واداء المؤسسة	تسعى مؤسستي للحفاظ على استقرار النفسي داخل العمل من خلال حرصها على معالجة المشاكل التي تواجهني.			
	Coefficient de corrélation	1.000	.388	.550	.367	.365	.684	
	Sig. (bilatérale)	.	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	163	163	163	163	163	163	
	Coefficient de corrélation	.388	1.000	.253	.462	.100	.621	
	Sig. (bilatérale)	.000	.	.001	.000	.206	.000	
	N	163	163	163	163	163	163	
	Coefficient de corrélation	.550	.253	1.000	.371	.375	.739	
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.	.000	.000	.000	
	N	163	163	163	163	163	163	
	Coefficient de corrélation	.367	.462	.371	1.000	-.030	.613	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.	.708	.000	
	N	163	163	163	163	163	163	
	Coefficient de corrélation	.365	.100	.375	-.030	1.000	.529	
	Sig. (bilatérale)	.000	.206	.000	.708	.	.000	
	N	163	163	163	163	163	163	
	Coefficient de corrélation	.684	.621	.739	.613	.529	1.000	
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.	
	N	163	163	163	163	163	163	

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين درجات فقرات الميزة التنافسية المستدامة

Corrélations							
التعريف البيئي	تسهر مؤسسة على توعية جمع العاملين بالمخاطر البيئية والممارسات الفعّلة بما.	تلقيا يكون معقل بالانضمام البيئية داخل ومراجح المؤسسة.	أرى بأن هناك تطور مستمر في تعامل مؤسسة مع القضايا البيئية.	مؤسسة توجد سياسة وقوانين للإدارة البيئية (نظام الإدارة البيئية).	تستخدم تقنيات خاصة لتخصيم مسيات الثروات والتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع.	تحرص مؤسسة على أن تكون منتجاتها صديقة للبيئة بحيث لا تلحق بها الضرر.	
	.053	.041	.430**	.190*	.219**	1.000	.421**
	.504	.602	.000	.015	.005	.	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.387**	.416**	.189*	.407**	1.000	.219**	.653**
	.000	.000	.016	.000	.	.005	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.433**	.296**	.295**	1.000	.407**	.190*	.624**
	.000	.000	.000	.	.015	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.241**	.284**	1.000	.295**	.189*	.430**	.500**
	.002	.000	.	.000	.016	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.489**	1.000	.284**	.296**	.416**	.041	.699**
	.000	.	.000	.000	.000	.602	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	1.000	.489**	.241**	.433**	.387**	.053	.681**
	.	.000	.002	.000	.000	.504	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.681**	.699**	.500**	.624**	.653**	.421**	1.000
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	163	163	163	163	163	163	163
	1.000						
	163	163	163	163	163	163	163

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations							
التعريف الاجتماعي	تسهر مؤسسة مخرجات ورماع توعية الأعمال الحوية التضامنية للأعمال الحوية التضامنية كإشافة طيبة منها لبعض فئات المجتمع.	تقوم مؤسسة بعض الأعمال الحوية التضامنية للمسؤولية الاجتماعية بلا تمييز باختيارها جزء من رسائلها ورماعها.	تعمل مؤسسة على عاقبتها عند الاستعمال، كما تزداد زياتها بالمعلومات الكافية عند استعمالها.	تحرص مؤسسة على تقديم أوية أمانة المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات مقررة بغيره.	أسعار بعض المنتجات التي تقدمها متجانسة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.	تسهر مؤسسة على تلبية احتياجات أفراد المجتمع من المنتجات الكافية الكافية وفي الوقت المناسب.	
	.413**	.228**	.355**	.402**	.423**	1.000	.638**
	.000	.003	.000	.000	.000	.	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.296**	.346**	.379**	.354**	1.000	.423**	.602**
	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.341**	.367**	.590**	1.000	.354**	.402**	.648**
	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.524**	.469**	.590**	1.000	.379**	.355**	.731**
	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.466**	1.000	.469**	.367**	.346**	.228**	.712**
	.000	.	.000	.000	.000	.003	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.732**	.466**	.524**	.341**	.296**	.413**	.732**
	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	163	163	163	163	163	163	163
	.732**	.712**	.731**	.648**	.602**	.638**	1.000
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	163	163	163	163	163	163	163

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		تتميز منتجاتنا وخدماتنا بالجودة العالية والمليزة مقارنة بمنافسينا داخل الوطن.	أرى بأن مؤسستنا استطاعت أن تتحكم في أسعار بعض المنتجات من خلال تحكمها في التكاليف وأسعارها منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	استطاعت مؤسستنا تغطية احتياجات السوق الوطنية في الكثير من المنتجات التي تقدمها.	استطاعت مؤسستنا عقد شركات جد مهمة وهذا ما ساهم برفع وتعزيز الأداء الاقتصادي لها من خلال ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.	الاتاج الذي حققته مؤسستنا مقارنة بالأهداف المسطرة تعده مشرف جدا لمؤسسة وطنية تنافس أصعب القطاعات.	التمييز الاقتصادي
تتميز منتجاتنا وخدماتنا بالجودة العالية والمليزة مقارنة بمنافسينا داخل الوطن.	Coefficient de corrélation	1.000	.493**	.334**	.418**	.517**	.791**
	Sig. (bilatérale)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163
أرى بأن مؤسستنا استطاعت أن تتحكم في أسعار بعض المنتجات من خلال تحكمها في التكاليف وأسعارها منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	Coefficient de corrélation	.493**	1.000	.544**	.437**	.328**	.683**
	Sig. (bilatérale)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163
استطاعت مؤسستنا تغطية احتياجات السوق الوطنية في الكثير من المنتجات التي تقدمها.	Coefficient de corrélation	.334**	.544**	1.000	.436**	.299**	.615**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163
استطاعت مؤسستنا عقد شركات جد مهمة وهذا ما ساهم برفع وتعزيز الأداء الاقتصادي لها من خلال ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.	Coefficient de corrélation	.418**	.437**	.436**	1.000	.379**	.716**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	163	163	163	163	163	163
الاتاج الذي حققته مؤسستنا مقارنة بالأهداف المسطرة تعده مشرف جدا لمؤسسة وطنية تنافس أصعب القطاعات.	Coefficient de corrélation	.517**	.328**	.299**	.379**	1.000	.707**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	163	163	163	163	163	163
التمييز الاقتصادي	Coefficient de corrélation	.791**	.683**	.615**	.716**	.707**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	163	163	163	163	163	163

