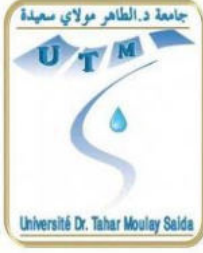
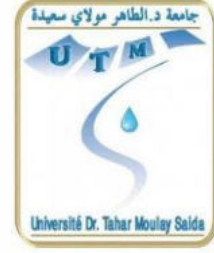


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير



قسم : علوم تجارية

الميدان علوم اقتصادية , تسيير وعلوم تجارية

التخصص : بنوك و أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

الميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - بالحساسنة - سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب :

بن سكران البودالي

شامخة جمال الدين

لجنة المناقشة مكونة من السادة

رئيسا

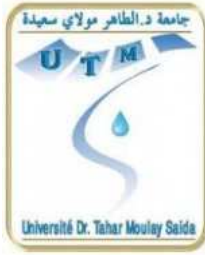
الأستاذ : بلعربي عبد القادر

عضوا

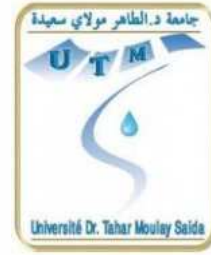
الأستاذ : بومدين محمد أمين

السنة الجامعية : 2016/2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير



قسم : علوم تجارية

الميدان علوم اقتصادية , تسيير وعلوم تجارية

التخصص : بنوك و أعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

الميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - بالحساسنة - سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب :

بن سكران البودالي

شامخة جمال الدين

لجنة المناقشة مكونة من السادة

رئيسا

الأستاذ : بلعربي عبد القادر

عضوا

الأستاذ : بومدين محمد أمين

السنة الجامعية : 2016/2015



عن ابن مسعود رضي الله عنه قال:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالا فيسلط عليه
هلكته في الحق ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها
ويعلمها "

متفق عليه

الإهداء

إله من أرضعتني حليباً وخرصت عليّ سقائتي خيراً وخباً
إله من رسمت معالم حياتي بأنامل الإحتضان و الرعايت ،إليك
حببتي أمي .

إله من تابع مسار حياتي وخرط عليّ مو اصليّ التعليمي
، إله من جعل مني "أنا" إله من ساندني معنويًا وماديًا ، إله
أشر أقت حياتي،إليك أبي الحبيب الغالي .

إله من سقاني دعاء جدتي
إله إخوتي عقيل ، فتيل ، فاطم ، الطيب ، شيماء ،
بسمي .

إله عمي الذي ساعدني و الذي اعتبره أبي الثاني
وإله صديقي وأخي الذي أتمني لي الشفاء العاجل تيرسين
عبد الهادي .

إله أصدقائي مهاجر ، فتحي ، سعيد ، و محمد تامر .
إله كل من شاركنا عناء البحث دلاس إبراهيم و إله
كل أستاذة

وكل أصدقائي وإله كل طليع السنخ الثاني ماستر تخصص بنوك
و أعمال دفعة 2016 .إله كل من سقط من قلبي سهواً .

شاملة جمال الصبر

تتمتع

أول شكر لله تعالى الذي وفقنا في مسيرتنا وأتمنا هذا
العمل بإذنه سبحانه جل جلاله:

في البداية نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان وتقدير إلى
الأستاذ المشرف " بن سكران البودالي " متمنين من الله عز
وجل أن يباركه ويوفقه لما أعاناه معنا طيلة هذا العام .

كما لايفوتنا في المقام أن نقدم شكرنا للأساتذة الأفاضل
الذين بثوا فينا روح العمل وعزيمة والتحدى و المواصلة
ونشكر أيضا كل الطاقم الإداري بجامعة سعيدة جزاهم الله

خيرا

شأخه جمال الدين

المقدمة



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

أما خلال القرن الحالي (21) ونتيجة لزيادة حركة الاتصال واتساع مجالاتها وزيادة حركية التجارة العالمية ونمو الأسواق واتساعها أيضا ،ازداد عدد المؤسسات وظهور شركات متعددة الجنسيات واحتدمت المنافسة بينهما ، وهذا ما فرض عليها نقاط السعي إلى احتلال موقع متميز في السوق ،وعليه بالمنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المؤسسة والتي تساهم في الدفاع ضد التقليد من قبل المؤسسات الأخرى ، فالنقاط القوة وتلك القدرات يمكن أن تعد بمثابة مزايا تنافسية تحاول المؤسسة من خلالها بكل ما من شأنه إن يسهم تضيق أو سد الطريق أمام المؤسسات المنافسة للنجاح في تقليد ومحاكاة استخدام نقاط قوة المؤسسة وقدرتها المتفردة بقصد التقليل من المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسة الثانية.

وحتى تستطيع المؤسسة إن تحقق مزايا تنافسية وإن تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة لا بد لها من تجميع مواردها الداخلية ، وكفاءاتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمحور استراتيجي يضمن المؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية ، وتؤكد الكثير من الدراسات على دور المعرفة باعتبارها رأسمالا فكري في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ، وذلك عند اكتشافها واستثمارها من قبل المؤسسة وتحويلها إلى قيمة لتكوين الثروة من خلال التطبيق.

كما يعتبر الرأسمال الفكري للمؤسسة كمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع مصدرا للقيمة التنافسية ، ويوجد دليل واضح على إن العنصر غير الملموس للقيمة التكنولوجية المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لهاكلها الحسية كالأبنية والمعدات فالقيمة الحقيقية للمؤسسات المتخصصة في البرمجيات ك Microsoft مثلا تفوق بكثير قيمة مكونات المادية ، وعليه فإن الرأسمال الحقيقي الذي يمتلكه المؤسسات هو رأسمال فكري الذي تتركز قيمتها السوقية عليه.

وبما إن السوق الجزائرية جزاء من الاقتصاد العالمي خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي ومحاولات الحكومة المستمرة للاندماج في الاقتصاد العالمي من مجموعة من الإجراءات والاتفاقيات (محاولة الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وذلك لتحرير التجارة الخارجية ، بإضافة إلى قانون المنافسة....الخ) فلا بد على المؤسسات الوطنية من مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة حتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة المتزايدة ، خاصة وقد أصبحت المؤسسات العالمية الكبرى تعتمد وبشكل جوهري على رأسمالها الفكري بشئى مكوناته في تدعيم مزاياها التنافسية من جهة وزيادة المنافسة في السوق الوطنية بعد تزايد عدد المؤسسات ودخول شركات متعددة الجنسيات إليها.

1- إشكالية البحث

ما مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اقتصاد المعرفة في بناء القدرة التنافسية مستدامة ؟

تتفرع الإشكالية الرئيسية لمجموعة من الأسئلة الفرعية و هي على النحو الأتي :

- 1- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟ وما هي مصادر و محددات الميزة التنافسية ؟
- 2- هل توفر المؤسسات الاقتصادية ظروف الملائمة لتشجيع الأفراد على الابتكار ؟
- 3- ما أهمية اقتصاد المعرفة في تكوين قدرة تنافسية ؟
- 4- هل إستراتيجية المؤسسة الجزائرية في بناء قدرة تنافسية مبنية على اقتصاد المعرفة ؟

2- فرضيات البحث

وللإجابة عن الأسئلة السابقة تم اقتراح الفرضيات التالية

- 1- الميزة التنافسية هي أساس البناء و الاستمرار تفوق على منافسيها
- 2- يعول المسير الجزائري بشكل رئيسي على الأفكار الجديدة المبتكرة من طرف العمال لتدعيم المزايا التنافسية لمؤسسة مما يقوده إلى توفير ظروف الملائمة لذلك
- 3- يعتبر اقتصاد المعرفة مهم في بناء قدرة تنافسية
- 4- تعتمد المؤسسات الجزائرية على إستراتيجيات في بناء قدرة تنافسية مبنية على اقتصاد المعرفة

3- أهمية البحث

الأهمية العلمية :

نحاول أن نبين كيف يؤثر اقتصاد المعرفة في بناء قدرة تنافسية مستدامة.

الأهمية العملية :

كما تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول بالبحث و التحليل مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية و مدى الاستفادة منها في تنمية الأداء المؤسسي .

4- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية

- تحكيم تحديد مفهوم الميزة التنافسية و مصادرها و محدداتها.
- محاولة معرفة علاقة اقتصاد المعرفة بالميزة التنافسية.
- دراسة تطبيق إستراتيجية بورتر التنافسية و مدى الاستفادة منها.

5- دوافع اختيار الموضوع

- 1- أهمية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها.
- 2- انفتاح السوق الاقتصادية .
- 3- إسقاط الضوء على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- 4- إبراز أهمية اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

6- صعوبات البحث

لقد وجهتني مشاكل و صعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية لعل أهمها :

- 1- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى مكتبة الجامعة
- 2- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بدراسة الميدانية
- 3- العامل الزمني في معالجة بحثنا .
- 4- الرجوع إلى المؤسسة عدة مرات لاسترجاع الاستمارة و عدم ملئها بشكل اللازم.

ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود علاقة اتصال بين الجامعة و المؤسسة

7-دراسات سابقة :

- 1-دراسة لـ"سمادل ييحيضية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، سنة 2005 ، تحت عنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة حيث طرح إشكالية هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات، و تسيير المعرفة ، و تسيير الجودة الشاملة ، أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟ وتوصل إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لنظاما لتسيير الإستراتيجي و المعرفة والجودة ، لتتكيف وتواكب التحولات التنافسية المتسارعة.

- 2-الدراسة ل بلالي أحمد قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر سنة 2007 تحت عنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية حيث طرحت الإشكالية كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئة الراهنة و قوى المنافسة المختلفة و باعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة و بينت نتائج الدراسة أن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر إستراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة و تأخذ بعين الاعتبار تأثيرات هيكل الصناعة.

3- دراسة لـ "انس أيوب محمد يواوي" قدمت لنيل شهادة ماجستير في العلوم إدارة الأعمال رسالة مقدمة إلى مجلس الدراسات العليا ، جامعة عمان ، سنة 2009 ، تحت عنوان علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن ، حيث طرح إشكالية ماهو دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الاتصالات العاملة في الأردن ، واختتم الطالب دراسته وبعد مراجعته لأدبيات الدراسة أن امتلاك المنظمة للمعرفة المتميزة وإدارتها لعملياتها بكفاءة وفاعلية بوضعها لأهمآ لآليات والمقومات اللازم توفرها لإقامة وبصورة أفضل منمنافسيها سيؤدي حتما إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة

الْفَصْلُ الْأَوَّلُ
حَاءُ هَاءُ سَاءُ

الْمِيزَانُ
حَاءُ سَاءُ

الْحِجَابُ
حَاءُ سَاءُ

تهديد الفصل

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة و كثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية و رفع حماية الدولة للمؤسسات و بالتالي فان المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة.

مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق .و لعل ما يساعدنا على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة ضمان أمان لمواجهة المنافسين.

المبحث الأول : مفاهيم حول التنافسية والميزة التنافسية .

المطلب الأول : التنافسية (مفهومها ومستوياتها)

أولا - مفهوم التنافسية

أصبحت عبارة تنافس** أو تنافسية* ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم . إلا انه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح . وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة إن هذا المفهوم ارتبط بأمرين 1 إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987 وزيادة المديونية الخارجية . ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية .

ولقد عرفه **andra tysom laura** التنافسية الدولية على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية⁽¹⁾ ويتبين لنا من خلال التعريف بأن هناك تنافسية على مستوى الدولية وتنافسية أخرى على مستوى المؤسسة . إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر وهي التنافسية على مستوى القطاع . وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة قطاع أو دولة.

ثانيا: مستويات التنافسية

1- على مستوى الدولة : ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي⁽²⁾:

● تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي : يعرف التنافسية بأنها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.

(1) - سملاي نجحيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص التسيير جامعة الجزائر ، 2005 ص 04.

(2) - كمال رزيق و قاسمي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005 ، ص 20.

● **تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي:** يعرف التنافسية بأنها مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان و التنافس فقط.

● **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :** التنافسية الدولية هي : >القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا . بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية < كما يمكن عموما تعريف تنافسية الدولة ككل : بقدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها .

يعتبر تقرير التنافسية العالمية مؤشر من بين المؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية للدول .وهو يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس بسويسرا.

ومن أجل تقييم وترتيب تنافسية الدول المشاركة . والتي بلغ عددها 117 دولة في سنة 2005 ثم استخدام مؤشرين . واحد خاص بالاقتصاد الكلي (مؤشر تنافسية النمو)الثاني الخاص بالاقتصاد الجزئي (مؤشر تنافسية الأعمال)

ولقد احتلت الجزائر المرتبة 77 من أصل 177 دولة وهذا حسب مؤشر تنافسية النمو بعدما كانت قد احتلت في سنة 2004 المرتبة 71 من أصل 104 دولة

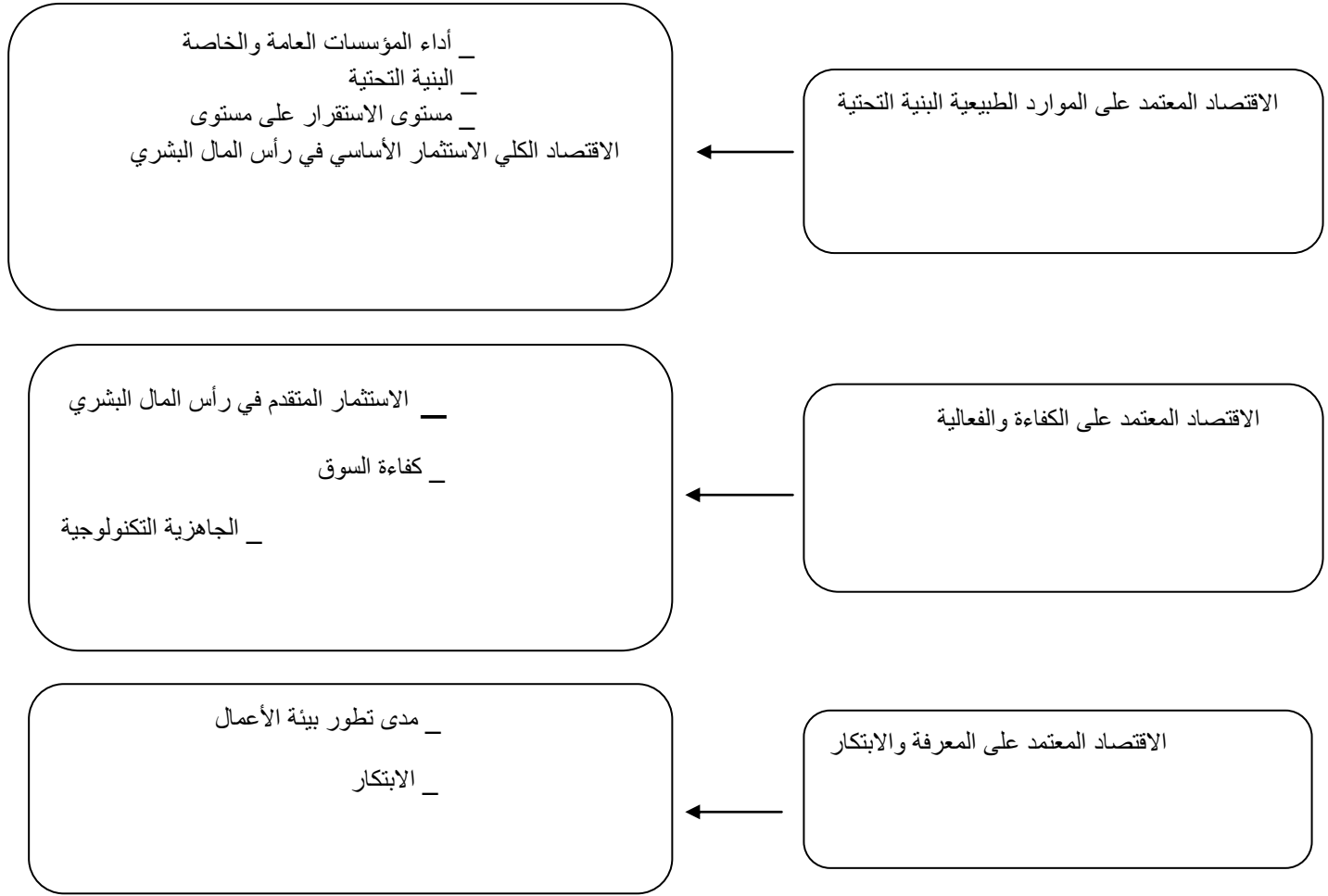
أما على الصعيد العالمي قد احتلت فنلندا المرتبة الأولى عالميا وهذا للمرة الرابعة على التوالي ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية⁽¹⁾.

يذكر أن المنهجية الجديدة التي تتعلق بتقرير التنافسية العالمي 2007/2006 تعتمد على مؤشر رئيسي (مؤشر التنافسية العالمي) إذ سيتم تصنيف الدول حسب النموذج الخاص بمراحل تطور اقتصاديات الدول وتنافسياتها وهي مرحلة الاقتصاد المعتمد على الموارد الطبيعية .مرحلة الاقتصاد المعتمد على الكفاءة والفعالية ومرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والابتكار كما هو موضح في الشكل (1-1)

(1) - تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005 ص 04 على الموقع

www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR20050PDF تاريخ النصف 2016/02/05.

الشكل رقم (1-1): المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي



المصدر: تقرير التنافسية العالمي 2005-2006 المرجع السابق ص 03

حيث يعتمد التقييم على قياس مستوى الانحياز لكل دولة وذلك حسب المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور الاقتصادي ويبنى مؤشرا للتنافسية العالمي على تسع مؤشرات فرعية هي : أداء المؤسسات العامة والخاصة . البنية التحتية . مستوى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي . الاستثمار الأساسي في رأس المال البشري (أي الاستثمار في مراحل التعليم الأساسي والخدمات الصحية) الاستثمار المتقدم في رأس المال البشري الاستثمار في كم ونوعية التعليم العالي) . كفاءة السوق الجاهزية التكنولوجية ومدى تطور بيئة الأعمال والابتكار .

2- على مستوى قطاع الصناعة : عن الحديث عن قطاع صناعي معين . فهو يمثل مجموعة من

مؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي⁽¹⁾ ولذلك فانه من المهم تحديده بشكل دقيق

لان المجالات المختلفة في صناعة ما قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج.

أما فيما يتعلق بالتنافسية على هذا الصعيد فهي تعرف على أنها : قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية . دون الاعتماد على الدعم وحماية الدولة . وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة⁽²⁾.

وتقاس تنافسية مستوى الصناعة أو النشاط الممارس من حيث تفوقه على الأنشطة الأخرى في المجالات

التالية:

— الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى

— قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية

— التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع

كذلك تقاس تنافسية قطاع صناعي معين من خلال :

— الربحية الكلية للقطاع

— الميزان التجاري للقطاع

— محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر

وهو ما يؤدي إلى انطلاق الصناعة إلى مستويات ربحية وأفاق متسعة

وتشكل معها نمطا وشكلا من أشكال التجانس والتوافق والانسجام وهو ما يتيح تألقا وازدهارا على

مستوى الصناعة ككل .

3- على مستوى المؤسسة: يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها :

القدرة على تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين

الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل

(¹) - rachid ben aibouche, la nouvelle technique de gestion , casbah edition , alger , 2001 , p11

(²) - فريق التنافسية ، بدون كاتب ، الاردن على الموقع www.competitiveness.gov.jo/arabic/protertheory.ph تاريخ

التصفح 2016/02/05.

غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج

الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل. رأس المال والتكنولوجيا)⁽¹⁾

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات منها الربحية . تكلفة الصنع الإنتاجية الكلية

للعوامل الصحة من السوق... الخ⁽²⁾

ثالثا: العلاقة بين مستويات التنافسية

إن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (الدولة. القطاع. المؤسسة) فهي علاقة تكاملية بحيث أن احدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي . وبالتالي فإن تحقيق الدولة لتعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.⁽³⁾

المطلب الثاني : تعريف الميزة التنافسية :

1- تعريف M. porter⁽⁴⁾ :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا . ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

2- تعريف علي السلمي⁽⁵⁾ :

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعلماء تزيد عم يقدمه لهم المنافسون . ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من جهة نظر العلماء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز . حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

(1) - فريق التنافسية ، بدون كاتب ، مرجع سابق

(2) - محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية مجلة حصر التنمية ، العدد 24 ، ديسمبر 2003 ، ص 10.

(3) - فريق التنافسية ، بدون كاتب ، مرجع سابق

(4) - porter m. , avantage concurrentiel des nations , inter edition , 1993 , p 48.

(5) - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 104

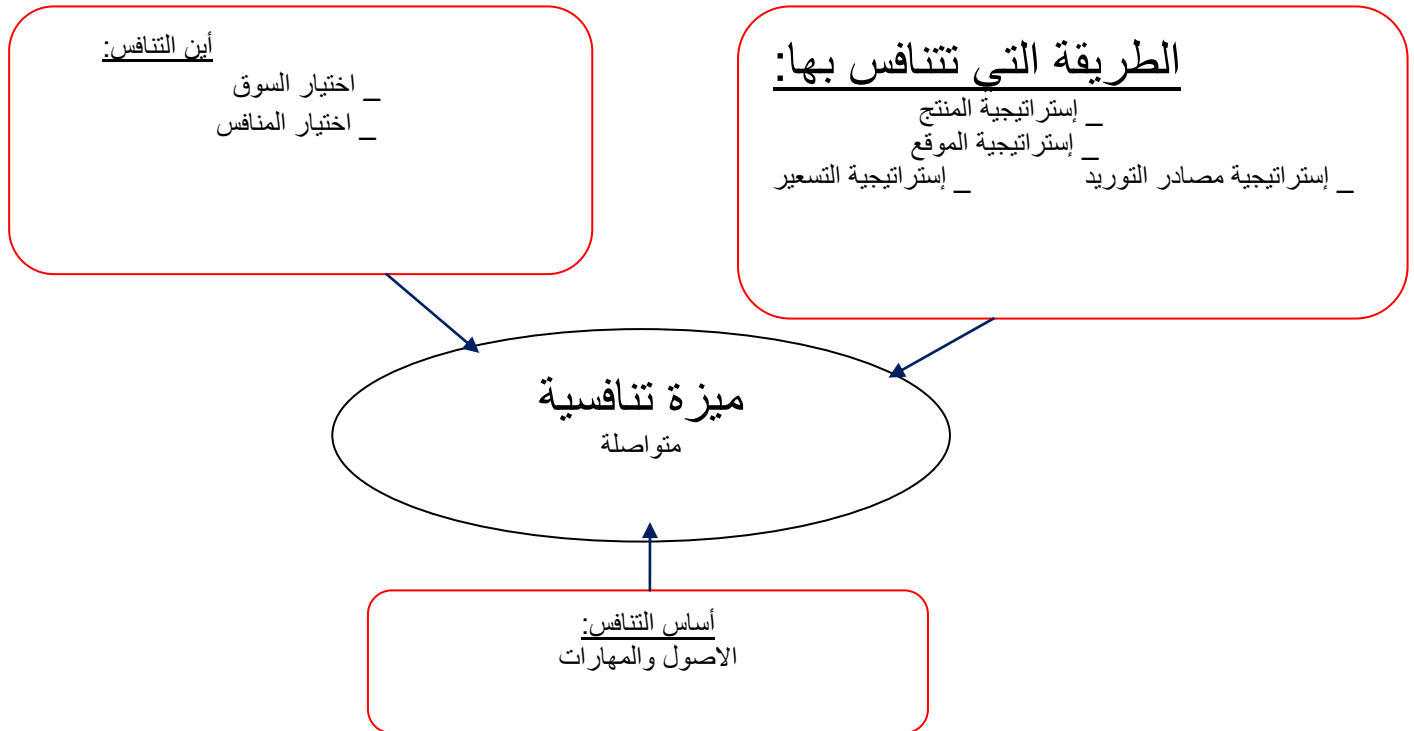
3- تعريف نبيل مرسي خليل⁽¹⁾

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل. في حين التعريف الثالث يركز على إحدى مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس .

تعريف إستراتيجية التنافس⁽²⁾ : على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين . وهذه الإستراتيجية تحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية وهي : طريقة التنافس . حلبة التنافس وأساس التنافس

شكل رقم 1-2 : مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر نبيل مرسي خليل، نفس المرجع ، ص 82.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية :

1حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس

(¹) - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص37.

(²) - نبيل مرسي خليل نفس المرجع السابق ص 81.

2-لاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن

3-امكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها

المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية :

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف هي:

1- مصدر الميزة: (1)

تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

أ-مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة أقل لقوة العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين .

ب-مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعلماء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة (2): إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة

يعرضها الى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها

3- درجة تحسين التطور والتجديد المستمر في الميزة:تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل

أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية .لذا تتجه لخلق

مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة (3)كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها

التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع كما يمكنها إثراء هذه المعايير

بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها .وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي

عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية

(1) .- ihid p199-200

(2) .-نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 99-100

(3) .-نفس المرجع السابق ، ص 100

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها ودعائم التنافسية .

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية :

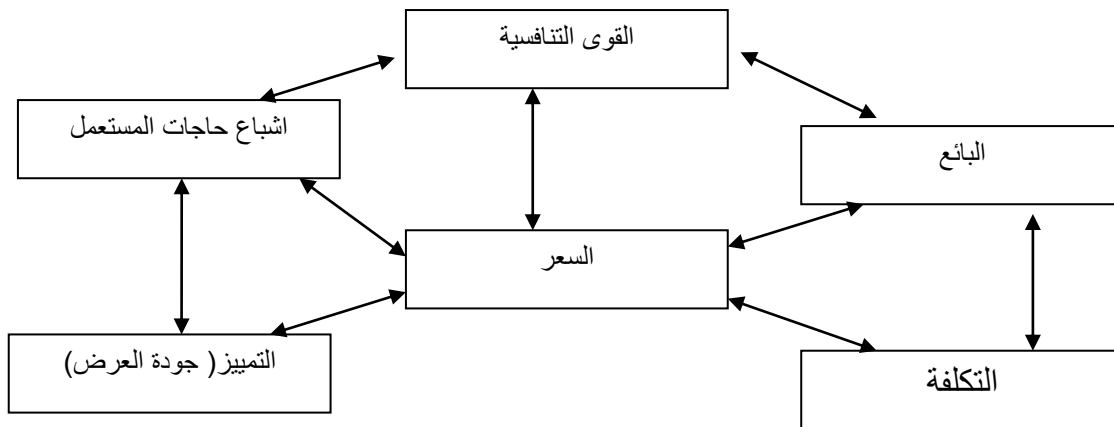
إن خصائص وصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية وتتمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتوج والخدمات بانواعها (أساسية والمكملة) وكيفية التناج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية... الخ وإن هذا التفوق النسبي الناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة وقد نجد عدة مؤلفين قاموا بتحديد مصادرهم منهم ، Jean jacques lambin الذي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية .

إن الميزة التنافسية الخارجية هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتوج وتمثل قيمة لدى المشتري ، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال ، أما التنافسية الداخلية تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع والإدارة أو تسير المنتوج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين .

يتضح من خلال ذلك لكي تحقق المؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق الوطنية يجب عليها إنتاج منتوجات ذات جودة ونوعية عالية تؤهلها بأن تكون مقبولة من طرف المستهلكين ومما لا شك فيه إن الميزة التنافسية لأي منتوج جديد على أساس تميزه وتكلفته مقارنة مع المنتوجات المنافسة له .

إن بورتر يعتبر المؤلفين الأكثر شيوعاً الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية وحصرها في التكلفة والتمييز .

الشكل رقم 1-3 : مصادر الميزات التنافسية و القيمة .



المصدر: نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع السابق ، ص 90.

يتضح من خلال الشكل أن تحقيق ميزة تنافسية أكبر من المنافسين، يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتجة لأي منتج جديد (سلعة خدمة)، أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج وهذا بأخذ آرائه في جميع مراحله أو البعض منها. وإن نتيجة ذلك، يساهم بدرجة أكبر من قبوله للمنتج الجديد، ومع إعطاء لولائه إليه، وزيادة على ذلك فإن أسعار مكونات المنتج هي الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية، وتحكم في التكنولوجيا المستخدمة، والكفاءات والمهارات.

الجدول رقم 01-01 : مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين⁽¹⁾

الباحث	السنة	المصادر
porter	1985	هيكل الصناعة ، و مكانة المنظمة في الصناعة ، و المشترين ، و الموردین ، و الداخلين الجدد ، و السباق التنافسي ، و تحديد المنتجات البديلة ، و أصحاب المصالح الآخرون
Ayker	1989	الشهرة للنوعية ، و خدمة المستهلك / دعم المنتج ، اسم المدرك ، إدارة و كادر هندسي جيدين ، إنتاج بكلف منخفضة ، موارد مالية، الأساليب التقنية ، و توفر أسس إرضاء المستهلك ، تقسيم السوق / التركيز ، خصائص المنتج / التميز ، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم / الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفاءة ، قوة البيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة أهداف الإستراتيجية ، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث و تطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة
marsh	1990	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة
kay	1993	الشهرة أو السمعة ، المعمارية ، الإبداع و الموجودات الإستراتيجية
hel et jonz	1999	الجودة المتميزة ، الكفاءة المتميزة ، رد الفعل المتميز اتجاه حاجات الزبون و الابتكار
porter	2002	تكنولوجيا الانترنت و تطبيقاته

(¹) -عبد الله المعاضبي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة نظرية " ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 15 ، تموز 2006 مركز الدراسات المستقبلية ، جامعة الموصل العراق .

المصدر : عبد الله المعاضيدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة نظرية " ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 15 ، تموز 2006 مركز الدراسات المستقبلية ، جامعة الموصل العراق .

المطلب الثاني : طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية ، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة تكون مثابة الأسلوب البحث عنها وهي :

1- تحليل مصادر الميزة التنافسية :

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة للعرض المؤسسة ، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري . إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها : الجودة ، السعر ، الخدمات ما بعد البيع ، السرعة في معالجة الطلبات الملائمة . إن معرفة تصورات المشترين اتجاه قيمة المنتج ، يتم عن طريق القيام بدراسات (اقتصادية ، نفسية ، اجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشترين . قد يمكن للمؤسسة إن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم ، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل المؤسسة يحلون محلهم ، ويتطلب منهم إعطائها تصوراتهم للقيمة المنتظرة من قبل المشترين المحتملين للمنتج الجديد . إنه في كلا الحالتين يتطلب منهم الإجابة على السؤال المتعلق بخصائص القيمة المنتظرة من استعمال المنتج الجديد ، مع ترتيبها حسب الأولوية ونتيجة ذلك سنحصل على سلم للخصائص حسب أهميتها ومنها نستطيع استشراف سلوكيات المستعملين المنتظرين والتي على ضوءها يتم إعداد المنتج الجديد .

إن ملاحظة الأساسية التي يجب إن نشير إليها ، إن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر ونظرا لتباين الحاجات من جهة وحاجته إليها من جهة أخرى . ونظرا لذلك نجد قيمتها تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها

2- تحليل السلسلة الأفقية للقيمة :

إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة وتقوم بها المؤسسة ، كالتخزين ، والإنتاج ، والتسويق ، التوزيع وتدعيم منتجاتها حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة التميزية .

3- التنافسية التقنية:

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة . وإن ذلك يحتم عليها أن تسير التطور التقني ، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف المراحل سيرورة

انتاج . كما ان درجة تأهيل العمال , وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التقنية

4- التنافسية التنظيمية والتسييرية :

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة . ان ذلك يتوقف على نوعية الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج . أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال الكفاءة مسيرها , وعلاقتها بالمرؤوسين . ان مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات , حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها , التي تتولد من خلال التجارب السابقة , المتحصلة عليها من طبيعة التكوين والتمهين ان تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف أنواع القدرات التنافسية المشار إليها أعلاه , ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين . انتافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموعة ما تحمله من تكاليف ابتداء من عملية التمويل مروراً بعملية الانتاج وانتهاء بوضع المنتج في متناول المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي .

المطلب الثالث : دعائم التنافسية .

إن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ، إن هذه الأخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات (التنظيمية ، التسييرية والتكنولوجية ... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم ، إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس تنافسية المؤسسات نجد اغلبها لا تتساوى في تنافسية سواء من حيث العدد أو القوى إن هذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وإن تتموضع فيها كما أن الحكم على التنافسية المؤسسة العامة تيم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ، ومقارنتها بمنافسيها المباشرين

1- التنافسية المالية :

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بتحديد المالي للأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع . ومن ما لا شك فيه توجد مجموعة من النسب المالية التي لا تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصي المؤسسة ودورة حياتها ، إلا أن هناك بعض النسب شائعة الاستعمال مثل :

- نسبة رأس المال الدائمة (الأموال الدائمة ، الأصول المتداولة) .

- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة ، الديون)

- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي، المصاريف المالية)
 - نسبة المردودية (الأرباح، الأموال الخاصة)
- من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة نستطيع معرفة قدرتها المالية على موازنة نشاطها إضافة إلى قدرات أخرى.

2- التنافسية التجارية :

إن قدرتها التنافسية في مجال التجاري تمكننا من تحديد وضعيتها في قطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال :

- وضعية منتوجاتها في السوق من خلال تركيز على الجودة والتنوع .
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها ،وتعاملها مع زبائنها وفعالية اتصالية الاشهارية ... الخ .

يتضح من ذلك إن قيمة المنتج الجديد مثلا هي المبلغ الذي يستطيع الربون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وإلّا تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة تتفاعل فيما بينها تسمى بسلسلة القيمة،ان هذه الأخيرة عرفها بورتر على النحو التالي "ان فكرة سلسلة القيمة هي اشتمل من نظام القيمة حيث أنّها ترمي إلى توضيح الجيد للميكانيكيات الأساسية الخاصة بتحضير الاستراتيجية إلا إن تطرح بعض المشاكل في حالة تطبيقها".

إن سلسلة القيمة تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي ،حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق مايلي :

-التجزئة الاستراتيجية للأنشطة المؤسسية .

-تحديد وتوضيح مكونات التكاليف .

-تحديد المصادر الممكنة للتمييز .

من خلال ما تقدم ،حول مفهوم القيمة وسلسلة إن السؤال الذي يطرح نفسه بإلحاح هو :ماهي الأنشطة المولدة للقيمة ،إن كل نشاط تقوم به المؤسسة يساهم بخلق القيمة ولكن بدرجات متفاوتة. انطلاقا من التصنيف الخاص بالخدمات و الفرق بينهما و بين السلع المادية يمكن أن نقول هناك أنشطة أساسية و الأخرى ثانوية .أما بورتر فيعتبر الأنشطة الخالقة للقيمة ،تتمثل في أنشطة رئيسية ومدعمة .

1- الأنشطة الرئيسية :

تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد. انطلاقا من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية .قد قام بورتر بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي :

- أ- الإمداد الداخلي: تتمثل في أنشطة الاستقبال و المناوبة والتخزين ومراقبته..... الخ
- ب- الإنتاج: تتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ،وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة ،ومراقبة النوعية الخ
- ج- الإمداد الخارجي: يخص الأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات و النقل .
- د- التسويق و البيع: يتمثل في الأنشطة التسويق المادية وغير المادية (اختيار القنوات التوزيعية ،الإشهار و القوة البيعية و العلاقات العامة و ترفقية المبيعات وتحديد السعر)
- هـ- الخدمات الضرورية التي يتطلبها المنتج: الحديد من تركيب وصيانة وتكوين وإرشادات وغيرها التي تدعم وتقوي قيمته لدى مستعمليه الحاملين و المرتقبين.

2- الأنشطة المدعمة :

إن أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية ,حيث بدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي .إن هذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التمرين,التطور التكنولوجي ,وتسيير المواد البشرية ,والبنية القاعدية للمؤسسة.