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ثبات أداة الدراسة لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	163	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.807	6

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	163	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.801	7

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	163	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.673	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.759	5

ثبات أداة الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.680	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.813	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.795	5

ثبات متغيرات الدراسة ككل

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.912	24

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.875	17

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	163	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	163	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	41

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	.163	163	.000	.914	163	.000
الميزة_التنافسية_المستدامة	.131	163	.000	.949	163	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

المتغيرات الشخصية والوظيفية

النوع الاجتماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	102	62.6	62.6	62.6
أنثى	61	37.4	37.4	100.0
Total	163	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	51	31.3	31.3	31.3
تقني سامي	28	17.2	17.2	48.5
جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	43.6	43.6	92.0
دراسات عليا	13	8.0	8.0	100.0
Total	163	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	53	32.5	32.5	32.5
من 5 إلى 10 سنوات	25	15.3	15.3	47.9
من 11 إلى 15 سنة	65	39.9	39.9	87.7
من 16 سنة فأكثر	20	12.3	12.3	100.0
Total	163	100.0	100.0	

طبيعة الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إنتاجي	94	57.7	57.7	57.7
إداري	50	30.7	30.7	88.3
الدعم	19	11.7	11.7	100.0
Total	163	100.0	100.0	

التصنيف_الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	82	50.3	50.3	50.3
إطار سامي	26	16.0	16.0	66.3
عون تحكم	25	15.3	15.3	81.6
عون تنفيذ	30	18.4	18.4	100.0
Total	163	100.0	100.0	

اختبار الاشارة لاستثمار في رأس المال الفكري

Test^a

	x1 - حسب تحريتي	x2 - اتصل	x3 - نجمع مع	x4 - نستخدم	x5 - تبذل مؤسستنا	x6 - تقدم لنا	x7 - الاستثمار في رأس المال البشري
Z	-12.370	-12.166	-12.000	-11.662	-11.790	-11.489	-11.091
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Test^a

	x221 - تستورد	x222 - تستعين	x223 - تستغل	x224 - تهتم	x225 - تعتبر	x226 - تزود	x227 - تحرص	x228 - الاستثمار في رأس المال الهيكلي
Z	-11.790	-11.489	-12.166	-11.358	-12.042	-11.402	-11.358	-11.000
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Test^a

	x317 - الاستثمار في رأس المال العلائقي	نحن نتمن علاقاتنا - x316	الثقة - x315	نتملك في - x314	تسهر مؤسستنا - x313	من خلال التزام - x32	تعتبر جودة - x31
	الاستثمار في رأس المال العلائقي	نحن نتمن علاقاتنا - x316	الثقة - x315	نتملك في - x314	تسهر مؤسستنا - x313	من خلال التزام - x32	تعتبر جودة - x31
	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الوطيدة بمختلف المصالح من زبائن موردين، متعاملين اقتصاديين، لذلك نسهر على تطوير منتجاتنا وإضافة	الموضوعة في مؤسستنا تعتبر رأس مال مؤسستنا فنحن نحرص على تعزيزها وتمدينها من خلال الوفاء بالتزاماتنا	مؤسستنا قنوات توزيع عديدة ومتنوعة للمنتجات التي نقدمها، وذلك ضمان لوصولها للزبائن في المكان . والوقت المحدد	على خلق قيمة مضافة من خلال وضع اتفاقيات وشركات مع عدد من أصحاب المصالح وبعض المؤسسات والمخابر في القطاع داخل وخارج الوطن	مؤسستنا بمستحققاتها وبمواعيدها وتزويد المورعين بالمواد الصيدلانية تجذب العديد من المتعاملين وتوطد العلاقات معهم	منتجاتنا وسيلة استقطاب فعالة تنبها المؤسسة لجذب الزبائن
Z	-10.677	-11.662	-12.000	-11.959	-11.576	-11.705	-12.288
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Test^a

	x416 - الاستثمار في رأس المال النفسي	تسعى مؤسستي - x415	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	x416 - الاستثمار في رأس المال النفسي	تسعى مؤسستي - x415	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	الاستثمار في رأس المال النفسي	تسعى مؤسستي - x415	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	الاستثمار في رأس المال النفسي	للحفاظ على استقرار النفسي داخل العمل من خلال حرصها على معالجة المشاكل التي تواجهني	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	الاستثمار في رأس المال النفسي	في نفسي يعتبر محفز لي لتحقيق الأهداف المرسومة كما أنه يمنحني شعورا بالرضا عن أدائي واداء المؤسسة	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	الاستثمار في رأس المال النفسي	العمل يمكن التغلب عليها وهذا لوجود المرونة لدينا ولدى المؤسسة وهذا ما يسهل الأمر	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
	الاستثمار في رأس المال النفسي	تؤمن بقدراتنا الذاتية كما نؤمن بما نحن لذلك فهي متفائلة بمدى تحقق الأهداف	الأمل الذي أحمله - x414	أرى بأن - x413	التفائل إلى غمله - x412	أرى بأن مؤسستنا - x411
Z	-11.181	-11.358	-11.533	-12.083	-11.446	-11.489
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

اختبار الاشارة للميزة التنافسية المستدامة

Test^a

	y117 - التميز البيئي	تسهر - y116	تلقينا تكوين - y115	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111
	y117 - التميز البيئي	تسهر - y116	تلقينا تكوين - y115	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111
	التميز البيئي	مؤسستنا على توعية جميع المتعاملين بالمخاطر البيئية والممارسات المضرة بها	تلقينا تكوين - y115	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111
	التميز البيئي	متعلق بالالتزام بالقضايا البيئية داخل وخارج المؤسسة	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111	تحرص - y111
	التميز البيئي	تطور مستمر في تعامل مؤسستنا مع القضايا البيئية	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111	تحرص - y111
	التميز البيئي	توجد سياسة وقوانين للادارة البيئية (نظام الادارة البيئية)	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111	تحرص - y111
	التميز البيئي	خاصة لتجنب مسببات التلوث والتخلص من النفايات ومخلفات التصنيع	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111	تحرص - y111
	التميز البيئي	تكون منتجاتنا صديقة للبيئة بحث لا تلحق بها الضرر	أرى بأن هناك - y114	بمؤسستنا - y113	نستخدم تقنيات - y112	تحرص - y111	تحرص - y111
Z	-11.446	-11.136	-12.083	-11.790	-11.959	-11.748	-12.083
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Test ^a							
	y211 - تسهر - مؤسستا على تلبية احتياجات أفراد المجتمع من منتجاتنا بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب	y212 - أسعار بعض المنتجات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بمثيلاتها المستوردة يعتبر سعر تنافسي الهدف منه تخفيف عبء فترة الدواء على أفراد المجتمع	y213 - تحرص - مؤسستا على تقديم أدوية آمنة عند الاستعمال، كما تزود زبائننا بالمعلومات الكافية عند استخدامه	x214 - تحمل - مؤسستا على علقها المسؤولية الاجتماعية بللا تتميز باعتبارها جزء من رسالتها ورؤيتها	y215 - تقوم مؤسستا - ببعض الأعمال الخيرية التضامنية كإفطاة طيبة منها لبعض فئات المجتمع.	y216 - تسطر - مؤسستا خرجات وبرامج توعية لأفراد المجتمع من فترة الأخرى حول بعض الأمراض والأوبئة والآفات الاجتماعية المنتشرة	y217 - التميز الاجتماعي
Z	-11.705	-11.875	-11.662	-11.748	-11.533	-11.705	-11.225
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

Test ^a						
	y311 - تتميز منتجاتنا - وخدماتنا بالجودة العالية والمميزة مقارنة بمنافسينا داخل الوطن	y312 - أرى بأن - مؤسستا استطاعت أن تتحكم في أسعار بعض المنتجات من خلال تحكمها في التكاليف فأسعارنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة	y313 - استطاعت - مؤسستا تغطية احتياجات السوق الوطنية في الكثير من المنتجات التي تقدمها	y314 - استطاعت - مؤسستا عقد شراكات جد مهمة وهذا ما ساهم برفع وتعزيز الأداء الاقتصادي لها من خلال ارتفاع رقم أعمال المؤسسة	y315 - الانتاج الذي - حققته مؤسستا مقارنة بالأهداف المسطرة نعتبره مشرف جدا لمؤسسة وطنية تنافس أصعب القطاعات	y316 - التميز الاقتصادي
Z	-11.875	-11.790	-11.917	-11.533	-11.619	-11.225
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000

a. Test des signes

اختبار الاشارة متغيرات الدراسة

Test ^a		
	x1111 - الاستثمار في رأس ا لمال الفكري	y1111 - الميزة التنافسية المستدامة
Z	-10.489	-10.050
Signification asymptotique (bilatérale)	.000	.000

a. Test des signes

اختبار الفروقات لمتغير الاستثمار في رأس المال الفكري على الشخصية والوظيفية

	النوع الاجتماعي	N	Rang moyen
الاستثمار في رأس المال البشري	ذكر	102	87.42
	أنثى	61	72.94
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	ذكر	102	87.58
	أنثى	61	72.66
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال العلاقي	ذكر	102	85.81
	أنثى	61	75.62
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال النفسي	ذكر	102	85.06
	أنثى	61	76.88
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الفكري	ذكر	102	87.63
	أنثى	61	72.59
	Total	163	

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال العلاقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
U de Mann-Whitney	2558.500	2541.500	2722.000	2798.500	2537.000
W de Wilcoxon	4449.500	4432.500	4613.000	4689.500	4428.000
Z	-1.907	-1.965	-1.342	-1.079	-1.970
Signification asymptotique (bilatérale)	.057	.049	.179	.281	.049

النوع الاجتماعي. Critère de regroupement :

Rangs

	المستوى التعليمي	N	Rang moyen
الاستثمار في رأس المال البشري	تقني	51	88.77
	تقني سامي	28	83.68
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	78.23
	دراسات عليا	13	72.42
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	تقني	51	80.66
	تقني سامي	28	87.07
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	82.27
	دراسات عليا	13	74.85
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال العلاقي	تقني	51	87.78
	تقني سامي	28	96.48
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	73.42
	دراسات عليا	13	74.96
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال النفسي	تقني	51	76.85
	تقني سامي	28	93.25
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	85.13
	دراسات عليا	13	60.85
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الفكري	تقني	51	85.14
	تقني سامي	28	88.55
	جامعي (ليسانس/ماستر/مهندس)	71	79.11
	دراسات عليا	13	71.35
	Total	163	

Test^{a,b}

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال العلاقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
Khi-deux	2.102	.674	6.113	5.192	1.696
ddl	3	3	3	3	3
Signification asymptotique	.551	.879	.106	.158	.638

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : المستوى التعليمي

Rangs

المخرقة الوظيفية	N	Rang moyen
الاستثمار في رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	76.53
	من 5 إلى 10 سنوات	83.72
	من 11 إلى 15 سنة	84.65
	من 16 سنة فأكثر	85.75
	Total	163
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	أقل من 5 سنوات	77.38
	من 5 إلى 10 سنوات	76.24
	من 11 إلى 15 سنة	85.90
	من 16 سنة فأكثر	88.78
	Total	163
الاستثمار في رأس المال العلائقي	أقل من 5 سنوات	75.03
	من 5 إلى 10 سنوات	87.54
	من 11 إلى 15 سنة	82.57
	من 16 سنة فأكثر	91.70
	Total	163
الاستثمار في رأس المال النفسي	أقل من 5 سنوات	78.04
	من 5 إلى 10 سنوات	74.84
	من 11 إلى 15 سنة	81.14
	من 16 سنة فأكثر	104.25
	Total	163
الاستثمار في رأس المال الفكري	أقل من 5 سنوات	75.59
	من 5 إلى 10 سنوات	78.68
	من 11 إلى 15 سنة	84.50
	من 16 سنة فأكثر	95.00
	Total	163