إن الملاحظة التي بإمكانها أن نشير إليها في المقام ،قد تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون الأخرى .وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية و المدعمة هي مصدر للقيمة ,إن تحديد طبيعة الأنشطة ونوعيتها بدقة ضمن سيرورة السلسلة ,هي التي توضع لنا درجة التفاعل في ما بيننا ،وتأثيرها على المكونات الميزة التنافسية .إن هذه الأخيرة تتحقق من خلال التفاعل الأنشطة الرئيسية في ما بينها من جهة ،ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى .إن تسيير الروابط تعتبر عملية جد معقدة على مستوى التنظيم أكثر من تسيير الأنشطة الخالقة للقيم ،حيث التمكن من تنبؤ وتسيير الروابط بإمكانه توليد أو الحصول على ميزة تنافسية دائمة .

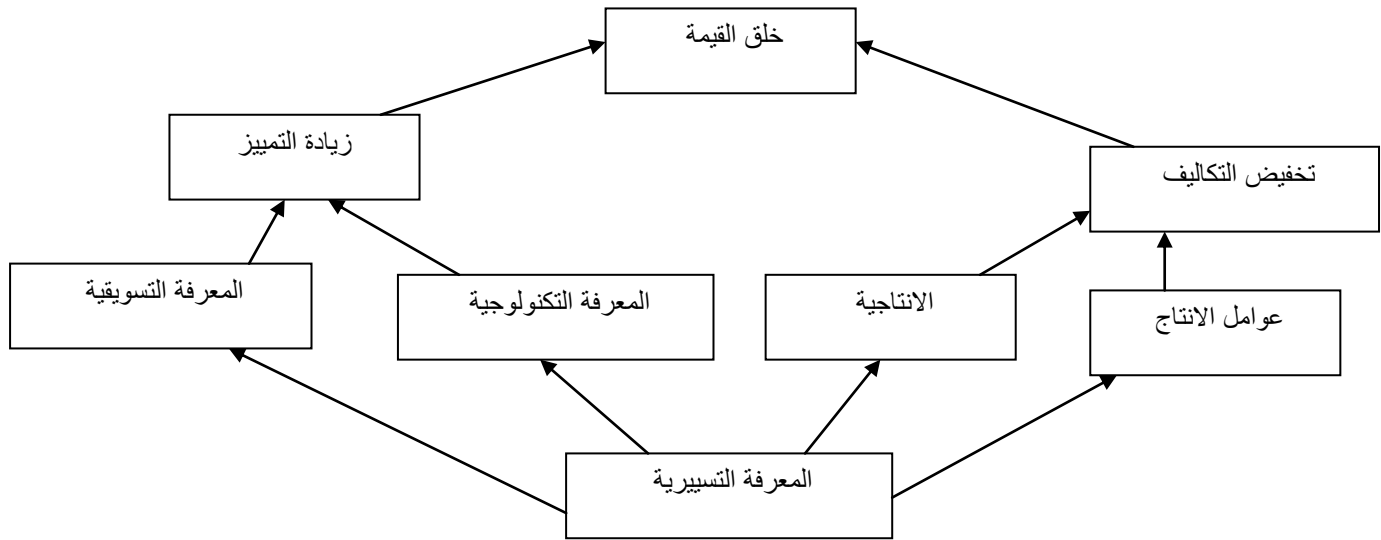
وزيادة على تلك الروابط الداخلية لسلسلة القيمة ،توجد روابط خارجية تربطها بمكونات محيطها الخارجي، مما تدعم وتولد ميزة تنافسية

3- تحليل مكونات الميزة التكاليفية:

قد قام tugul atamer et ronald calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة و التميز، حيث

الشكل أدناه يوضح ذلك

الشكل 01-04 : مصدر خلق القيمة



المصدر : من إعدادنا

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد

منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين،

ان التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، حيث يمكن ان يؤدي الى

:

__ يمكن أن يكون معطل لنمو الطلب و ذاك باحداث ظواهر احلالية، أو يسمح بتحديد المنتجات.

__ بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال أحداث وظائف جديدة

، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج

__ باستطاعته تغيير هيكل و ديناميكية التكاليف بخلق مصدر جديد للميزة التنافسية

__ يمكن أن يغير حواجز الدخول

المبحث الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة :

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية فيرى بان هناك خمس أنواع من الميزة

KOUFTEROS

التنافسية ويحددها⁽¹⁾ في السعر. الجودة. القيمة لدى الزبائن. ضمان التسليم. الإبداع. أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز المنتج. أولا : **ميزة التكلفة الأقل**: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

1الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل: نوردتها فيما يلي :⁽²⁾

-وجود طلب مرن على السلعة. حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.

-تغطية السلع المقدمة .

-عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين

-محدودية تكاليف التبديل بدل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى .أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

2- **الحصول على ميزة التكلفة الأقل**: للحصول على ميزة التكلفة الأقل فانه يجب ان تتم مراقبة

عوامل تطور التكلفة والتي تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

أ- **مراقبة الحجم**:مراقبات حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها .وبالتالي التوسع

في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف .

وينبغي الإشارة إلى إن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب إن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.

¹ - nabile mazoughi – nedra bahri , l'intelligent ou supplie Chain management par les entreprise tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique ” , Sousse-tunisoise ,2-3 juin 2005.

(²) - نبيل مرسى خليل ، مرجع سابق ، ص 116.

³ - porterm., op.cit , pp128-136

ب- **مراقبة التعلم:** أي مراقبة وتحديد أهدافه. ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع. إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط بل ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة.

ج- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود بالإلحاق هو تجميع (الإلحاق) بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف .

إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي:

- مراقبة الإجراءات
- مراقبة التكامل
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسات
- مراقبة التموقع (التموضع) مثل: الموقع الجغرافي القرب من الموردين. المستهلكين
- مراقبة العوامل المؤسسية (دور الدولة. القوانين و التشريعات
- مراقبة الرزنامة

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية. لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة

3- الأخطاء الواجب تفاديها: وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾

- * التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع. وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع .
- الخدمات . التطوير التكنولوجي. رغم أهميتها -إهمال الأنشطة الصغيرة
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف
- النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها
- تخفيضات متناقضة في السعر
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة

(1) -porter m , op cit , pp147-150

– تهديد التميز وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك

ثانيا :ميزة التمييز

نعني بها **قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك⁽¹⁾ إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: نوردتها فيما يلي: (2)

–عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.

–تعدد استخدامات المنتج وتوافرها مع حاجات المستهلك.

–عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز

– الحصول على ميزة التميز :للحصول على ميزة التميز فان ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل.تدعى بعوامل التمييز وهي كما يلي (3):

الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تميز المنتج في عدة إشكال منها: خصائص وكفاءة المنتجات. الخدمات المقدمة .وجود وسائل الإنتاج... الخ

الروابط:يمكن ان نياتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

الروابط بين أنشطة المؤسسة أي إن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. وكذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين.

–**الروابط مع الموردين:**يمكن ان تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها حيث انه بالمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما. أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ومن أمثلة هذه الروابط –تكوين الموزعين

(1) – عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003، ص 50.

(2) – نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003، ص 238.

(3) – m.porter , op.cit , pp 158-161.

-تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية

الرزنامة المقصود هنا انه يمكن أن يأتي خاصية التمييز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها. حيث نجد في الغالب أن المؤسسة التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً. وهذا لكون أما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

الموقع (الموضع): قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال **التكامل:** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة. هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة) أو من (خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة) مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

إضافة إلى العوامل السابقة. هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي :

-**اللاحاق** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

-**التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج

-**الحجم:** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

العوامل المؤسساتية: إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز وتختلف أهمية هذه العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة. كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء. والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة.

الأخطاء الواجبة تفاديها: ومنها ما يلي: ⁽¹⁾

-**التمييز المفرط:** أي يجب ألا يتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلاً لأن المؤسسة في هذه

الحالة تكون هدفاً سهلاً للمؤسسة التي تملك منتج وجودة مناسبة وسعر منخفض.

-**سعر إضافي مرتفع**

(1) -porter m , cit , pp199-200

—عدم معرفة تكلفة التمييز

—التركيز الشديد على المنتج. أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية للمنتج فقط

من خلال ما تم طرحه حول الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية للمؤسسة. يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت تكلفة أقل أو تمييز في المنتج. فإن ذلك يتوقف على مدى توفر غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الولوج إلى تلك الميزة . كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها ويجب التذكير بأن للميزة التنافسية محددات سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز وهو ما سنقوم بشرحه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

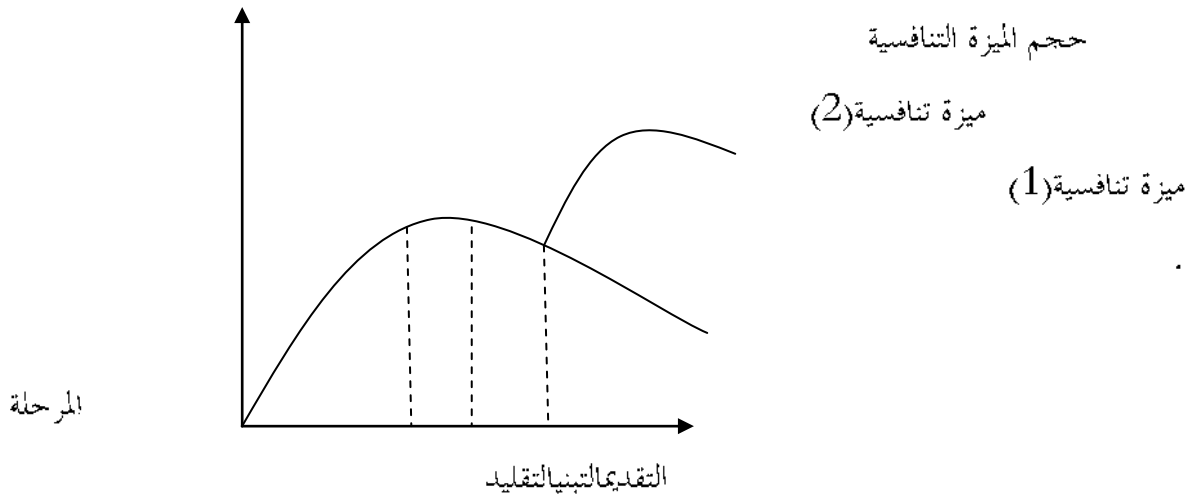
حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسي في مجال الأعمال **متغيرين** أو بعدين هامين. وهما:

حجم الميزة التنافسي ونطاق التنافس

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج). في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (1-5): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل . مرجع سابق . ص 86

من خلال الشكل رقم (1-5) يتبين لنا بان الميزة التنافسي تمر بمراحل وهي:

أ- **مرحلة التقدين:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى. وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية. وجهود ضخمة من ذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك جديدة على المستهلكين لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم حقيقة الميزة. حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة. كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

ب- **مرحلة التبي:** هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها. كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار إذ انه ومن خلال الشكل (1-2) يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

ج- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدا في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

د- **مرحلة الضرورة:** هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني بشيء من التفصيل

إذن من خلال هذا الشرح المجرأ لدورة حياة الميزة التنافسية. يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها. من اجل معرفة تطور الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة وكذلك يجب التأكيد في هذا المجال ان دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة. وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة. ومن أمثلة تلك الاستفادة استحقاق منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة إبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية. ونوردها فيما يلي⁽¹⁾:

1- **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزر) معين من السوق أو خدمة كل السوق.

2- **النطاق الراسي:** ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية. وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة. فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوزيعي حالة التكامل الراسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاز المؤسسة لإستراتيجية التكامل الراسي الأمامي.

3- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها. ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد. وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

4- **نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات. من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة. فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

إن الأبعاد الأربعة السابق ذكرها (نطاق القطاع) السوقي. النطاق الراسي النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة. إضافة إلى حجم الميزة التنافسية تعتبر كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة. وبالتالي ينبغي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

(1) - نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص ص 86-87.

المطلب الثالث: نموذج القوى الخمس للمنافسة حسب Porter:

إن المنافسة في أية صناعة ما هي إلا محصلة خمسة قوى للتنافس. وفيما يلي شرح مختصر لحاته القوى: Porter يمكن القول حسب

أولاً: التنافس بين المنتجين داخل الصناعة (تحليل الوضعيات التنافسية)

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

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد

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

- المنظمات الخارجية عن السوق أو غير منتجة للمنتج والتي تستطيع اجتياز الحواجز السوقية بسهولة.

- المنظمات التي تشكل الدخول إلى السوق بالنسبة لها تعاوناً أو تعاضداً واضحاً synergic

- المنظمات التي يشكل الدخول بالنسبة لها امتداداً منطقياً لإستراتيجيتها

- الزبائن والموردون الذين يستطيعون التوصل إلى اندماج أمامي أو خلفي⁽¹⁾

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

ثالثاً: تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة

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

(1) - porter m , choix strategique et concurrence , economica , paris , 1982 , p 55.

رابعاً: قوة التفاوض للموردين

قوة الموردين في مقابل المشتري تأتي من إمكانياتهم وقدرتهم على رفع أسعار التوريد . وتخفيض نوعية المنتجات أو الحد من الكميات المباعة لمشتري معين . وتتوقف أهمية القدرة التفاوضية للموردين على عدد من الشروط⁽¹⁾ :

- مجموعة الموردين أكثر تركيز من مجموعة المشتري الذين يشترون عليهم
- المورد لا يصادف منتجات يمكن أن تكون محل إحلال لمنتجاته المعروضة
- المنظمة ليست زبونا مهما بالنسبة للمورد
- المنتج عبارة عن وسيلة أو عامل إنتاج مهم بالنسبة للمشتري
- أن تكون مجموعة الموردين قد قامت بتميز منتجاتهم أو بإنشاء تكاليف تحويل . والتي تجعل المشتري في متناولها.
- الموردون يمثلون تهديداً صادقاً بالانضمام نحو الخلف مشتري آخرين
- * كما تشكل اليد العاملة المستعملة داخل المنظمة جزءاً من الموردين وفي هذا الإطار اليد العاملة - حسب درجتها التنظيمية أو النقابية - لها قوة تفاوضية كبيرة والتي يمكن أن تؤثر على المردودية المحتملة لنشاط ما.

خامساً: قوة التفاوض للمشتريين

للمشتريين أيضاً قوة تفاوضية كبيرة حيث يمكنهم التأثير على المردودية المحتملة لنشاط ما من خلال دفع المنظمة إلى البيع بأسعار منخفضة . أو بطلب خدمات كبيرة . أو شروط سداد جد ملائمة أو بالتأثير على التنافس بين هذا المنافس وذاك . وتتوقف القدرة التفاوضية للمشتريين على عدد من الشروط⁽²⁾ :

- مجموعة المشتريين مركزة أو تشتري كميات كبيرة بالنسبة لرقم أعمال البائع
- المنتجات المشتراة من طرف الزبون تمثل حصة مهمة من تكاليفه الخاصة. مما يدفعه إلى التفاوض بشراسة
- قدرة المشتريين على إيجاد موردين آخرين.
- تكاليف التحويل. بمعنى تكلفة التغيير للمورد ضعيفة بالنسبة للزبون.
- المشتريون يمثلون تهديداً صادقاً بالانضمام نحو الإمام - المنافسين - وهم بذلك يشكلون داخلين محتملين خطرين

(1) - porter .m , cit pp 30-31

(2) - idem , p 27-28

- المشتري يملك معلومة كاملة فيما يخص الطلب . الأسعار الحقيقية للسوق وحتى عن تكاليف المورد

- تنطبق الشروط السابقة على السلع الاستهلاكية تماما كما تنطبق على السلع الصناعية وتنطبق على تجار التجزئة في مقابل تجار الجملة . وهؤلاء الآخريين في مقابل المنتجين.

- لدراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية) كان لابد من دراسة وتحليل كل المتغيرات المرتبطة بها . وعليه فقط قمنا بدراسة التنافسية بنوع من التفصيل وذلك من خلال طرح وشرح مختلف التعريفات المقدمة لها من كل جوانبها . كما لابد من porter تعرفنا على البيئة التنافسية والقوة الخمس للمنافسة حسب

الإشارة إلى أن هناك من يرى بأنه توجد 6 قوى للمنافسة وهي قوى

الخمس زائد السياسة والتشريعات المعتمدة من طرف الدولة كما porter

زاد قوة سابعة للمنافسة من سنة 2009 وهي القوة Kalika كما إن الباحث

التفاوضية للمنتجات المكملة . حيث أعطى مثالا على ذلك بالمنافسة الحاصلة في السوق.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهد و بحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق و من أجل ذلك لابد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل جوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع و محددات الميزة التنافسية مصادرهاالخ حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير و الطويل.

الفصل الثاني في
البيان

البيان في
البيان

البيان في
البيان

تمهيد الفصل الثاني

على الرغم من الدعاية التي تحيط بمفهوم اقتصاد المعرفة *Knowledge Economy* ، فإن فكرة اقتصاد المعرفة ليست جديدة كلياً. كانت المعرفة واستعمالها المقوم الحاسم للنجاح الاقتصادي بشكل دائم. فقد شهدت الفترة الحالية وبشكل متزايد أهمية المعرفة في مختلف ميادين العلوم، حيث شهدنا عولمة سريعة للنشاط الاقتصادي، وزيادة مدهشة في مخرجات العلم والتكنولوجيا، وكذلك نمواً هائلاً في أهمية الشبكات والاتصالات. وكلها أصبحت قائمة على المعرفة واستخداماتها.

أصبحت المعرفة في هذا الاقتصاد الصاعد، المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية والنجاح، حيث أضافت قيم هائلة للمنتجات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية والطلب على التقنيات الجديدة والأفكار الجديدة- التي تأتي على شكل اختراعات جديدة و أيضاً من خلال طلب جديد على المعرفة الموجودة- وقد واکبت هذه المنتجات فعلياً التغيرات الثورية في كل الأسواق والقطاعات.