Test^{a,b}

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
Khi-deux	1.090	1.758	2.385	5.490	2.805
ddl	3	3	3	3	3
Signification asymptotique	.779	.624	.496	.139	.423

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : المخرقة الوظيفية

Rangs

طبيعة الوظيفة	N	Rang moyen
الاستثمار في رأس المال البشري	إنتاجي	79.36
	إداري	79.27
	الدعم	102.26
	Total	163
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	إنتاجي	78.65
	إداري	81.09
	الدعم	100.97
	Total	163
الاستثمار في رأس المال العلائقي	إنتاجي	79.26
	إداري	75.97
	الدعم	111.42
	Total	163
الاستثمار في رأس المال النفسي	إنتاجي	72.77
	إداري	90.14
	الدعم	106.24
	Total	163
الاستثمار في رأس المال الفكري	إنتاجي	76.48
	إداري	82.15
	الدعم	108.89
	Total	163

Test^{a,b}

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	الاستثمار_في_رأس_المال_الهيكلية	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقية	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
Khi-deux	4.016	3.606	8.624	10.230	7.468
ddl	2	2	2	2	2
Signification asymptotique	.134	.165	.013	.006	.024

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : طبيعة_الوظيفة

Rangs

	طبيعة_الوظيفة	N	Rang moyen	Somme des rangs
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقية	إنتاجي	94	73.52	6910.50
	إداري	50	70.59	3529.50
	Total	144		
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	إنتاجي	94	66.95	6293.00
	إداري	50	82.94	4147.00
	Total	144		
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	إنتاجي	94	70.83	6658.00
	إداري	50	75.64	3782.00
	Total	144		

	طبيعة_الوظيفة	N	Rang moyen	Somme des rangs
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقية	إنتاجي	94	53.24	5005.00
	الدعم	19	75.58	1436.00
	Total	113		
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	إنتاجي	94	53.32	5012.50
	الدعم	19	75.18	1428.50
	Total	113		
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	إنتاجي	94	53.15	4996.50
	الدعم	19	76.03	1444.50
	Total	113		

Rangs

	طبيعة_الوظيفة	N	Rang moyen	Somme des rangs
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقية	إداري	50	30.88	1544.00
	الدعم	19	45.84	871.00
	Total	69		
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	إداري	50	32.70	1635.00
	الدعم	19	41.05	780.00
	Total	69		
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	إداري	50	32.01	1600.50
	الدعم	19	42.87	814.50
	Total	69		

Test^a

	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقية	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
U de Mann-Whitney	2254.500	1828.000	2193.000
W de Wilcoxon	3529.500	6293.000	6658.000
Z	-.403	-2.206	-.660
Signification asymptotique (bilatérale)	.687	.027	.510

a. Critère de regroupement : طبيعة_الوظيفة

Test^a

	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
U de Mann-Whitney	540.000	547.500	531.500
W de Wilcoxon	5005.000	5012.500	4996.500
Z	-2.728	-2.671	-2.779
Signification asymptotique (bilatérale)	.006	.008	.005

a. Critère de regroupement : طبيعة الوظيفة :

Test^a

	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
U de Mann-Whitney	269.000	360.000	325.500
W de Wilcoxon	1544.000	1635.000	1600.500
Z	-2.797	-1.561	-2.012
Signification asymptotique (bilatérale)	.005	.119	.044

a. Critère de regroupement : طبيعة الوظيفة :

Rangs

	التصنيف الوظيفي	N	Rang moyen
الاستثمار في رأس المال البشري	إطار	82	72.59
	إطار سامي	26	82.37
	عون تحكم	25	94.06
	عون تنفيذ	30	97.37
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	إطار	82	73.85
	إطار سامي	26	88.94
	عون تحكم	25	92.20
	عون تنفيذ	30	89.77
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال العلائقي	إطار	82	76.09
	إطار سامي	26	69.17
	عون تحكم	25	92.10
	عون تنفيذ	30	100.85
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال النفسي	إطار	82	82.93
	إطار سامي	26	57.71
	عون تحكم	25	94.14
	عون تنفيذ	30	90.38
	Total	163	
الاستثمار في رأس المال الفكري	إطار	82	75.31
	إطار سامي	26	74.71
	عون تحكم	25	94.26
	عون تنفيذ	30	96.38
	Total	163	

Test^{a,b}

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال الهيكلي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
Khi-deux	8.181	5.049	9.252	9.649	6.753
ddl	3	3	3	3	3
Signification asymptotique	.042	.168	.026	.022	.080

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : التصنيف الوظيفي :

Rangs

التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إطار	82	52.70	4321.50
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	26	60.17	1564.50
Total	108		
إطار	82	55.56	4556.00
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	26	51.15	1330.00
Total	108		
إطار	82	58.21	4773.00
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	26	42.81	1113.00
Total	108		
إطار	82	54.27	4450.50
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	26	55.21	1435.50
Total	108		

Test^a

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
U de Mann-Whitney	918.500	979.000	762.000	1047.500
W de Wilcoxon	4321.500	1330.000	1113.000	4450.500
Z	-1.065	-.628	-2.196	-.133
Signification asymptotique (bilatérale)	.287	.530	.028	.894

a. Critère de regroupement : التصنيف_الوظيفي

Rangs

التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إطار	82	50.62	4150.50
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	25	65.10	1627.50
Total	107		
إطار	82	51.55	4227.00
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	25	62.04	1551.00
Total	107		
إطار	82	52.42	4298.50
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	25	59.18	1479.50
Total	107		
إطار	82	51.15	4194.50
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	25	63.34	1583.50
Total	107		

Test^a

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
U de Mann-Whitney	747.500	824.000	895.500	791.500
W de Wilcoxon	4150.500	4227.000	4298.500	4194.500
Z	-2.056	-1.492	-.961	-1.722
Signification asymptotique (bilatérale)	.040	.136	.336	.085

a. Critère de regroupement : التصنيف_الوظيفي

Rangs

التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إطار	82	52.27	4286.00
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	30	68.07	2042.00
Total	112		
إطار	82	51.98	4262.50
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	30	68.85	2065.50
Total	112		
إطار	82	55.30	4535.00
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	30	59.77	1793.00
Total	112		
إطار	82	52.88	4336.50
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	30	66.38	1991.50
Total	112		