المبحث الأول: مدخل لدراسة الاقتصاد المعرفي

المطلب الأول: المعرفة وكيفية اكتسابها

تعد المعرفة في عصرنا الراهن معياراً لتقدم الأمم والشعوب والأفراد، كما أن مفهوم القوة الاقتصادية بدأ يأخذ مفهوماً جديداً يركز على المعرفة باعتبارها سلاحاً قوياً بيد من يمتلكها في ظل اقتصاد المعرفة*.

1- مفهوم المعرفة:

قدمت عدة تعريفات للمعرفة يمكن إجمالها في ما يلي:

لقد عرّف تقرير التنمية البشرية العربية لسنة 2002، المعرفة على أنها "سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة السياسية والمجتمعات وتنتشر في جميع جوانب النشاط الإنساني".⁽¹⁾

كما يشير مفهوم المعرفة على أنها "القدرة على التمييز أو التلاؤم، وأن الرصيد المعرفي هو ناتج من حصيلة البحث العلمي والمشروعات الابتكارية في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات"⁽²⁾ كما عرفت المعرفة بأنها "مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد".

وحسب فليح حسن خلف فإن المعرفة "هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة".

أما عبدا لستار علي فعرفها بأنها "هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول الى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة مبتكرة لنعرف عنها شيئا من قبل، أو أنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها".⁽³⁾

وعلى أساس هذه التعريف يمكن استنتاج تعريف بسيط للمعرفة على أنها "عبارة عن نتاج تفاعل حيوي ناتج عن الحصول على البيانات والمعلومات، مضافا إليها الخبرة والقدرات العقلية والإدراكية والفكرية والإبداعية التي يمتلكها الإنسان والتي من خلالها يتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة.

(1) - تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، المكتب الإقليمي للدول العربية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة، 2003.

(2) - بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات، المنقذ الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقة، 09 مارس 2004.

(3) - ب عبد الستار العلي، عامر ابراهيم، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، طبعة 1، سنة 2006، ص114.

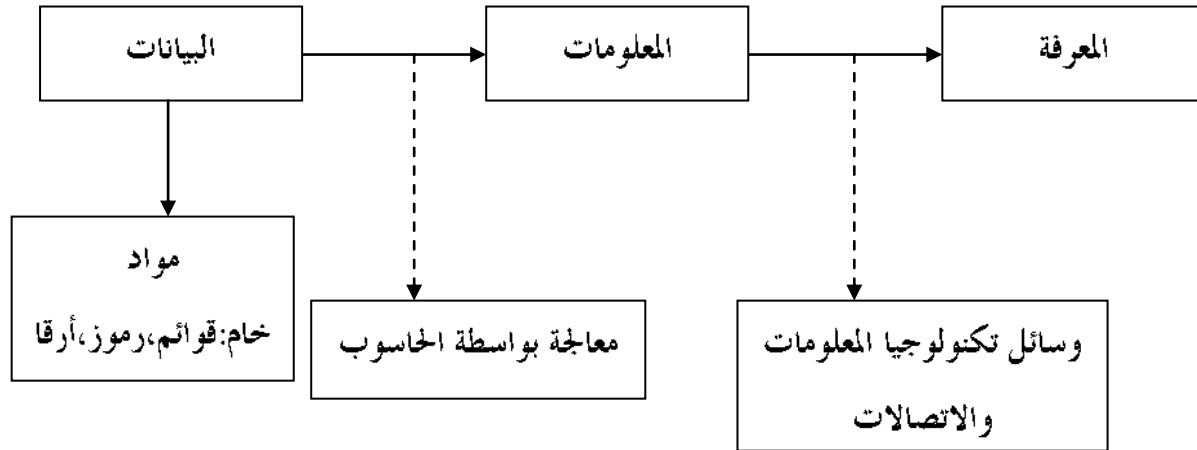
وعليه يتضح لنا أن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح لنا الوصول إلى المعرفة.

أ. **البيانات:** تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكال أو رموز بحيث تتاح إمكانية الاستفادة منها بشرط أن تتوفر في عملية جمع البيانات الدقة والموضوعية.

ب. **المعلومات:** تتمثل بما يتم التوصل إليه من المعطيات والنتائج من خلال تحليل وجمع البيانات ومعالجتها يدوياً أو حاسوبياً أو يهما معاً، فإن المعلومات يتم استنباطها من البيانات بالشكل الذي يوفر قدراً أكبر من اليقين مما يساعد الفرد والمؤسسات وحتى الحكومات على اتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

ج. **العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة:** إن تجميع البيانات بصفة دقيقة وموضوعية ثم معالجتها بواسطة الحاسوب تتيح لنا إمكانية التوصل إلى معلومات لمشكلة ما، ثم استنباط هذه المعلومات عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات¹ تتيح لنا فرصة الوصول إلى المعرفة، ويمكن تصور العلاقات بين البيانات والمعلومات والمعرفة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم 2-1: تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

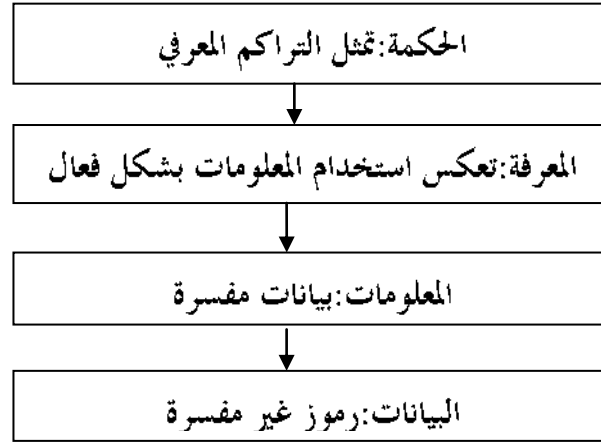


المصدر: من إعداد الطالب

¹ وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هي وسائل متمثلة في مجموع المعدات والحواسيب والبرامج والشبكات

إن تمتين هذه العلاقة وجعلها آلية سوف تمكننا لمحاولة إلى إنتاج معرفي أو تراكم معرفي أو كما يصطلح عليه بالحكمة ويمكن تصور العلاقة بين المعرفة والحكمة وفق المخطط التالي:

الشكل رقم 2-2: تصور العلاقة بين المعرفة والحكمة



المصدر : عبد الستار العلي ، مرجع سابق ، ص 116.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

أولاً. أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعاً وأشكالاً عديدة إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين هما:

- المعرفة الصريحة.

- المعرفة الضمنية.

وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة (مكتوبة) أو مرمزة ومعرفة ضمنية (غير مكتوبة) إلى العالم

والفيلسوف الهنغاري ميخائيل بولنتي.

1- المعرفة الصريحة: لقد أعطيت لها عدة تعريفات نذكر من أهمها:

"المعرفة الظاهرة والتي تتجسد بشكل مادي على الورق بشكل كتاب أو تقرير أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في جهاز الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين"⁽¹⁾، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجة للحالات الواقعية.

المعرفة الصريحة هي "مجموعة معلومات وبيانات يتم تنظيمها ومعالجتها لنقلها من فرد لآخر"⁽¹⁾.

(1) - فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب الحديث ، ط1، 2007، ص11.

المعرفة الصريحة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي مجموعة معلومات مفهومة محللة ومطبقة".

كما عرفت بأنها "المعرفة الواضحة المسجلة والمدونة يسهل نقلها والمشاركة فيها ومن أمثلتها (بالنسبة للمنظمات) مواصفات منتج معين: صيغة علمية، برنامج حاسوب، أما بالنسبة للمجتمعات فتتمثل في القوانين والتشريعات.

وعلى ضوء التعريفات السابقة يتبين لنا أن المعرفة الصريحة هي "المعرفة المكتوبة التي تحتويها المراجع، الوثائق، التقارير وأوساط تخزين المعلومات الرقمية والمكتبية، وبذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد مع إمكانية إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها".

2- المعرفة الضمنية : طرحت عدة تعريفات للمعرفة الضمنية تتبلور فيما يلي:

- المعرفة الضمنية هي ما يبقى في رأس الفرد⁽²⁾.
- المعرفة الضمنية هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.
- كما عرفت بأنها "المعرفة الغير الظاهرة وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تحتجزها عقولهم ، وما تحتويه هذه العقول من المعارف وأفكار لا تنفصل عنهم"⁽³⁾.
- ومما سبق يمكن تعريف المعرفة الضمنية على أنها "المعرفة غير المكتوبة ، المخزنة في عقول الأفراد ، وهي مجموعة من المعلومات المحللة التي تكون مسجلة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم".
- ومن هنا يمكن إعداد مقارنة بسيطة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وفق الجدول التالي:

(1) - نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات ، منظمة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2005 ، ص25.

(2) - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص26.

(3) - فليح حسن خلف ، مرجع سابق ، ص10.

الجدول رقم 2-1 : مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
. غير قابلة للإدراك . لا يمكن الحصول عليها إلا بموافقة مالكيها . موجودة على شكل خبرات وفي عقول الأفراد	. قابلة للإدراك . سهولة الحصول عليها . موجودة في الكتب والمقالات... الخ

المصدر : من إعداد الطالب.

ثانيا : خصائص المعرفة

إن المعرفة تتسم بالعديد من السمات كونها غير مادية أو غير ملموسة ، وكونها تتعرض للتغيير المستمر ، فإنها تصبح غير ثابتة و تتغير بتغير المعلومات التي تصل بها، وبما أن المعرفة هي نتاج العلم ، والتعلم والعمل و الخبرة فهي تتسم أيضا بالتراكمية والتجدد والشمولية واليقين.

كما تمتاز المعرفة بخصائص أخرى يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- قدرة إدراكية باستطاعتها توليد معارف جديدة انطلاقا من معارف حالية أو سابقة .
- 2- أنها سلعة يصعب التحكم فيها،تولد تأثيرات خارجية غير قابلة للحصر.
- 3- المعرفة أثرية.معنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مرق منة.

ثالثا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، وبالذات في الدول المتقدمة نتيجة الثورة المعرفة المرتبطة بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مايلي:

- 1-الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
- 2- إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات ومن ثمة زيادات القدرة الانتاجية.
- 3- تكوين رأس مال فكري* ، تمثل الأصول غير المادية وغير الملموسة.
- 4- الزيادة المستمرة في المنظمات والمشاريع التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما.

5- أسهمت المعرفة في مرنة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال لتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.

6- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال لتواجه التعقيد المتزايد فيها.

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية** واستدامتها.

وكتيجة لمسبق، أصبحت المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر عوامل الانتاج ، تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس⁽¹⁾.

رابعا : مصادر المعرفة :

عرف صلفادي (Saffady سنة 2000) مصدر المعرفة بأنه "ذلك المصدر الذي يحوي ويجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تضبط حدود المعرفة للأفراد"

وحسب راي Marquardt سنة 2005 يمكن تقسيم مصادر المعرفة الى مصدرين أساسيين هما:

1- المصادر الخارجية: وهي التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر نجد المكتبات ، الانترنت .

2- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة منها ومن عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية : الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية ، الحوارات ، رأس المال الفكري للمنظمة ، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية

خامسا : إنتاج المعرفة ونشرها

إن اكتساب المعرفة يعتمد على عاملين أساسيين هما نشر المعرفة وإنتاجها والذي يتم من خلال منظمات مجتمعية تقوم ببناء رأس المال الفكري الذي تتوقف كفاءته حسب نشر وإنتاج هذه المعرفة.

1- نشر المعرفة: تلعب المنظمة العلمية دورا فاعلا في عمليتي نقل ونشر المعرفة داخل حدود البيئة الاقتصادية إدراكا منها أن من السمات المميزة للاقتصاد الرقمي (المعرفي) تكمن في انتشار ونقل المعرفة، الأمر

(¹) - مرال توليان ، موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة - البعد الاقتصادي ، بحث مقدم الى منتدى المرأة العربية و علوم التكنولوجيا ، الجلسة الثانية ، القاهرة ، 09/01/2005. ص 01.

الذي ينتج عنه باستمرار اهتمام متزايد بشبكات توزيع المعرفة والنظم الوطنية للابتكارات بشقّي تفرعاتها التي تعد من الأدوات والبني الأساسية التي تدعم تقدم وتوظيف المعرفة داخل حدود المنظومة الاقتصادية الرقمية .

فالتحديات التي تواجه القرن الواحد والعشرين والتطورات المואكة من التطور التكنولوجي الهائل تستدعي المواظبة على نشر المعرفة بطريقة جادة في العالم بأسره وفي بلدان العالم النامي بشكل خاص ،لمساعدتها على إيجاد الحلول لمشاكل المجتمع والتغلب على الأزمات السياسية ،الاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يستدعي إتباع سياسات وخطط ترفع من قدرات القوى البشرية التي من ضمنها⁽¹⁾:

أ- تبني سياسة إلزامية التعليم .

ب- توفير وسائل المعلومات الحديثة لتعويد الطلبة على القراءة والإطلاع والاستفادة منها .

ج- تقويم برامج ومناهج التعليم وتحديد ما يتواءم والتطور العلمي وحاجات سوق العمل ،وربط مخرجات التعليم والتدريب باحتياجات اقتصاد النوعية.

د-العناية النوعية في التدريب .

2-إنتاج المعرفة: إن إنتاج المعرفة والتحول نحو نمط الإنتاج المعرفي تعني قدرة المجتمع على تحقيق قفزات تنموية في كافة قطاعاته الاقتصادية والاجتماعية ،ويستجوب لذلك توفير البنية التحتية من تقنية المعلومات والاتصالات بالإضافة إلى رأس مال معرفي قادر على تحقيق تطور نوعي في مجال توليد المعرفة والبدء من حيث انتهى الآخرون .

المطلب الثالث :مفهوم اقتصاد المعرفة

إن البلدان التي في طليعة الاقتصاد العالمي انتقلت في تحديد مقياس تطورها من تركيز اهتمامها على الموارد إلى تركيزها على المعرفة ،فالمعرفة ورأس المال الفكري أخذتا مفهوما جديدا أكثر عمقا لدورها في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع ،وفي هذا السياق أخذ الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد الرقمي يحل محل اقتصاد الأرض والآلة كمصدر للقوة.

تعريف اقتصاد المعرفة:

وردت تحت هذا الإطار العديد من الآراء والمفاهيم التي تناولت مفهوم اقتصاد المعرفة فمنها من يرى بأنه ذلك الاقتصاد "الذي يقوم على أساس إنتاج المعرفة واستخدام نتائجها وثمارها وإنجازاتها

(¹) - عبد الله بن محسن عبد القادر ، توطيّن تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى ، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن ، المملكة العربية السعودية ، 1420هـ، ص82.

واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي لمفهوم المستهلك ، وبذلك تشكل المعرفة بمفهومها الحديث جزءاً أساسياً من ثروة المجتمع المنظور ومن رفايته الاجتماعية".

ما منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية للتعليم مدى الحياة فقد عرفته بأنه هو "الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات"⁽¹⁾.

بينما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فأعطت له تعريفاً أكثر شمولية مفاده "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع النشاط المجتمعي ، الاقتصاد ، والمجتمع المدني ، والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد ، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح لهذه القدرات".

كما يرى البعض الآخر أن الاقتصاد المعرفي هو "إحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها أساس النمو الاقتصادي في العصر الراهن".
من تحليلنا يمكن حصر أوجه الاختلاف من حيث:

- 1- طبيعة الموارد الاقتصادية: في الوقت الذي نجد فيه الاقتصاد الصناعي يتعامل مع الموارد من خامات وآلات ومنتجات مادية نجد اقتصاد المعرفة يتعامل مع الموارد اللامادية من بيانات ومعلومات ومعارف.
- 2- طبيعة العوائد والتكلفة: يركز اقتصاد الصناعة على عناصر العائد والتكلفة المحسوسة ، بينما اقتصاد المعرفة يتعامل علاوة على ذلك مع العناصر غير المحسوسة من أمثلة عائد الاستثمار في مجال التربية وتنمية العنصر البشري.
- 3- القيمة : يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الملكية المادية مع ثنائية قيمة المنفعة والتبادل بينما يتعامل اقتصاد المعرفة إضافة إلى السابق مع القيمة الرمزية وقيمة المعلومات.
- 4- الملكية : يتعامل الاقتصاد الصناعي مع ثنائية مع الملكية المادية بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الملكية الفكرية أساساً.
- 5- الاستهلاك : يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الندرة في الموارد نتيجة زيادة استهلاكها بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الوفرة في الموارد المعرفية نتيجة الزيادة عند استهلاكها.

(1) - سعد علي العتري، أحمد علي صالح إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص441.

6- علاقة العرض والطلب : يتسم سوق الاقتصاد الصناعي بكونه سوقا ينمو بدافع العرض مع النقيض ينمو اقتصاد المعرفة بدافع الطلب.