Test^a

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
U de Mann-Whitney	883.000	859.500	1132.000	933.500
W de Wilcoxon	4286.000	4262.500	4535.000	4336.500
Z	-2.293	-2.447	-.649	-1.950
Signification asymptotique (bilatérale)	.022	.014	.516	.051

a. Critère de regroupement : التصنيف_الوظيفي

Rangs

التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إطار سامي	26	24.06	625.50
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	25	28.02	700.50
Total	51		
إطار سامي	26	22.35	581.00
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	25	29.80	745.00
Total	51		
إطار سامي	26	19.94	518.50
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	25	32.30	807.50
Total	51		
إطار سامي	26	22.25	578.50
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	25	29.90	747.50
Total	51		

Test^a

	الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري
U de Mann-Whitney	274.500	230.000	167.500	227.500
W de Wilcoxon	625.500	581.000	518.500	578.500
Z	-.964	-1.811	-2.989	-1.841
Signification asymptotique (bilatérale)	.335	.070	.003	.066

a. Critère de regroupement : التصنيف_الوظيفي

Rangs

التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
إطار سامي	26	25.13	653.50
الاستثمار_في_رأس_المال_البشري	30	31.42	942.50
Total	56		
إطار سامي	26	22.67	589.50
الاستثمار_في_رأس_المال_العلائقي	30	33.55	1006.50
Total	56		
إطار سامي	26	21.96	571.00
الاستثمار_في_رأس_المال_النفسي	30	34.17	1025.00
Total	56		
إطار سامي	26	24.25	630.50
الاستثمار_في_رأس_المال_الفكري	30	32.18	965.50
Total	56		

Test^a

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
U de Mann-Whitney	302.500	238.500	220.000	279.500
W de Wilcoxon	653.500	589.500	571.000	630.500
Z	-1.462	-2.512	-2.815	-1.819
Signification asymptotique (bilatérale)	.144	.012	.005	.069

a. Critère de regroupement : التصنيف الوظيفي

Rangs

	التصنيف الوظيفي	N	Rang moyen	Somme des rangs
الاستثمار في رأس المال البشري	عون تحكم	25	26.94	673.50
	عون تنفيذ	30	28.88	866.50
	Total	55		
الاستثمار في رأس المال العلائقي	عون تحكم	25	26.26	656.50
	عون تنفيذ	30	29.45	883.50
	Total	55		
الاستثمار في رأس المال النفسي	عون تحكم	25	28.66	716.50
	عون تنفيذ	30	27.45	823.50
	Total	55		
الاستثمار في رأس المال الفكري	عون تحكم	25	27.02	675.50
	عون تنفيذ	30	28.82	864.50
	Total	55		

Test^a

	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري
U de Mann-Whitney	348.500	331.500	358.500	350.500
W de Wilcoxon	673.500	656.500	823.500	675.500
Z	-.459	-.746	-.283	-.415
Signification asymptotique (bilatérale)	.646	.455	.777	.678

a. Critère de regroupement : التصنيف الوظيفي

اختبار الفروقات لمتغير الميزة التنافسية المستدامة على الشخصية والوظيفية

Rangs

	النوع الاجتماعي	N	Rang moyen	Somme des rangs
التميز البيئي	ذكر	102	87.73	8948.00
	أنثى	61	72.43	4418.00
	Total	163		
التميز الاجتماعي	ذكر	102	82.70	8435.50
	أنثى	61	80.83	4930.50
	Total	163		
التميز الاقتصادي	ذكر	102	85.61	8732.50
	أنثى	61	75.96	4633.50
	Total	163		
الميزة التنافسية المستدامة	ذكر	102	86.12	8784.00
	أنثى	61	75.11	4582.00
	Total	163		

Test^a

	التميز_البيئي	التميز_الاجتماعي	التميز_الاقتصادي	الميزة_التنافسية_المستدامة
U de Mann-Whitney	2527.000	3039.500	2742.500	2691.000
W de Wilcoxon	4418.000	4930.500	4633.500	4582.000
Z	-2.020	-.247	-1.274	-1.442
Signification asymptotique (bilatérale)	.043	.805	.203	.149

a. النوع الاجتماعي. Critère de regroupement :

Rangs

	المستوى_التعليمي	N	Rang moyen
التميز_البيئي	تقني	51	84.06
	تقني سامي	28	98.80
	جامعي (ليسانس/اماستر/مهندس)	71	73.18
	دراسات عليا	13	85.88
	Total	163	
التميز_الاجتماعي	تقني	51	84.19
	تقني سامي	28	102.79
	جامعي (ليسانس/اماستر/مهندس)	71	74.74
	دراسات عليا	13	68.31
	Total	163	
التميز_الاقتصادي	تقني	51	81.08
	تقني سامي	28	97.04
	جامعي (ليسانس/اماستر/مهندس)	71	79.80
	دراسات عليا	13	65.27
	Total	163	
الميزة_التنافسية_المستدامة	تقني	51	84.27
	تقني سامي	28	97.84
	جامعي (ليسانس/اماستر/مهندس)	71	75.95
	دراسات عليا	13	72.00
	Total	163	

Test^{a,b}

	التميز_البيئي	التميز_الاجتماعي	التميز_الاقتصادي	الميزة_التنافسية_المستدامة
Khi-deux	6.320	8.403	4.723	5.036
ddl	3	3	3	3
Signification asymptotique	.097	.038	.193	.169