إن توفر هذه العناصر يطلب من اقتصاد المعرفة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة بما يضمن قيام نسق الابتكار يقوم على الإدارة الكفأة لنقل التقنية من خارج المجتمع واستيعابها في النسيج المجتمعي وتنشيط إنتاج المعرفة المؤدي إلى توليد تقانات جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية البشرية في آن واحد ، فحسب تقرير التنمية البشرية عام 1999 فإن أكثر من 50 % من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يقوم على العلم والمعرفة

المبحث الثاني : خصائص وأهمية اقتصاد المعرفة

المطلب الأول: خصائص الاقتصاد المعرفي

أولاً: خصائص الاقتصاد المعرفي

إن اقتصاد المعرفة بمضامينه، ومعطياته، وتقنياته يتسم بالعديد من الخصائص والسمات الأساسية، والتي نذكر منها في مايلي:

1- الاستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والعملية وبالذات عالية المستوى في عمل الاقتصاد وفي أداء نشاطاته وفي توسعه ونموه،،

2- الموارد البشرية وتكوين رأس المال الفكري هي القاعدة الأساسية لتكوين الثروة المتجددة؛

3- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية في عمل اقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته، وإحلاله محل الجهد العضلي، وإحلال العمل الفكري القائم على المعرفة من نوعية أعلى محل العمل الفكري من نوعية أدنى بشكل مستمر ومتزايد ومتسرع؛

4- في إطار اقتصاد المعرفة تحقق النشاطات قيمة المضافة مرتفعة نتيجة اعتمادها على المداخلات المعرفية كنشاطات البحث والبرمجيات؛

5- خضوع اقتصاد المعرفة وارتباطها بمضامينه وتقنياته تحقق وفورا داخلية وخارجية، بحيث تتضمن خفض واضح في التكاليف؛

6- يتسم اقتصاد المعرفة بالإسراع على كيفية إنتاج ونشر وتخزين المعرفة باعتبارها المورد رقم واحد في هذا الاقتصاد بالاستخدام الكثيف والأمثل لتقنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

7- اقتصاد المعرفة هو إقتصاد افتراضي لأن استخدام التبانة الملائمة يخلق أسواقا ومنشآت افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيرا من المزايا منحيت تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في تنفيذ المعاملات من جهة ، ومن جهة أخرى صعوبة بمكان تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت ؛

8- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية ، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية، مما يؤدي لمخالة إلى تغيير الوظائف القديمة واستحداثها بوظائف جديدة بسبب انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع وصناعتها إلى إنتاج الخدمات المعرفية وصناعتها؛

9- النمو المستدام هو النمط نتيجة التراكم المعرفي (المعرفة المتجددة) من جهة واستخدام التكنولوجيا الرقمية والشبكية والاتصالات عن بعد بصفة فعالة من جهة أخرى ⁽¹⁾ حيث أعدت دراسة على عينة م الشركات أن هذه القاعدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الإنتاجية في 51% من الشركات وتخفيض التكاليف بـ 39%، تحسين صنع القرار في 36%، إثراء علاقات الزبون وكذلك تطوير تطبيقات التكنولوجيا الجديدة بـ 33%

10- المنظورات الجديدة: إن التدفق الحر للمعلومات عبر شبكات العالمية (الإنترنت) ينشئ حسا ووعيا أكبر بالقضايا الأخلاقية المجتمعية. ⁽²⁾

11- تمتاز قيمة السلع الغير ملموسة (المنتجات والسلع المعرفية) بأثمان باهظة.

ثانيا: عناصر اقتصاد المعرفة

للاقتصاد المعرفي عدة عناصر ومقومات تدعّمه وتثبت وجوده كإقتصاد قوي وتسهم بوجودها في أي اقتصاد بأن تضعه ضمن تصنيف الإقتصاديات المتقدمة والتي يمكن إجمالها كالآتي:

1- بنية تحتية مجتمعية متمثلة في المؤهلات الفكرية ذات المستوى العالي التي تعتبر بمثابة الدعامة القوية للاقتصاد المعرفي، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب لإنتاج المعرفة.

2- الربط الواسع ذوا الحزمة العريضة وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها: إنترنت، خطوط الهاتف، استخدام أجهزة الكمبيوتر... الخ

(¹) - محمد مرياني، ماهية الاقتصاد الجديد، المؤتمر للجمعية الاقتصادية العمالية، الاقتصاد الجديد: الاقتصاد المبني على المعرفة، مسقط 2-3 أكتوبر 2005

(²) - نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 197

3- مجتمع متعلم ومتخلق ، وهذا يستوجب الاستثمار والتركيز على مستوى التعليم والعمل على تدعيم التأهيل والتعليم المستمر وإقامة المراكز والمعاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الإطارات الموجودة وزيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين.

4- عمال وصناع المعرفة والذين يمتلكون معرفة وقدرة على التساؤل واستيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها ، أي الربط بين البنية المجتمعية والمجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات والقدرات الهائلة حيث بلغت نسبة اليد العاملة في قطاع المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية نسبة 66% من إجمالي قوة العمل سنة 2003 بعد أن كانت لا تتعدى 19% سنة 1920 و 50% في منتصف السبعينيات⁽¹⁾.

5- منظومة البحث والتطوير والعلم وتكنولوجيا الإبداع والابتكار الفاعلة ، بففضلها ترتقي بالاقتصاد من خلال متقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي والمعرفي في ان واحد .

6- يقوم اقتصاد المعرفة بضرورة تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة ، بما يضمن قيام نسق للابتكار يقوم على الإدارة الكفأة لنقل التقنية واستيعابها وتنشيط إنتاج المعرفة المؤدي إلى توليد تقنيات جديدة بما يحقق غايات الكفاءة الإنتاجية والتنمية البشرية في آن واحد ، بحيث أصبح تكوين وتطوير رأس المال الفكري بنوعية عالية أهم عنصر من عناصر الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة .

7- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة ، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم العالي حيث بلغ إنفاق الدول الغربية في هذا الحال 360 مليار دولار سنة 2000 كانت حصة الولايات المتحدة منها 180 مليار دولار ، وفي الوقت ذاته ادراك المستثمرين والشركات أهمية اقتصاد المعرفة وإمكانية تمويل العاملين ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم كما هو الحال في الشركات الأمريكية واليابانية .

• مما تقدم يتضح أن الاقتصاد المعرفي أضاف عنصر المعرفة إلى العناصر الثلاثة التقليدية للإنتاج التي تتمثل في اليد العاملة ، رأس المال والموارد الطبيعية ، وقد برزت تقنية المعلومات كأهم عناصر التكنولوجيا الحديثة بحيث يتعدى تأثيرها على الإنتاجية ليصل إلى العلاقة بين الاقتصاديات المتطورة وبين القطاع العام والخاص ولأن الثروة التقنية أصبحت عنوان الاقتصاد الجديد فمن

(1) - محمد ذياب ، اقتصاد المعرفة أين نحن منه ، www.Balagh.com/Islam/a10V58C0

إيجابيات هذا الاقتصاد أن الموقع الجغرافي والحدود والعامل الزمني قد خف آثارها بينما تعاضم دور المعرفة وأهمية الوصول إليها باعتبارها الدافع والمحرك في عملية التنمية ومفتاح إلى عولمة الاقتصاد ، وعليه فإن الدول العربية مطالبة بعبور هذه الثورة لتلحق بالتقدم ومواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة خاصة في ظل العولمة ، وعدم ترك الفجوة الرقمية بينهما وبين الغرب عرضة للتوسع والتفاقم ، وهذا لأن عناصر الاقتصاد المعرفي موجودة ، فالتطور التكنولوجي الهائل أصبح عصا سحرية يدير الاقتصاد في الوقت الحالي بشكل يزيل كل العراقيل والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أي اقتصاد ما يستوجب وجود موارد بشرية مدربة وكفأة ومؤهلة تستوعب وتحكم في هذه التكنولوجيات الحديثة بشكل فعال من جهة ، ومن جهة أخرى من شأننا دفع عجلة النمو وتحسين أداء المنظمات.

لذا ، فالدور الجديد للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة يستوجب على الدول العربية و الجزائر بصفة خاصة إيجاد سبل لتكوين وتأهيل وتدريب هذه الموارد ، كما عليها أن تعمل على إيجاد طرق تحفيزية لإعادة العقول المهاجرة والاعتناء بها من أجل الاستفادة من خبراتها ومؤهلاتها وما ينعكس عليها على جميع الأنشطة. وعليه ، فإذا ما توافرت هذه العناصر جميعا المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكفاءة البشرية فإنه من الممكن جدا أن نلتحق بركب الدول حديثة التصنيع أمثال الصين وماليزيا والهند التي أصبحت تقف أمام القوة الاقتصادية الكبرى لتتنافس معها وبصورة أدق لتحتل جزءا من السوق العالمية.

المطلب الثاني : أهمية ودوافع الانتقال إلى الاقتصاد المعرفي

إن اعتماد اقتصاد المعرفة في تطوره ونموه على ثورة المعرفة وما يتصل بها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، سوف نجعل منهما المحرك الأساسي لعملية نمو الاقتصاد وتطوره وبالتالي إحداث تغييرات بما يضمن استمرار تقدمه ، حالهما في ذلك حالة الثورة الصناعية التي كان محرك النمو الأساسي فيها الصناعة ، كما يحدث التغيير في الوظائف القديمة واستحداثها بوظائف جديدة وتدعيم المنظمات كافة على التجديد والإبداع والاستجابة لاحتياجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة ، حيث أصبح اقتصاد المعرفة يعطي للمستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع ويصل إلى كل محل تجاري ومدرسة ومكتب وإدارة بشكل يسير وسريع.

(1)

(1) - عماد الدين مني ، دور النظام التربوي الأردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي ، مجلة رسالة المعلم ، العدد 43 ، 2004 ، ص 12.

أولاً: أهمية الاقتصاد المعرفي

يمكن إبراز أهمية الاقتصاد المعرفي فيما يلي:

1- الإسهام في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد بحيث تتضمن التغيرات الهيكلية

هذه مايلي:

2- زيادة الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي مقارنة بالإنتاج المادي.

3- زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة، وفي تكوين رأس المال المعرفي.

4- زيادة الأهمية النسبية للصادرات من المنتجات المعرفية.

5- الإسهام في اكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التنافسية العالمية.

6- أن المعرفة العلمية والعملية تعتبر مورداً وعنصراً إنتاجياً مهماً في الإنتاج بدلاً من الموارد الطبيعية

التي

تتسم بالندرة إزاء الطلب عليها فهي الأساس المهم حالياً لتوليد الثورة المعرفية وزيادتها، وتراكمها .

7- الإسهام في تحسين الأداء حتى الوصول إلى الأداء المتميز من خلال رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف

وتحسين نوعيته.

8- الإسهام في خلق مناصب شغل جديدة خاصة في الحالات التي يتم استخدام تقنيات التكنولوجيا

المتقدمة، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة.

9- الإسهام في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية بما يساهم في توسعها ونموها

بدرجة كبيرة وبشكل متسارع ومتزايد، وبالتالي تحقيق الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه.

ثانياً: دوافع التوجه نحو اقتصاد المعرفة

إن عرضاً لأهمية لاقتصاد المعرفة يمكننا من القول أن هذا الاقتصاد يملك قدرات هائلة على التكيف مع

التغيرات الجديدة الانسجام مع كافة الظروف والمواقف المختلفة التي تصاحب تدويل الاقتصاد، وبذلك أصبح

حتمية يجب الانتقال إليه خاصة وأن كل الظروف مواتية لذلك بالإضافة إلى توفر عدد من القوى الدافعة

الرئيسية التي تؤدي إلى توجه الاقتصاد المعرفي أبرزها: ⁽¹⁾

1- تنامي دور المعرفة كعنصر هام لمصادر الثورة ومولد رئيسي للقيم المضافة .

2- العولمة : حيث أصبحت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية.

(1) - www.wikipedia.Org/wiki/économie_du_savoir

- 3- ثورة المعلومات والمعرفة بحيث زاد اعتمادا في الإنتاج، فنحو أكثر من 70% من العمال في الاقتصاديات المتقدمة هم عمال معرفيون.
- 4- انتشار الشبكات مثل الانترنت جعل العالم بمثابة قرية واحدة أكثر من أي وقت مضى.
- 5- ظهور مفهوم رأس المال الفكري المبني على التعلم وتوليد المعرفة .
- 6- تحرير التجارة العالمية وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 7- التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة .
- 8- المنافسة المتزايدة أجبرت المنظمات على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف.

المطلب الثالث: مؤشرات الاقتصاد المعرفي

يشمل اقتصاد المعرفة على عدة مؤشرات مهمة وضرورية يمكن من خلالها معرفة إمكانية انتقال الدول لهذا الاقتصاد الجديد، وسوف نتناول أهم مؤشرات والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة فئات هي:

أولاً: مؤشرات العلم والتكنولوجيا

تحتوي مؤشرات العلم والتكنولوجيا على البيانات المتعلقة بالأبحاث والتطوير: إحصائيات وبراءات الاختراع، والمنشورات العلمية وميزان المدفوعات التكنولوجي، إن هذه العناصر تعد الركيزة الأساسية في تطور ونجاح اقتصاد المعرفة لذلك سوف نتناوله بشيء من التفصيل:

- 1- **الأبحاث والتطوير:** تتمثل بيانات الأبحاث والتطوير في عملية جمع منظمة ومعارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحليل ديناميكية وبشكل مستمر ومقارنات دولية، وتتصل هذه المؤشرات بدعم بلد معين للبحث والتطوير بالإضافة إلى تخصيص مبالغ كبيرة لهذا القطاع، ومن جانب آخر يمكن للشركات متعددة الجنسيات إن تتولى مهمة الإنفاق على البحث والتطوير من أجل جعل منتجها ينافس المنتجات في السوق العالمية ويتفوق عليها من خلال احتكار براءتها الاختراع وشراء ابتكارات جديدة⁽¹⁾.

(1) - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكواش) مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في التمتع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003، ص12

تجدر الإشارة إلى أن الدول العربية لم تتمكن من تنفيذ استراتيجياتها المتعلقة في زيادة حجم الإنفاق على البحث والتطوير حيث مازالت نسبتها ضعيفة مقارنة بالناتج المحلي الإجمالي وذلك لأسباب عدة منها انخفاض نسبة النمو الاقتصادي و ضعف القطاع الخاص في الاقتصاد العربي عامة و استمرار توجه نحو شراء المعرفة و التقانة من الخارج في المشاريع الصناعية الكبيرة.

2- **إحصائيات براءات الاختراع:** براءة الاختراع هي حق احتكار مؤقت تمنحه الحكومة لمخترع مقابل نشر اختراعه لمدة زمنية محدودة وفق شروط معينة , و تعد براءات الاختراع الأداة الأولى لحماية الناشرين سواء كانوا شركات أو أحد الأفراد, كما تشكل مؤشرا يستعمل لتقييم النجاح و التخصيص بالنسبة إلى البلدان الأخرى , و في هذا السياق جاءت اتفاقيات حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة **trips** التي تضمن حقوق الملكية الفكرية و على الرغم من ذلك فقد استمر العديد من الدول في خرق القواعد الخاصة هذه الاتفاقية ⁽¹⁾, الا أنه في ظل هذه الاتفاقية يمكن للدول استخدام الترخيص الذي يمجبه يمكن السماح باستخدام براءات الاختراع المسجلة دون موافقة حامل البراءة.

و هناك ثلاثة معايير رئيسية لتسجيل براءات الاختراع و هي :

- أ- التسجيل على وفق الأولوية السبق للبلد الذي تم فيه تقديم الطلب الأول
 - ب- التسجيل على وفق باد إقامة المخترع تعكس القدرة التكنولوجية لبلد ما
 - ت- التسجيل على وفق بلد إقامة مودع الطلب تمثل التحكم بالاختراع
- و تكتسب هذه المعايير قدرا كبيرا من الأهمية لما لها من اثر كبير على حماية الملكية الفكرية و عدم ضياع حقوق الأفراد أو المنظمات التي تولي رعاية خاصة للاختراع فضلا عن أنها تسمح للعاملين في هذا الحقل بتحقيق أرباح عالية نتيجة بيع هذه الاختراعات محليا ودوليا.

3- **المنشورات العلمية:** تعد المنشورات العلمية من المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها معرفة إمكانات الباحثين و قبلها في الدول فكلما ازداد عدد المنشورات العلمية عكس ذلك اهتمام الدولة لهذا

(1) - trips : trade related aspect of intellectual property rights

الجانب فضلا عن أنها تكشف سعي الباحثين من أجل تطوير قدراتهم من جهة و من جهته أخرى لما تعكسه هذه المنشورات في معالجة العديد من المشاكل العالقة⁽¹⁾.

و لهذا المؤشر أهمية كبيرة و دعامة للاقتصاد المعرفي من حيث ازدياد الأوراق البحثية و المنشورات العلمية دليل على استيعاب العالمين في هذا المجال و إلى الدور الذي يلعبه نشر الوعي العلمي و الثقافي في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية.

4-ميزان المدفوعات التكنولوجي: هو إجراء لعمليات نقل دولية للتكنولوجيا , و هو ميزان تسجل فيه الأموال المتعلقة بشراء و بيع التكنولوجيا غير اسدة كالملكية الفكرية و التراخيص و المساعدة الفنية. و قد اتخذت منظمة التعاون و التنمية توصيات بشأن كيفية تطبيق ميزان المدفوعات التكنولوجي لقياس نشاط نقل التكنولوجيا و يضم ميزان المدفوعات التكنولوجي أربع فئات كبيرة تشمل:

- أ- عمليات نقل التكنولوجيا و تضم تملك براءات الاختراع و التراخيص و نقل الدراية.
 - ب- عمليات نقل الرسومات و تشمل على التملك و التراخيص و الامتيازات في الماركات و الموديلات
 - ت- تقدم الخدمات التقنية و تضم الدراسات تقنية و دراسات هندسية بالإضافة إلى المساعدات التقنية
 - ث- الأبحاث و التنمية ذات الطابع الصناعي
- و عليه نقول أن ميزان المدفوعات التكنولوجي يكون ملما لأمر ثلاثة مهمة هي : حقوق براءات الاختراع و الدراية و العلامات التجارية و الامتيازات.

ثانيا: المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

لا يختلف اثنان في تقدير أهمية المتغيرات المتعلقة بالمصادر البشرية لاقتصاد المعرفة خصوصا في وقتنا الحالي إذ تعد استثمارا عالي العوائد إذا ما قورن بأي من المجالات الأخرى في المجتمع. ان المصادر الرئيسية لمؤشرات الموارد البشرية تتمثل في بيانات التعليم و التدريب, مخزون رأس المال البشري و الاستثمار في رأس المال البشري.

1- التعليم و التدريب: تسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم و التدريب

, بتقييم المعارف و المهارات المكتسبة خلال العملية الرسمية للتعليم و التدريب. إن المنهج المتبع في الدول المتقدمة المعتمد على التعليم النوعي و زيادة عدد الدورات التي يلتحق بها الموظف تجعله مؤهلا للعمل في خضم التغيرات التي تطرأ على الاقتصاد بصورة عامة و على

(1) - مرال تولىان ، مرجع سابق ، ص21.

المهارات العاملين بصورة خاصة والخدمات الجديدة التي استحدثت بفعل التطور التكنولوجي الهائل، و قد جاء في هذا السياق مفهوم جديد متمثل في التعليم عن بعد كأحد الروافد الجديدة لدعم التعليم و استمراره و يتم ذلك عن طريق شبكة الانترنت ، و يعد التعليم عن بعد أحد الطموحات الواعدة للتعاون الأكبر بين برامج تعليم المكتبات و علم المعلومات و لإتاحة التوسع في استخدام التكنولوجيا دون تردد .

2- مخزون رأس المال البشري : يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه المورد الاستراتيجي

في العلمية الإنتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده منت قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها.

لقد أصبح في عصرنا الحالي ان تقوم المنظمات بنسخ او تقليد جميع برامج العمل و الآلات و التقنيات و البرمجيات المستخدمة في الإنتاج و الخدمات لأي منظمة أخرى ، ماعدا العنصر البشري لأنه العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد ، ولقد تطورت ثلاثة مقاربات لتقدير مخزون رأس المال البشري و هي:

أ- الأولى: تركز على قياس مستوى تدريب السكان و مدى قدراتهم و قابليتهم الفكرية .

ب- الثانية: تقوم على قياس مهارات الراشدين مباشرة.

ت- الثالثة: تركز على تحديد الفرق التي تميز عائدات الراشدين التي تبدو مرتبطة بخصائص فردية خاصة ، و على تقدير القيمة التجارية لهذه الخصائص و من ثم على تحديد القيمة الإجمالية لمخزون الرأس المال البشري.

3- الاستثمار في رأس المال البشري: يمكن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال

الإجراءات المالية للاستثمار و الاستثمار في الوقت و اللذين سوف يتناولهما بالتفصيل فيما يلي :

أ- الإجراءات المالية للاستثمار: تركز هذه الإجراءات على تخصص مبالغ يتم رصدها من قبل الدولة أو من قبل المنظمات في سبيل تطوير وتحسين مجالات متعلقة بالموارد البشرية نختصرها فيما يلي:

- تطوير عملية التدريس⁽¹⁾.

(1) - مرال تولىان، مرجع سابق ، ص21.

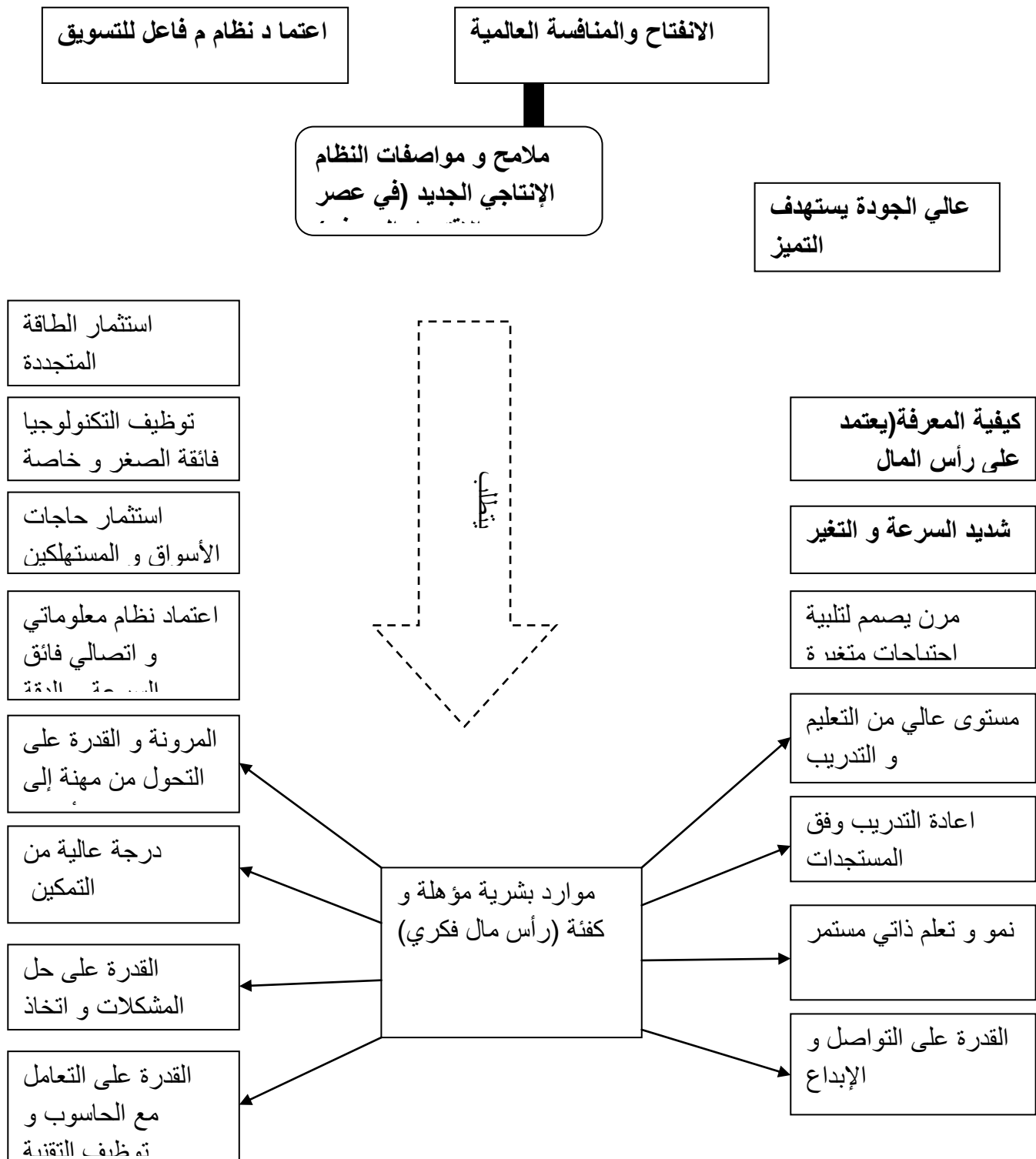
- تطوير عملية التدريب الراشدين (تشجيع الدورات التدريبية).

- فتح معاهد متخصصة ومراكز تتعاون مع الجامعات في سبيل تطويرا لمناهج الدراسية بما ينسجم وروح العصر والتغيرات التي تطرأ عليه و هناك جانب آخر ليتمكن إغفاله و هو نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل المنظمات التي بمقتضاها يتم الإنفاق على البحوث و براءات الاختراع من أجل تطويرا لعامل و تطوير الخطط الإنتاجية و الوصول إلى مستويات عالية و متطورة في الإنتاج, كذلك من أجل ضمان الكفاءة و الإنتاج عالي الجودة الذي يشكل ركيزة أساسية من أجل بناء جسر للوصول إلى السوق العالمية.

و منافسة الشركات الكبرى , و عليه يتبين إلزامية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية لأنها تعد المخزون الذي لا يمكن نفاذه بل على العكس من ذلك, إذ يمكن للمنظمة أن يزداد إنتاجها و عطائها على المدى البعيد في ظل التأهيل المستمر⁽¹⁾ ويمكن تفسير كل ما سبق وفق الشكل التالي :

(¹) - أنطوان زحلان ، العرب والتحدي التقني ، المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، بيروت، العدد 263، سنة 2001، ص60.

الشكل رقم 2-3 : متطلبات النظام الإنتاجي الجديد



الصدر : هاشم الشمري , نادية الليثي ، مرجع سابق، ص53.

ب- الاستثمار في الوقت في رأس المال البشري: تعطينا معدلات ارتقاء منظمات التعليم على وفق مستويات التعليم ، فكرة أولية عن الوقت الذي يمضيه الافراد في النظام التعليمي و هنالك مؤشرا يلخصان أرقام التعليم و الدراسة⁽¹⁾.

الأول: متوقع التعليم المدرسي لكل فرد بلغ سن الخامسة.

الثاني: متوقع التعليم في منظمات التعليم العالي (الدراسات العليا) لكل فرد بلغ سن الثامنة عشر.

الثالث: مؤشرات نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

يعد هذا المؤشر على قدر كبير من الأهمية لما ينطوي على عدد من التفاصيل التي تربط بالتكنولوجيا و الجانب الاقتصادي في نفس الوقت، و يعرف البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بأنها "مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات و إرسالها و عرضها بالوسائل الإلكترونية"⁽²⁾.

و مع ظهور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة التقى الاقتصاد المبني على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة بالمعرفة و الإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة و لهذه الأخيرة ثلاث تأثيرات في الاقتصاد هي :

- 1- أنها تسمح بجلب أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة والتخزين و تبادل المعلومات.
 - 2- تعزز تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة ظهور و ازدهار صناعات خدمات جديدة .
 - 3- ظهور وظائف جديدة و الاستعاضة بها عن سابقتها القديمة أو جعلها مساعدة لها كخدمة التعلم عن بعد ، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية و الصحة الإلكترونية.
- وبالتالي فإن التكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تحتل مكانة جوهرية كما تعد دعامة أساسية في اقتصاد المعرفة لأسباب عدة منها :

- أ- يتم إنتاج هذه التكنولوجيا في قطاع يكون فيه نشاط الابتكار مكثفا ، فمثلا في صناعة المعلوماتية الفرنسية كانت نفقات الأبحاث و التنمية تمثل 15.7% من القيمة المضافة لسنة 1998
- ب- إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي يمكن تصنيفها بتكنولوجيا عامة، هي أساس ابتكارات الخدمات و المنتجات في مجمل الاقتصاد.

(1) - هاشم الشمري ، تنادية الديني ، مرجع سابق ص 54-55.

(2) - نفس المرجع ص 54.

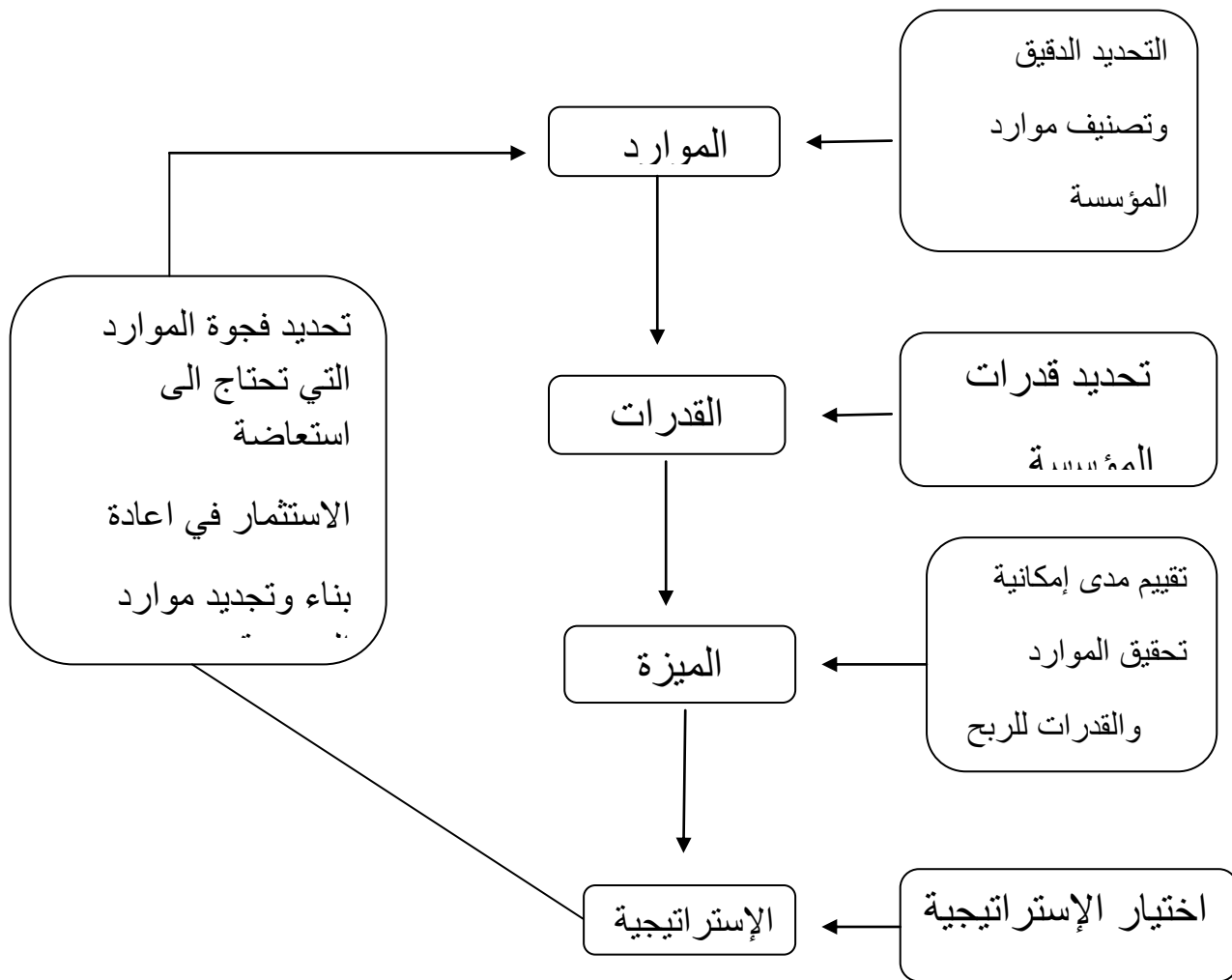
المبحث الثالث : العلاقة و الدور الأثري للاقتصاد المعرفي:

المطلب الأول: إدارة الموارد والكفاءات و دعم الاستقرارات الأولية

سنستطرق من خلال هذا المطلب إلى خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كما سيتم تحديد طبيعة العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية.

أولاً: خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

أن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة اعتماداً على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خمسة مراحل موضحة بالشكل أدناه



المصدر: بالتصرف نبيل مرسى خليل . الميزة التنافسية في مجال الأعمال . الدار الجامعية . بيروت

1996

وفيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات على حدى

1- **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة :** من اجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فانه يتوجب عليها الإحاطة

بجميع مواردها وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية. مالية. بشرية تنظيمية وتكنولوجية

ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة وعليه فان الأمر يتطلب :

أ- توفر نظم معلومات إدارية كفء إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة من موارد وكفاءات المؤسسة

ب- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات

ت- استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة اكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية اكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية اكبر . الاستغلال الكفء للموارد

2- **تقييم قدرات المؤسسة:** إضافة إلى تحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام

بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط

خمسة اختبارات تسمح Thevenard و puthod التنافسي ولقد اقترح بأخذ صورة عن القيمة

الإستراتيجية للموارد والكفاءات هذه الاختبارات موضحة بالشكل الموالي⁽¹⁾

أ- **الاختبار الأول:** اختبار الملائمة بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء

كانت حالية أو مستقبلية وتجنب تهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية في هذه الحالة يمكن أن

نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة.

ب- **الاختبار الثاني:** اختبار الندوة الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية الشاملة وبين الموارد

والكفاءات الإستراتيجية التي يمكنها إلا عدد محدود من المنافسين

ت- **الاختبار الثالث:** اختبار النقلية والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها

وتقليدها من تلك المحمية بعوازل بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما

كانت صعبة النقل

ث- **الاختبار الرابع :** اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على

مواردها وكفاءاتها

(1) - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص45.

الشكل رقم 2-5: اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



تعتبر الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية تسمح للمؤسسة تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية دائمة ويتوقف ذلك على قدرة المؤسسة على إدارة حافظة مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية حافظة يمكن تقييمها وبناء صورة عامة عنها من خلال قيامها بخمسة اختبارات كما يلي:

هل أن الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ملائمة أو ذات قيمة؟ إذا لم تكن ذات قيمة فإنها لن تمكن المؤسسة من الاختيار وتطبيق الاستراتيجيات التي تسمح لها باستغلال الفرص وتجنب التهديدات وعليه فإن هذا النوع من الموارد والكفاءات يعتبر نقطة ضعف لا تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية.

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة لكن ليست نادرة في هذه الحالة يمكن للمؤسسة استغلال هذا النوع من الموارد والكفاءات في تطبيق الاستراتيجيات لكن عموما فتوفير موارد ذات قيمة لكن ليست نادرة لن يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية.

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل فهذا الأمر من شأنه أن يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وفي نفس الوقت سيجد المنافسون صعوبة في الحصول على نفس الميزة لصعوبة الحصول على المورد أو الكفاءة أما للتكاليف العالية التي سيتحملونها أو لصعوبة الحصول عليها .

إذا كانت الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة ذات قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد بسهولة وغير قابلة للتحويل والإحلال وفي هذه الحالة فقط فإن المنافس يمكن تحييد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

بناء على ما سبق توفر الاختبارات المتعلقة بالقيمة النادرة عدم التقليد عدم النقل الإحلال مجتمعة إطار عمل يسمح للمؤسسة بفهم مدى إمكانية تحقيق ميزة تنافسية والعوائد المحتملة التي ترتبط باستغلال مواردها وكفاءاتها

ما تجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات المحورية تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين⁽¹⁾

— مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم

— نفس المشكلة تطرح عندما تقوم المؤسسة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المؤسسات المنافسة.

(1) - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ص 47.

3- تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح: يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث

اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على

المدى الطويل وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما كان لن تحققه هذه الموارد

والقدرات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح وأرباح للمؤسسة

وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة

التنافسية التي تحققها موارد المؤسسة ومقدرة هذه الأخيرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها

وكفاءتها فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين.

ح- مدى استدامة الميزة التنافسية : عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص

العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد الحقيقية لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد

والكفاءات. بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة الخصائص كل من الموارد والكفاءات

المحورية للمؤسسة.

خ- مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة

من مواردها وكفاءتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي ولكنها تعتمد أيضا على قدرة

المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.

4- اختيار إستراتيجية الملائمة: والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية علما أن

الإستراتيجية التي تم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة

.صعوبة تقليدها. ندرتها

د- تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة . لا تهتم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد

والكفاءات الحالية فقط ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على

مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية

ثانيا: الموارد والكفاءات والميزة التنافسية:

يمكن تحديد العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية من خلال التركيز على عنصر خلق

القيمة وكذا عنصر الربحية.

1- الموارد والكفاءات وإشكالية خلق القيمة : تكون للموارد والكفاءات القدرة على توليد قيمة

اقتصادية إذا استعملت للقيام بعمل ما وفي إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات تكون قادرة

على خلق القيمة إذا ساهمت في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وعليه حسب فانه يمكن قياس

قدرة الموارد على خلق القيمة من خلق القيمة RBV

من خلال قياس قدرة الإستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة . ومن ثم فان عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات

على سبيل المثال: تخلق إستراتيجية قيادة التكلفة قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض هيكل تكاليفها مقارنة بمنافسيها أما إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تخلق قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المؤسسة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسات التي لا تميز منتجاتها.