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : المستوى_التعليمي

rangs

الميزة_الوظيفية	N	Rang moyen
التمييز_البيئي	أقل من 5 سنوات	80.54
	من 5 إلى 10 سنوات	93.34
	من 11 إلى 15 سنة	81.71
	من 16 سنة فأكثر	72.65
	Total	163
التمييز_الاجتماعي	أقل من 5 سنوات	74.32
	من 5 إلى 10 سنوات	94.22
	من 11 إلى 15 سنة	79.47
	من 16 سنة فأكثر	95.30
	Total	163
التمييز_الاقتصادي	أقل من 5 سنوات	73.12
	من 5 إلى 10 سنوات	83.72
	من 11 إلى 15 سنة	80.85
	من 16 سنة فأكثر	107.10
	Total	163
الميزة_التنافسية_المستدامة	أقل من 5 سنوات	73.36
	من 5 إلى 10 سنوات	91.24
	من 11 إلى 15 سنة	81.33
	من 16 سنة فأكثر	95.53
	Total	163

	التمييز_البيئي	التمييز_الاجتماعي	التمييز_الاقتصادي	الميزة_التنافسية_المستدامة
Khi-deux	2.321	4.906	7.724	4.402
ddl	3	3	3	3
Signification asymptotique	.508	.179	.052	.221

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الميزة_الوظيفية

Rangs

طبيعة_الوظيفية	N	Rang moyen
التمييز_البيئي	إنتاجي	80.10
	إداري	89.35
	الدعم	72.08
	Total	163
التمييز_الاجتماعي	إنتاجي	79.07
	إداري	83.10
	الدعم	93.61
	Total	163
التمييز_الاقتصادي	إنتاجي	76.21
	إداري	92.93
	الدعم	81.89
	Total	163
الميزة_التنافسية_المستدامة	إنتاجي	76.82
	إداري	90.48
	الدعم	85.32
	Total	163

Test^a

	التمييز_البيئي	التمييز_الاجتماعي	التمييز_الاقتصادي	الميزة_التنافسية_المستدامة
Khi-deux	2.244	1.555	4.163	2.848
ddl	2	2	2	2
Signification asymptotique	.326	.460	.125	.241

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : طبيعية_الوظيفة

Rangs

	التصنيف_الوظيفي	N	Rang moyen
التمييز_البيئي	إطار	82	78.43
	إطار سامي	26	78.10
	عون تحكم	25	87.88
	عون تنفيذ	30	90.25
	Total	163	
التمييز_الاجتماعي	إطار	82	77.76
	إطار سامي	26	76.29
	عون تحكم	25	87.96
	عون تنفيذ	30	93.58
	Total	163	
التمييز_الاقتصادي	إطار	82	77.86
	إطار سامي	26	79.52
	عون تحكم	25	98.44
	عون تنفيذ	30	81.77
	Total	163	
الميزة_التنافسية_المستدامة	إطار	82	78.40
	إطار سامي	26	73.94
	عون تحكم	25	94.96
	عون تنفيذ	30	88.03
	Total	163	

Test^{a,b}

	التمييز_البيئي	التمييز_الاجتماعي	التمييز_الاقتصادي	الميزة_التنافسية_المستدامة
Khi-deux	1.987	3.284	3.796	3.621
ddl	3	3	3	3
Signification asymptotique	.575	.350	.284	.305

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : التصنيف_الوظيفي



الملحق (05): مخرجات Smart PLS4



معامل التحميل قبل الحذف Factor Loading

الميزة	التحيز البيئي	التحيز الاقتصادي	التحيز الاجتماعي	الاستثمار في رأس المال الميكانيكي	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال الفكري	الاستثمار في رأس المال العلاقي	الاستثمار في رأس المال البشري	مستدامة	التنافسية
x11							0.717			
x11						0.591				
x12						0.732				
x12							0.783			
x13						0.490				
x13							0.570			
x14							0.534			
x14						0.699				
x15							0.725			
x15						0.628				
x16						0.700				
x16							0.758			
x21						0.497				
x21										
x22										
x22						0.603				
x23										
x23						0.582				
x24										
x24						0.717				
x25						0.620				
x25										
x26						0.543				
x26										
x27						0.636				
x27										
x31							0.390			
x31						0.391				
x32						0.533				
x32							0.733			
x33						0.273				
x33							0.376			
x34						0.406				
x34							0.656			
x35							0.670			
x35						0.660				
x36						0.659				
x36							0.805			
x41						0.603				
x41										
x42						0.816				
x42						0.689				
x43										
x43						0.539				
x43						0.610				
x44										
x44						0.833				
x44						0.631				
x45										
x45						0.437				
x45						0.602				
x45						0.590				
y11										0.179
y11										0.093
y12										0.496
y12										0.712
y13										0.427
y13										0.560
y14										0.424
y14										0.144
y15										0.797
y15										0.596
y16										0.812
y16										0.664
y21										0.593
y21										0.627
y22										0.646
y22										0.531
y23										0.751
y23										0.799
y24										0.754
y24										0.837

y25									0.631
y25						0.684			
y26									0.654
y26						0.745			
y31							0.780		
y31									0.714
y32									0.736
y32							0.819		
y33									0.542
y33								0.689	
y34								0.754	
y34									0.622
y35								0.658	
y35									0.651

قيم ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص (بعد الحذف)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
الاستثمار في رأس المال الميكانيكي	0.781	0.804	0.850	0.534
الاستثمار في رأس المال الفكري	0.861	0.863	0.892	0.507
الاستثمار في رأس المال البشري	0.798	0.800	0.908	0.832
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.762	0.792	0.841	0.519
الاستثمار في رأس المال العلائقي	0.739	0.796	0.812	0.522
التميز الاجتماعي	0.819	0.841	0.868	0.527
التميز الاقتصادي	0.794	0.804	0.859	0.550
التميز البيئي	0.703	0.758	0.817	0.534
الميزة التنافسية المستدامة	0.875	0.879	0.900	0.504

معيار مصفوفة التشعبات المتقاطعة (CL) Cross-loadings

	الاستثمار في رأس المال الميكانيكي	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	الاستثمار في رأس المال الفكري	التميز الاجتماعي	التميز الاقتصادي	التميز البيئي	الميزة التنافسية المستدامة
x11	0.474	0.685	0.310	0.316	0.446	0.131	0.056	0.385	0.163
x12	0.580	0.777	0.595	0.524	0.683	0.480	0.321	0.466	0.480
x13	0.396	0.519	0.252	0.266	0.328	0.189	0.114	0.400	0.172
x14	0.516	0.734	0.466	0.558	0.679	0.433	0.289	0.621	0.436
x14	0.516	0.734	0.466	0.558	0.679	0.433	0.289	0.621	0.436
x15	0.608	0.753	0.390	0.361	0.678	0.253	0.190	0.368	0.275
x15	0.608	0.753	0.390	0.361	0.678	0.253	0.190	0.368	0.275
x16	0.582	0.790	0.483	0.451	0.725	0.570	0.458	0.320	0.579
x16	0.582	0.790	0.483	0.451	0.725	0.570	0.458	0.320	0.579
x23	0.625	0.508	0.287	0.366	0.401	0.291	0.281	0.366	0.308
x24	0.801	0.602	0.433	0.593	0.705	0.531	0.507	0.530	0.598
x24	0.801	0.602	0.433	0.593	0.705	0.531	0.507	0.530	0.598
x25	0.756	0.499	0.364	0.496	0.572	0.212	0.138	0.487	0.267
x26	0.650	0.545	0.325	0.336	0.557	0.320	0.264	0.327	0.341
x27	0.802	0.566	0.581	0.361	0.741	0.249	0.306	0.518	0.366
x27	0.802	0.566	0.581	0.361	0.741	0.249	0.306	0.518	0.366
x32	0.389	0.349	0.289	0.702	0.345	0.438	0.494	0.449	0.487
x34	0.197	0.245	0.196	0.611	0.217	0.313	0.322	0.348	0.317
x35	0.544	0.527	0.622	0.776	0.763	0.482	0.386	0.513	0.541
x35	0.544	0.527	0.622	0.776	0.763	0.482	0.386	0.513	0.541
x36	0.422	0.463	0.522	0.785	0.482	0.449	0.489	0.362	0.496
x41	0.456	0.485	0.836	0.521	0.722	0.422	0.301	0.358	0.470
x41	0.456	0.485	0.836	0.521	0.722	0.422	0.301	0.358	0.470
x42	0.314	0.382	0.672	0.566	0.504	0.500	0.515	0.338	0.570

x43	0.449	0.445	0.840	0.491	0.678	0.308	0.456	0.369	0.459
x43	0.449	0.445	0.840	0.491	0.678	0.308	0.456	0.369	0.459
x44	0.213	0.312	0.623	0.353	0.410	0.489	0.552	0.211	0.535
x45	0.541	0.522	0.592	0.385	0.552	0.174	0.194	0.496	0.260
y12	0.412	0.356	0.309	0.482	0.414	0.271	0.358	0.707	0.362
y13	0.320	0.417	0.175	0.143	0.342	0.373	0.215	0.553	0.344
y15	0.411	0.407	0.387	0.466	0.435	0.332	0.473	0.782	0.431
y16	0.605	0.521	0.502	0.566	0.604	0.529	0.415	0.847	0.602
y16	0.605	0.521	0.502	0.566	0.604	0.529	0.415	0.847	0.602
y21	0.243	0.253	0.039	0.431	0.200	0.589	0.468	0.408	0.484
y22	0.100	0.213	0.142	0.204	0.163	0.623	0.379	0.307	0.478
y23	0.452	0.545	0.539	0.678	0.623	0.797	0.567	0.537	0.766
y23	0.452	0.545	0.539	0.678	0.623	0.797	0.567	0.537	0.766
y24	0.482	0.471	0.526	0.546	0.567	0.849	0.597	0.450	0.822
y24	0.482	0.471	0.526	0.546	0.567	0.849	0.597	0.450	0.822
y25	0.197	0.326	0.427	0.324	0.388	0.703	0.622	0.229	0.713
y25	0.197	0.326	0.427	0.324	0.388	0.703	0.622	0.229	0.713
y26	0.353	0.343	0.353	0.348	0.423	0.760	0.515	0.383	0.726
y26	0.353	0.343	0.353	0.348	0.423	0.760	0.515	0.383	0.726
y31	0.260	0.271	0.443	0.387	0.375	0.634	0.780	0.387	0.718
y31	0.260	0.271	0.443	0.387	0.375	0.634	0.780	0.387	0.718
y32	0.268	0.273	0.361	0.439	0.382	0.648	0.826	0.366	0.753
y32	0.268	0.273	0.361	0.439	0.382	0.648	0.826	0.366	0.753
y33	0.337	0.242	0.362	0.441	0.338	0.479	0.705	0.166	0.609
y33	0.337	0.242	0.362	0.441	0.338	0.479	0.705	0.166	0.609
y34	0.349	0.256	0.403	0.434	0.339	0.360	0.731	0.493	0.508
y35	0.366	0.301	0.418	0.434	0.466	0.525	0.655	0.491	0.646
y35	0.366	0.301	0.418	0.434	0.466	0.525	0.655	0.491	0.646

معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker

	الاستثمار في رأس المال الهيكلية	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقية	التميز الاجتماعي	التميز الاقتصادي	التميز البيئي
الاستثمار في رأس المال الهيكلية	0.731						
الاستثمار في رأس المال البشري	0.652	0.912					
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.563	0.480	0.720				
الاستثمار في رأس المال العلائقية	0.591	0.447	0.646	0.722			
التميز الاجتماعي	0.443	0.457	0.507	0.597	0.726		
التميز الاقتصادي	0.419	0.359	0.534	0.573	0.703	0.742	
التميز البيئي	0.619	0.376	0.496	0.592	0.532	0.508	0.730

مصفوفة الارتباطات (Heterotrait-monotrait ratio) HTMT

	الاستثمار في رأس المال الهيكلية	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقية	التميز الاجتماعي	التميز الاقتصادي	التميز البيئي
الاستثمار في رأس المال الهيكلية							
الاستثمار في رأس المال البشري	0.824						
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.702	0.612					
الاستثمار في رأس المال العلائقية	0.696	0.510	0.740				
التميز الاجتماعي	0.529	0.532	0.636	0.717			
التميز الاقتصادي	0.533	0.442	0.730	0.748	0.879		
التميز البيئي	0.799	0.511	0.648	0.744	0.688	0.679	

-تقييم العلاقات الخطية المتعددة VIF

	VIF
x14	1.665
x15	2.272
x15	1.786
x16	1.786
x16	2.258
x23	1.425
x24	1.767
x24	1.899
x25	1.792
x26	1.405
x27	2.353
x27	1.760
x32	1.864
x34	1.702
x35	2.378
x35	1.126
x36	1.792
x41	1.828
x41	2.261
x42	1.540
x43	2.009
x43	2.154
x44	1.756
x45	1.568

y12	1.443
y13	1.130
y15	1.582
y16	1.520
y16	1.567
y21	1.435
y22	1.436
y23	2.152
y23	2.092
y24	3.196
y24	2.575
y25	1.936
y25	1.485
y26	2.040
y26	1.863
y31	1.642
y31	2.078
y32	2.119
y32	1.882
y33	1.569
y33	1.561
y34	1.604
y35	1.496
y35	1.299

-تقييم مؤشر معامل التحديد R²

الاستثمار في رأس المال الهيكلي	0.703	0.702
الاستثمار في رأس المال البشري	0.611	0.609
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.661	0.659
الاستثمار في رأس المال العلائقي	0.523	0.521
التميز الاجتماعي	0.879	0.878
التميز الاقتصادي	0.783	0.782
التميز البيئي	0.380	0.377
الميزة التنافسية المستدامة	0.435	0.432

قيم معامل حجم التأثير F^2

	الاستثمار في رأس المال الهيكلية	الاستثمار في رأس المال الفكري	الاستثمار في رأس المال البشري	الاستثمار في رأس المال النفسي	الاستثمار في رأس المال العلائقي	التمييز الاجتماعي	التمييز الاقتصادي	التمييز البيئي	الميزة التنافسية المستدامة
الاستثمار في رأس المال الهيكلية									
الاستثمار في رأس المال الفكري	2.372		1.574	1.951	1.098				0.771
الاستثمار في رأس المال البشري									
الاستثمار في رأس المال النفسي									
الاستثمار في رأس المال العلائقي									
التمييز الاجتماعي									
التمييز الاقتصادي									
التمييز البيئي									
الميزة التنافسية المستدامة						7.244	3.615	0.614	

اختبار الفرضية الرئيسة لأثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الاستثمار في رأس المال الفكري -> الميزة التنافسية المستدامة	0.660	0.659	0.050	13.101	0.000

اختبار الفرضيات الفرعية لأثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية المستدامة Path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الاستثمار في رأس المال الهيكلية -> الميزة التنافسية المستدامة	0.094	0.105	0.057	1.642	0.101
الاستثمار في رأس المال البشري -> الميزة التنافسية المستدامة	0.162	0.163	0.069	2.353	0.019
الاستثمار في رأس المال النفسي -> الميزة التنافسية المستدامة	0.355	0.355	0.075	4.703	0.000
الاستثمار في رأس المال العلائقي -> الميزة التنافسية المستدامة	0.306	0.302	0.069	4.433	0.000
	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاءات قيمة ت (O/STDEV)	الدلالة أو قيمة P
الاستثمار في رأس المال الفكري -> التمييز الاجتماعي	0.614	0.621	0.049	12.550	0.000
الاستثمار في رأس المال الفكري -> التمييز الاقتصادي	0.523	0.530	0.055	9.549	0.000
الاستثمار في رأس المال الفكري -> التمييز البيئي	0.630	0.634	0.055	11.465	0.000

مصفوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (متغيرات وأبعاد الدراسة)

Importance-performance map [الميزة التنافسية المستدامة] (constructs)

Construct total effects for [الميزة التنافسية المستدامة]

	الميزة التنافسية المستدامة
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	0.094
الاستثمار في رأس المال البشري	0.162
الاستثمار في رأس المال النفسي	0.355
الاستثمار في رأس المال العلائقي	0.306

Construct performances for [الميزة التنافسية المستدامة]

	Performance
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	76.334
الاستثمار في رأس المال البشري	72.938
الاستثمار في رأس المال النفسي	74.291
الاستثمار في رأس المال العلائقي	76.306

مصفوفة خريطة الأداء والأهمية IPMA (مؤشرات الدراسة)

Importance-performance map [الميزة التنافسية المستدامة] (indicators)

Indicator total effects for [الميزة التنافسية المستدامة]

	الميزة التنافسية المستدامة
x15	0.056
x16	0.119
x23	0.021
x24	0.040
x25	0.018
x26	0.023
x27	0.024
x32	0.109
x34	0.071
x35	0.120
x36	0.111
x41	0.099
x42	0.120
x43	0.097
x44	0.113
x45	0.054

Indicator performances for [الميزة التنافسية المستدامة]

	MV performance
x15	76.994
x16	70.859
x23	78.528
x24	73.773
x25	78.374
x26	77.914
x27	74.847
x32	76.074
x34	78.374
x35	76.534
x36	74.847
x41	77.147
x42	73.160
x43	72.853
x44	74.847
x45	72.086



الملحق (06) تسهيل مهمة وتأشيرة الموافقة عليها من طرف فرع أنتيبوتيكول




 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
 جامعة زيان عاشور الجلفة
 Université Ziane Achour DJELFA

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي
 والعلاقات الخارجية

Faculté des Sciences Economiques
commerciales et des Sciences de Gestion
Vice Doyenné Chargé de la Poste-
Graduation, de la Recherche Scientifique et
des Relations Extérieures

الى السيد : مؤسسة صيدال فرع انتيبويتيكول المدية

الموضوع : طلب تسهيل مهمة تربص

في اطار التحضير لشهادة الدكتوراه , نرجو من سيادتكم المحترمة تسهيل مهمة التربص

للطالب(ة) : علاوة فاطمة الزهراء

رقم التسجيل : DOC1721SEGC200 50

لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من : الى غاية :

المستوى	التخصص
السنة الثالثة دكتوراه	ادارة اعمال

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

الجلفة: 2020

ع/ نائب العم

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
 جامعة زيان عاشور بالجلفة
 رئيس مصلحة متابعة التكوين بما بعد التدرج

امضاء: ريمسي زبيدة

موافقة الهيئة المستخدمة

Mr : ZIRARI Mustapha
 Chef de Département
 Développement
 Site de Production Medea
 Groupe Industriel Sidal

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