• إذا تمعنا في المفاهيم المتقدمة في إطار نظرية الموارد الداخلية والكفاءات نلاحظ أن هناك ربط بين مصطلحات الموارد .الكفاءات.القدرات. سنحاول من خلال الجدول رقم 2-2 إدراج مجموعة من المصطلحات التي تتداول بشكل كبير في إطار النظرية وتوضح طبيعة العلاقة بين المصطلحات.

الجدول رقم 2-2: من المصطلحات التي تداول بشكل كبير في إطار النظرية وتوضح طبيعة العلاقة بين

المصطلحات.

المصطلح	المفهوم
الموارد	تشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة. وتمثل في: ذ- رأس مال مادي. التكنولوجيا. المصانع. المصانع. المعدات. الموقع الجغرافي. مصادر المواد الأولية..... ر- رأس مال بشري. الكفاءات المهنية. التكوين. الخبرة. العلاقات الاجتماعية..... ز- رأس مالي تنظيمي. الكفاءات الجماعية. التنظيمية. نظام التنسيق. التخطيط. إدارة المعرف. الرقابة.....
الموارد الإستراتيجية	تمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية: القيمة. الندرة. غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين. غير قابلة للإحلال. تحقق ميزة تنافسية وحيدة على مستوى السوق
الكفاءات التنظيمية	س- هي عبارة عن موارد متميزة. معظمها غير ملموسة وتكون ملكا للمؤسسة ش- تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد. كما تمثل مخزون بالنسبة للمؤسسة. ص- تعرف أنها الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دارية بفعله. على عكس الموارد التي تمثلها ما يمكن أن تفعله المؤسسة ض- أمثلة: شبكة معارف المعلومات. وقاعدة البيانات. براءات الاختراع
الكفاءات المتميزة أو الإستراتيجية	ط- تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة والتي تدها بميزة تنافسية. ظ- متوفرة نوعا ما. وتعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في إطار تشكيلية منتجاتها أو خدماتها ع- تكون في اغلب الأحيان غير مكشوفة بالنسبة للزبائن غ- تكون وحيدة (منفردة) فيما يخص الصنف المنتمة إليه

Source: Cécile de Joux compétences aux cœurs de l'entreprise.

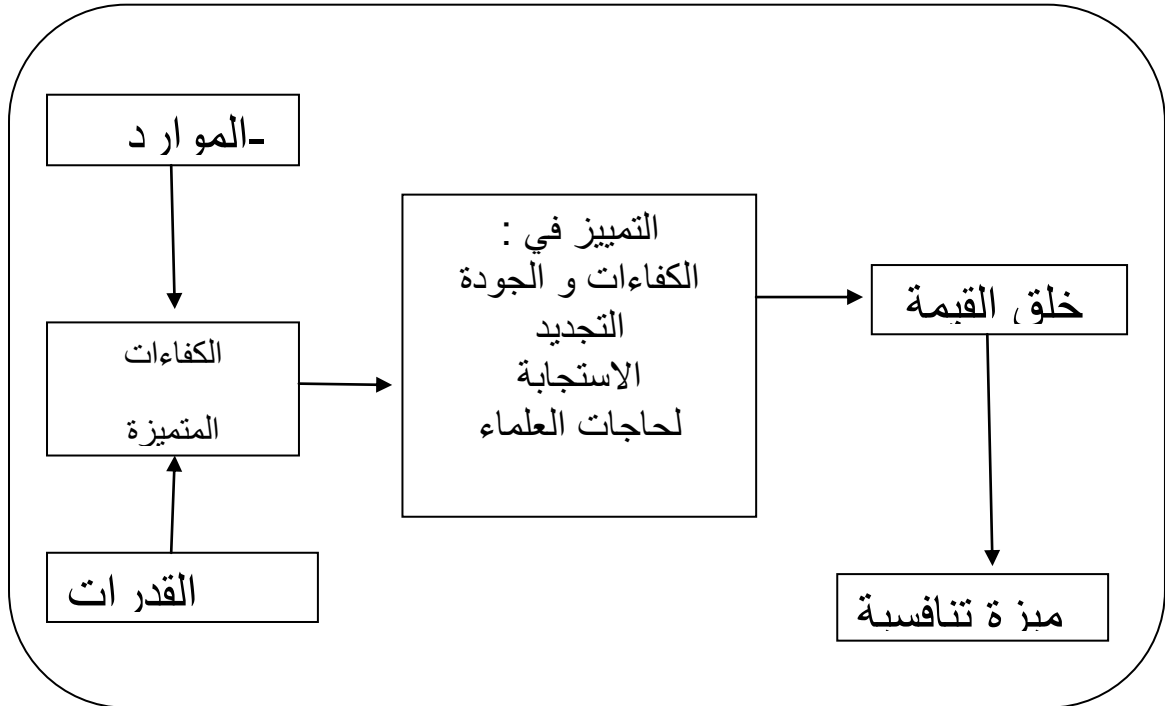
Edition d'organisation paris 2000

فانه يجب التمييز بين Cécile dejoux انطلاقا من الجدول وحسب

مفهوم الموارد ومن جهة و بين مفهوم الكفاءات من جهة أخرى . فالموارد تمثل مجموع الخدمات الكامنة والتي يمكن تعريفها بصفة مستقلة عن بعضها البعض أما الكفاءات فلا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها أو نشاط فمن خلال الجدول السابق يتضح أن الكفاءات تتمثل في الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دارية بفعله . أما الأصل أو المورد فيمثل ما تمتلكه المؤسسة .

أما بالنسبة لمفهوم القدرات فان tarendeau يعرفها بأنها روتينيات تشغيل الأصول لخلق إنتاج أو تقديم سلع وخدمات إلى السوق ويعرفها أخر بأنها الأسلوب الذي تعتمد المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وعليه فالقدرات تشير إلى مهارات المؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مواردها وتوظيفها لإنتاج أو تقديم سلع وخدمات إلى السوق

ويمكن توضيح العلاقة بين الموارد . القدرات والكفاءات من خلال الشكل رقم 2-6
الشكل رقم 2-6 : العلاقة بين الموارد . القدرات والكفاءات



المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الجودة و التنوع لبناء قدرة تنافسية :

أولاً: تعريف الجودة

لقد أعطى للجودة عدة تعاريف من بينها:

- 1- مجموعة من الخواص ومواصفات السلعة . أو الخدمة المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها
- 2- هي توافر جميع المواصفات والخصائص في المنتج أو الخدمة والتي تلبي متطلبات وحاجات وتوقعات العميل المعلنة والضمنية في الوقت المناسب والسعر المناسب للعميل والمورد في أن واحد ويشارك في وضعها وبنائها جميع العاملين وعلى كل المستويات .
- 3- تعرفها الجمعية العامة الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها مجموعة الخواص والمواصفات الموجودة في السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها.

ثمانية أبعاد أساسية للجودة وهي: GAROIN وفي عام 1988⁽¹⁾

- أ- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات والتوقعات.
- ب- السمات المميزة للمنتج وهي ما هي الأشياء المميزة التي يمكن أن يقدمها المنتج أو السلعة
- ت- الاعتمادية أو درجة الجدارة: وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة .
- ث- درجة المطابقة: وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل
- ج- عمر المنتج: مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة
- ح- سهولة الصيانة والإصلاح: وهي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة وعملية الإصلاح والصيانة للسلعة .
- خ- مظهر السلعة :مجموعة من الخصائص غير الموضوعية والتي يحددها العميل بناء على تفصيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل شكل السلعة مثل شكل السلعة أو مذاقها أو رائحتها.

(1) - أسامة ابراهيم حجار، مرجع الانترنت ، موقع عالم النور- اسامة www.nour.world.com

د- الجودة كما يدركها العميل وهنا يستخدم العميل إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشر في الحكم على السلعة ومن المقاييس التي يستخدمها العميل انطباعات الآخرين وخبراته السابقة.

ثانيا: تطور نظام الجودة

كانت جودة المنتج تعتمد بشكل رئيسي على مهارات الحرفي أو الصانع والذي كان مسؤولاً عن تطوير المنتج خلال جميع مراحل ثم قدم العالم Taylor فكرة تحديد مسؤوليات العامل في إطار معين وبعد تلك المرحلة قدم العالم Shenhart مبدأ الطرق الإحصائية في فحص قدرة أداء العملية الإنتاجية ومن ثم تطور مفهوم الجودة ليشمل الإدارة العليا في تطوير المنتج وهذا بعد سنوات الحرب العالمية حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل وهي

- 1- مرحلة الفحص (التفتيش): في هذه المرحلة يتم فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة.
- 2- مرحلة ضبط الجودة (المراقبة): يتم في هذه المرحلة تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة مما يساعد على كشف الأخطاء مبكراً وذلك اعتماداً على استخدام الأساليب الإحصائية.
- 3- مرحلة توكيد الجودة: تعتمد هذه المرحلة على التركيز على متطلبات العميل والذي أصبح هدف ومحور اهتمام المؤسسات. كذلك في هذه المرحلة يتم التركيز على اختفاء نسبة المعيب
- 4- مرحلة إدارة الجودة : التأكد من متطلبات العميل قد تم تحقيقه في هذه المرحلة بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها .

ثالثاً: جودة المنتج وأهميته⁽¹⁾: يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها ويمكن التعبير بين ثلاثة وجهات نظر مختلفة فيما بينها يتعلق بالمعنى المستخدم وهي :

- 1- جودة التصميم : وهي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في تصميم شكل استخدام مادة خام أفضل أي هي الجودة التي تبني في المنتج على ضوء المواصفات المطلوب توافرها فيه.
- 2- جودة الأداء : هي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها أو ما يسمى الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة

(1) - توفيق عبد الرحيم يوسف ، مرجع سابق ص 51-52

3- جودة الإنتاج: وهي مدى مطابقة المنتج بعد صنعه لمواصفات التصميم الموضوعة ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج.

رابعاً: **فعالية الجودة** : في تطبيق الجودة تظهر عدة آثار إيجابية وهي تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- خفض التكاليف وزيادة حصة المنشأة في السوق:

أن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة حصة المنشأة في السوق وبالتالي زيادة الأرباح فاستعمال مادة الخام الجيدة يقلل الفاقد منها. كما تقلل ساعات العمل المهدرة أو الضائعة بما يقلل من تكلفة الإنتاج وتعزز مراكز المنشآت في السوق إذا قدمت سلعا جيدة يهنا بها المستهلك ويكون راغبا في تكرار شرائها فتزيد بذلك المبيعات وترتفع أرباح الشركة .

2- تحقيق القدرة التنافسية للمنشأة :

يمكن للمنشأة أن تعزز قدرتها التنافسية في المجالات التالية :

أ- التكلفة المنخفضة تساعد المنشأة على تخفيض أسعارها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق.

ب- يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم صورة المنتج والعمل على زيادة الكفاءة

ثانيا : إستراتيجية التنوع الأنواع و طرق القياس⁽²⁾ :

1- تعريف إستراتيجية التنوع: هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص. حيث تعتمد المؤسسة

على تقديم تشكيلة من المنتجات فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنوع عن طريق إضافة منتجات أو أسواق أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة

والتنوع من وجهة نظر Ansoff : حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة

و ذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي و المالي و التسويقي بشكل

كامل فإذا ما امتلكت منظمة الأعمال إمكانيات و قابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فيمكنها

تقديم منتجات جديدة لشركات لم يتم التعامل معها .

(¹) - سعد ، مرجع سابق ص 299-300.

(²) - غانم عبد الله مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 ص 62.

أما Berry فيعرف التنوع " بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة " في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt و Petts التنوع على أنه " عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية المجالات النشاطية

مما تقدم نخلص إلى أن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال

أ- تقديم منتجات / أو خدمات جديدة

ب- كسب حصص سوقية جديدة

ت- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

2- أنواع إستراتيجية التنوع : أن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنوع من طرف المؤسسة

الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلية المناحية التي تقوم بها حاليا إذ

يمكن التطرق إلى أنواع استراتيجيات التنوع تحت ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

أ- التنوع المترابط وغير المترابط

ب- التنوع الداخلي أو الخارجي

ت- التنوع الأفقي أو الراسي

أ- التنوع المترابط والتنوع غير المترابط: ⁽¹⁾

1-التنوع المترابط:

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي . شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا التوزيع الزبائن العلامة . مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج.

2- التوزيع غير المترابط:

يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية فهذا النوع من التنوع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً إلى مجال المؤسسة ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأية صلة

ب- التنوع الداخلي والخارجي

1-التنوع الداخلي: " يعتبر التنوع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على

مواردها الداخلية . أي مواردها الخاصة . وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة . "

(1) - غانم عبد الله مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 ص 63.

2- التنوع الخارجي: يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي

- الاستحواذ أو الامتصاص: أي قيام المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى . عادة ما تكون اصغر منها أو تعاني من صعوبات وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمنت إليها منتجا أو منتجات /
- الاندماج: انضمام مؤسسات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون مؤسسة واحدة ربما باسم جديد أو باسم احدهما وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير

ت- التنوع الأفقي والراسي

- 1- التنوع الأفقي : هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارة في ممارسة أنشطة متشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع. بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء .
- 2- التنوع الراسي : وهو توجيه موارد وإمكانات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي بحيث يأخذ الشكلين التاليين:

- التكامل الأمامي: ويعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.
- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التمويل بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين

3- قياس الأبعاد المختلفة لإستراتيجية التنوع: هناك اتجاهان فكريان اهتمتا بدراسة اثر إستراتيجية التنوع على أداء المؤسسات الاقتصادية فاحد هذه التيارات يتمثل في الإدارة الإستراتيجية والآخر يتمثل في الاقتصاد الصناعي فدراسات الاقتصاد الصناعي فدراساته تعتمد في قياساتها على مؤشرات محسوبة انطلاقا من إحصاء مجالات النشاط لكل مؤسسة في حين درست الادارة الاستراتيجية استخدمت منذ سنة 1974 معيارا تصنيفيا استند على أعمال rumelty

1- طرق القياس المستمرة : من بين الدراسات الأولى المهمة باستراتيجية التنوع و علاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية نجد دراسات الاقتصاد الصناعي ، المرتكزة أساسا على درجة التنوع في المؤسسات (مؤسسات محل الدراسة) ومن أهمها:

أ- مؤشر بيرري : يقابل هذا المؤشر مقياس هيرشمان -هيرفندال للتركيز و هو يأخذ

$$=1_{I=1}-\sum p_i^2 I_B$$

I_B : مؤشر بيرري

P_i : النصيب النسبي للنشاط (i) الذي تساهم فيه المؤسسة من الإنتاج الكلي

أو المبيعات الكلية للمؤسسة في جميع الصناعات

حيث أن : إذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا $P_i=1$, من ثم فإن $I_B=0$ وفي هذه الحالة تكون

المؤسسة متخصصة تخصصا كاملا في منتج رئيسي واحد ولا يوجد أي نوع من التنوع .

إذا كانت المؤسسة تشترك في إنتاج K منتج بحيث تتساوى مساهمتها في جميع المنتجات .و من ثم فإن

$$I_B = 1 - \frac{1}{K}$$

مؤشر انتروبي (entropic):

• يأخذ هذا المؤشر الصيغة التالية:

$$DT = \sum P_i \ln\left(\frac{1}{P_i}\right)$$

حيث:

DT : مؤشر انتروبي

P_i : النصيب النسبي للمؤسسة

N: عدد مجالات النشاط .

من مميزات هذا المؤشر انه:

• يأخذ القيمة 0 في حالة تخصص المؤسسة في منتج واحدة والقيمة $\ln(n)$ في حالة وزع رقم اعمال

المؤسسة بشكل متساوي على عدد من الأنشطة (n) وتصبح في هذه الحالة

$$DT = \ln(n)$$

2- طريقة القياس المتقطعة:

ذهب Rumelt إلى الاستعانة بمؤشرات كمية لحصر مجال التوازن بين التخصص والتنوع و ذلك

بقياس درجة التنوع بمعدلات تقيس مستويات النشاط أو الأنشطة إلى رقم الأعمال الإجمالي وهي :

أ- معدل التخصص ويرمز له بـ RS ويقاس بمساهمة النشاط الأكبر في رقم الأعمال الإجمالي

ب- معدل الارتباط ويرمز له بـ RC يقاس بنسبة رقم الأعمال الناتج عن الأنشطة المرتبطة فيما

بينها إلى رقم الأعمال الإجمالي

ت- معدل العلاقة ويرمز له بـ Rr ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة نشاط

المرتبطة بطريقة معينة.

ث- معدل الارتباط الراسي ويرمز له ب R_v ويقاس بنسبة رقم الأعمال الذي يعود لأكبر مجموعة مجالات النشاط المشاركة في اي عملية انتاجية لاي مرحلة من مراحل الإنتاج⁽¹⁾.

• وبحساب هذه المعدلات نحصل على تصنيفات المؤسسة كما يلي:

- مؤسسة ذات نشاط وحيد تخصص $R_s \geq 0.95$
- مؤسسة ذات نشاط مهيم و تنوع رأسي $0.70 < R_s < 0.95$ $R_s \geq 0.70$
- مؤسسة ذات نشاط مهيم و تنوع مقيد $0.70 < R_s < 0.95$ $R_c < (R_r + R_s)/2$
- مؤسسة ذات تنوع مقيد $R_s < 0.70$ $R_r > 0.70$ $R_c < (R_r + R_s)/2$
- مؤسسة ذات تنوع غير مرتبط $R_r > 0.70$
- مؤسسة ذات تنوع مرتبط $R_r > 0.70$ $R_s < 0.70$ $R_c < (R_r + R_s)/2$

المطلب الثالث : تعزيز الإبداع و الابتكار

الابتكار هو تطبيق بدائل في التكنولوجيا أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغيرات في المنتج و في أساليب الإنتاج وفي التنظيم ,والابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المؤسسة أو السوق ,فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة, والابتكار هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة و إدخال هيكلية إنتاج جديدة وفتح سوق جديد والحصول على مورد جديد.

لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية تسعى إليه كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها ويتم تنويع مراحل عملية الابتكار على النحو التالي⁽²⁾:

1- توليد الأفكار: في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة و تشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات ,مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق و أساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين و الموردين ,أو عن

(1) - غانم عبد الله مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 ص 67.

(2) - علي فريد عبد الكريم ، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو و القدرة التنافسية ، ، البنك المركزي العراقي ، المديرية العامة للاستثمارات قسم ادارة المخاطر ص2.

طريق البحث عن التكنولوجيا الصناعية الجديدة ,و من ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة و الممكن تطبيقها من طرف الأفراد و هيكل الإنتاج المتاح و قدرة المؤسسة المالية.

2- **تحويل الفكرة إلى مشروع:** يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع و ذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم و حدود تطبيقه ,ونوع وسائل العمل المطلوبة ,والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة ,مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين , بالإضافة إلى ذلك ,تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث و التطوير و التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية او التجارية , ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات و التطورات المتعلقة بالسوق و رد فعل المنافسين لنتائج مشروع الابتكار, أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أي لحظة.

3- **تتويج المشروع واقعيًا:** تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة .حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة (الهيكل الإنتاجي) والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة ويسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة المعنية بتحليل آراء ورد فعل الزبائن والموردين والموزعين بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي حيث لابد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية أي أي يمكن إضافة أي تعديلات جديدة وفي أي لحظة أثناء الإنتاج وبعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزاً للتوزيع إلى السوق.

وتهدف إستراتيجية الابتكار إلى دعم القدرات الفنية للمؤسسة بشكل مستمر لغرض مواجهة مختلفة الاضطرابات المحتملة .والتي من شأنها التأثير سلبيا على قدراتها التنافسية.وقد لا يكون الهدف من الابتكار دائما تنمية حصة المؤسسة السوقية او رفع مستوى أرباحها وإنما قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة وخاصة إذا كانت تواجه عقبات وتحديات حقيقية وتحمل إستراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن إستراتيجية المؤسسة وذلك لأنها بمثابة القلب الذي ينبض فيها وان دون اعتماد إستراتيجية ابتكار فعالة تكون المؤسسة معرضة للزوال

إن احتلال إستراتيجية الابتكار مكان الصدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنما ينبع من طبيعة هذه المؤسسة ومحدودية مواردها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة فمن خلال الابتكار المستمر يمكن أن تضمن لنفسها

في السوق وان تصنع لنفسها سوقا خاصة بها وان تخفض سعر التكلفة بما يضمن لها الاستمرار أمام مؤسسات كبيرة تعتمد أسلوبا اقتصاديا الحجم فالابتكار هو الاختيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد بينت الدراسات المختلفة أن أكثر من نصف الابتكارات في القرن العشرين هو إنتاج مخترعين مستقلين ومؤسسات صغيرة الحجم⁽¹⁾.

كما أن الابتكار في المنتج يعتبر من وجهة النظر الإستراتيجية خطة دفاعية تضمن ديمومتها وبهذا فان للابتكار هدف أساسي هو إعطاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مميزات وقدرات تنافسية تميزها عن الشركات الأخرى من خلال

- طرح منتجات بنفس الجودة الموجودة في السوق لكن بسعر اقل لان المؤسسة تمكنت بطريقة مبتكرة من تخفيض كلفة الإنتاج.
- طرح منتجات منافسة تستجيب بطريقة أفضل لتطلعات المستهلكين مقارنة مع منتجات المنافسين. ويمكن بيع هذه المنتجات بسعر مماثل أو أعلى من أسعار المنافسين لأنها تتوفر فيها مميزات إضافية وجودة أفضل مقارنة بالمنافسين .

وبهذا لا يمكن لشركة صغيرة أن تدخل السوق دون عوامل نجاح وقدرات تنافسية تمكنها من كسر حاجز الاحتكار والمنافسة . وفي غياب إمكانات مادية كبيرة لا تتوفر إلا في الشركات الكبيرة فانه لا سبيل أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا الابتكار

تعمل حاضنات الأعمال على دعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الموارد التكنولوجية والموارد العلمية لها ومن هنا تتجلى أهميتها في دعم الابتكار باعتبار أن تلك العوامل هي مدخلات نشاط الابتكار وحاضنات الأعمال هي من آليات دعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات لهذه المؤسسات لهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق وتنشئ أهمية الحاضنات الأعمال من نحو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة خاصة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تحتاج إلى حضانة وذلك لأنها تفتقر إلى عدد من المقومات التي تسمح لها من النمو بصورة ذاتية لذلك فان كثيرا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يصيبها الفشل مبكرا بسبب انعدام

(1) - علي فريد عبد التكرم ، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو و القدرة التنافسية ، ، البنك المركزي العراقي ، المديرية العامة للاستثمارات قسم ادارة المخاطر ص3.

الحضانة التي تزوده ببعض مقومات الاستمرار . فحاضنات الأعمال تعمل على تقديم التكنولوجيا الحديثة وأدوات وأدوات الابتكار . حيث أن الابتكار يعمل على زيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في ظل الظروف الإقليمية والدولية الجديدة والمتجددة فيعتبر الابتكار من الأدوات التي تساعد المؤسسة على التعامل مع التغيرات السريعة وتخلق لها الأسواق الجديدة وتعمل على تكيفها مع التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها من قبل حاضنات الأعمال وتعتبر الحاضنات كمراكز للابتكار تلجأ إليها هذه المؤسسات لتستفيد من دوراتها الفنية والاستشارية وهي دائما تركز على الابتكار والتجديد كنشاط أساسي داخل هذه المؤسسات فضلا عن توفير التمويل لهذه المؤسسات وعادة ما تنمو حاضنات الأعمال بجانب الجامعات ومراكز البحث وذلك لتكون على صلة مباشرة بالباحثين ومختلف الموارد العلمية المتاحة فيها وبالتالي فإن دورها رائد في تنمية قطاع البحث والتطوير وتعزيز العلاقة بين قطاعي البحث العلمي التقني والصناعة .

إن العمل التي تبني رؤية شمولية في تطوير منظومة العلوم والتقنية والابتكار تؤدي إلى تأزر مكونات هذه المنظومة وتناسق خططها وتوثيق روابطها وتفاعلها مع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و ذلك يتم من خلال إتباع السياسات الآتية⁽¹⁾:

- 1- تبني آلية على المستوى الوطني لتعزيز فعالية إدارة وتخطيط وتنسيق ومتابعة أنشطة العلوم والتقنية والابتكار ودعم مواردها
- 2- الاستمرارية في استكمال وتقوية البنى التحتية اللازمة لتنمية المنظومة ورفع كفاءة عملها
- 3- إيجاد المؤسسات الوسيطة بين مكونات المنظومة المختلفة من جهة و بينها وبين القطاعات المختلفة من جهة أخرى كمراكز التطوير التقني وحدائق العلوم والحاضنات التقنية وصناديق التمويل
- 4- إيجاد الآليات اللازمة لتشجيع وتقوية الروابط بين المكونات الرئيسية للمنظومة مثل مؤسسات البحث والتطوير والتعليم والتدريب والشركات والمستثمرين والمبتكرين وموردي التقنية والمكاتب الاستشارية والإعلام العلمي وغيرها
- 5- حفز القطاع الخاص للقيام بدور ريادي في تنفيذ وإدارة الأنشطة العلمية والتقنية وتحديد البرامج البحثية وتقييمها واستثمار نتائجها

(1) - علي فريد عبد الكريم ، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو و القدرة التنافسية ، ، البنك المركزي العراقي ، المديرية العامة للاستثمارات قسم ادارة المخاطر ص4

6- توجيه وسائل التوعية المختلفة لتعميق إدراك أفراد المجتمع والقطاعات الحكومية والخاصة بالدور

الحاسم للعلوم والتقنية والابتكار في تحسين الكفاءة الإنتاجية وزيادة القدرات التنافسية للاقتصاد

الوطني والمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية والارتقاء بمستوى معيشة المواطن.

كما أنا دعم و رعاية وتشجيع القدرات البشرية في الإبداع والابتكار تحتاج إلى إتباع مجموعة من السياسات ومن أهمها¹

1- تهئية البيئة الملائمة و توفير الإمكانيات المناسبة لتشجيع و حفز إبداعات و مبادرات الأفراد والجماعات و مؤسسات القطاع الخاص

2- العناية و الاهتمام بالموهوبين و المبدعين و خاصة في المجالات العلمية و التقنية² وإيجاد الظروف التنافسية المحفزة لهم

3- تشجيع تبني القطاع الخاص والمستثمرين المبدعين و المبتكرين الوطنيين

4- إيجاد الآليات و الحوافز اللازمة لاستقطاب المبدعين المبتكرين المتميزين للعمل في المراكز البحثية

5- تشجيع إقامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تبنيها من قبل

الحاضنات التقنية

6 - الاهتمام بالإنتاج الفكري للعلماء و المبدعين و حفزهم على نشر إنتاجهم و توفير القنوات المناسبة للنشر

7- دعم و تقوية الجمعيات العلمية في المجتمع و تفعيل دورها في تنمية القدرات الوطنية للإبداع و الابتكار

8- إيجاد الوسائل اللازمة لتفعيل دور المؤسسات التعليمية و الأسرة و المجتمع في اكتشاف و رعاية الموهوبين و المبتكرين

و أخيراً يمكن القول إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت تحتل مكانة كبيرة في كل من الدول النامية و المتقدمة على حدا يرجع إلى الدور الكبير الذي تقوم به في تفعيل استراتيجيات النمو الاقتصادي مصاحبا مع زيادة فرص العمل . و يمثل الابتكار ضرورة حتمية لإدارة هذه المؤسسات للمحافظة عليها و ذلك من خلال كسبها قدرة تنافسية تعمل على تحسين و تعديل متوجاتها و أساليبها و أنماطها و أعمالها. و إن حاضنات الأعمال تنصدر الآليات الأساسية لدعم نشاط الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تفعيل الإمكانيات التي تقدمها الحاضنة لخدمة المبتكرين و المبدعين⁽¹⁾.

(1) - علي فريد عبد الكريم ، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو و القدرة التنافسية ، ، البنك المركزي العراقي ، المديرية العامة للاستثمارات قسم ادارة المخاطر ص5.

خلاصة الفصل

خلاصة لما تقدم يمكن القول أن اقتصاد المعرفة (الرأس المال الفكري) هي شريحة متميزة ذهنيا بالذكاء و التحليل و القدرة على الإبداع و الاختراع . حيث يعد موردا استراتيجيا و سلاحا تنافسيا للمنظمة المعاصرة

الفصل الثاني في التفسير
في بيان ما في هذا الكتاب

في بيان ما في هذا الكتاب
في بيان ما في هذا الكتاب

في بيان ما في هذا الكتاب
في بيان ما في هذا الكتاب

تمهيد الفصل

بعد أن تناولنا في الفصل الأول و الثاني المفاهيم الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة و العلاقة الأثرية بينهما سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط على تناوله في الجانب النظري ميدانيا بهدف تشخيص تطبيق المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية بورتر التنافسية و مدى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية .

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة

المبحث الأول: الدراسات السابقة .

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات المختلفة التي تناولت موضوع دراستنا كما يلي

المطلب الأول: دراسات فلسطين .

دراسة ل شريف مصباح أبو كرش و يونس خليل زين قسم العلوم الإدارية و المالية كلية العلوم الإدارية و المالية الجامعة العربية الأمريكية جامعة القدس فلسطين

إشكالية البحث

ما مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية و انعكاسه في التنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة بخليل ؟

طريقة العمل التطبيقي :

- تم إجراء دراسة ميدانية صمم لها استمارة استبيان لأغراض اختبار الفرضيات الدراسة تم استخدام

البرنامج الإحصائي spss v.19

محاور الدراسة و معامل الثبات :

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة	12	0.65
إستراتيجية التميز	17	0.77
إستراتيجية التركيز	12	0.67
أداء مؤسسات القطاع الصناعي	21	0.81
الدرجة الكلية	62	0.88

نتائج الدراسة وتوصياتها

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لعدد من النتائج وهي:

- 1- إن مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تطبق استراتيجيات بورتر التنافسية حيث كانت إستراتيجية التميز أكثر استخداماً، تلاها إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً إستراتيجية التركيز.
 - 2- وتوصلت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية على أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
 - 3- ويتم تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من خلال استخدام نظام رقابي صارم، والدقة في تسعير المنتجات لتجنب حساسية المستهلك، والإنتاج بأقل التكاليف.
 - 4- ويتم تطبيق إستراتيجية التميز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من خلال اعتبار الجودة العامل الرئيس في مواجهة المنافسة، واستخدام التقنيات المتطورة والملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية.
 - 5- ويتم تطبيق إستراتيجية التركيز في مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من خلال التركيز على قطاعات سوقية معينة وتبوء مكان تنافسي مرموق، وتركيز الشركات على الجودة للوصول إلى وضع تنافسي مثالي.
 - 6- وبينت نتائج الدراسة بأن مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل التي تطبق استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) تمتلك معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين، وإلها تقدم منتجات تتضمن مزايا جديدة ومختلفة عن منتجات المنافسين.
- وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة قيام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية، كما وتوصي الدراسة هذه الشركات التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية ومتميزة، وضرورة تركيز مؤسسات القطاع الصناعي على منطقة جغرافية محددة لتلبية احتياجاتها وكسب ولاء سكانها، وينبغي على القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في الخليل اتخاذ قرارات جريئة لتطوير مؤسساتهم رغم عدم التأكد أحياناً من المخرجات لاغتنام الفرص وزيادة الحصة السوقية. وتوصي الدراسة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل بعقد الدورات والندوات حول الميزة التنافسية للصناعات في المحافظة.

المطلب الثاني: دراسة مصر

دراسة ل عفاف السيد بدوي عبد الحميد قسم المحاسبة كلية التجارة الجامعة الأزهر مصر

إشكالية البحث

ما مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في المنظمة ودوره في دعم مزايا تنافسية مستدامة لها ؟

طريقة العمل التطبيقي:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

محاور الدراسة

تم الاعتماد على المحاور التالية:

المحور الأول: استقطاب رأس المال الفكري يتكون من 3 أسئلة

المحور الثاني : صناعة رأس المال الفكري يتكون من 3 أسئلة

المحور الثالث : تنشيط على رأس المال الفكري يتكون من 3 أسئلة

المحور الرابع : محافظة على رأس المال الفكري يتكون من 3 أسئلة

المحور الخامس : رأس مال العملاء يتكون من 3 أسئلة

المحور السادس : القدرة التنافسية يتكون من 5 أسئلة

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

تناولت الباحثة موضوع "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية"، وتوصلت بعد الإطار النظري للدراسة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على إحدى شركات الاتصالات العاملة في جمهورية مصر العربية إلى مجموعة من النتائج منها:

1. إنه في ظل تزايد المنافسة بين المنظمات، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ويتحقق ذلك بإتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين.

2. إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.

3. أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.

4. إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

5. إن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين.

6. أما النتيجة الميدانية فتشير إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري بمتغيراته الخمسة لا يخطئ بالاهتمام الكافي، حيث إنه لم يرتق لدرجة الاهتمام المتقدمة، نظراً لوقوع ثلاثة من المتغيرات في الفئة المتوسطة وهي (الاستقطاب، والتنشيط، والمحافظة على رأس المال الفكري)، ووقوع باقي المتغيرات وهي (الصناعة، والاهتمام بالعملاء) في الفئة العالية، وهو ما انعكس على جعل الميزة التنافسية تقع في المستويات العليا، حيث وصل الوسط الحسابي العام لفقرات الميزة التنافسية إلى (3,9).

7. أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بأنها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة)

ثانياً التوصيات:

اعتماداً على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنها توصي بما يلي:

8. إضفاء البعد الاستراتيجي لجهود التنمية البشرية والتدريب وذلك لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات بصفة عامة، وفي الشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

9. المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات لأنها تساهم في زيادة قيمتها السوقية.

10. العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجديده.
11. الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى للمنظمات التعرف أكثر على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تعظيم قيمتها السوقية.
12. على الشركات بصفة عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية لها.

المطلب الثالث: دراسة سوريا

دراسة ل عبد الحكيم عبد الله النصور، قدمت لنيل درجة دكتوراه في الاقتصاد و التخطيط قسم الاقتصاد و التخطيط كلية الاقتصاد جامعة تشرين سوريا

إشكالية البحث

ما أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر porter في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية ؟

طريقة العمل التطبيقي:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

محاور الدراسة

تم الاعتماد على المحاور التالية:

المحور الأول: ظروف الطلب يتكون من 44 سؤال

المحور الثاني : ظروف الإنتاج العرض يتكون من 39 سؤال

المحور الثالث : الإستراتيجية التنافسية يتكون من 38 سؤال

المحور الرابع : الصناعات التزويدية يتكون من 13 سؤال

المحور الخامس : دور الحكومة الدعم للتنافسية يتكون من 19 سؤال

وقد تبع كل محور متغير مستقل مجموعة من العوامل الداعمة له و التي يتم اعتمادها أيضا كمتغيرات مستقلة، أما المتغيرات الأداء التنافسي كمتغيرات تابعة فقد تم تجزئتها إلى جزئين الأول يتعلق بمؤشرات مالية و اقتصادية و الثاني بمؤشرات تتعلق ببناء الميزة التنافسية

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

- 1- تبين أن تبني شركات الأدوية الأردنية لسياسات التنافسية ترتبط بعلاقة ذات معنوية مع الأداء التنافسي الكلي (الأداء المالي و الاقتصادي و بناء الميزة التنافسية) و هذا يظهر مدى اهتمام الشركات الأردنية نحو فهم الصحيح لحاجات الأطباء و المستهلكين و تحقيق أكبر قدر من ولائهم و ذلك لإدراج أهمية التسويق كمصدر رئيسي في تحقيق الأرباح و تحسين الأداء التنافسي.
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى وضوح العلاقة بين تبني الشركات الأدوية لمفهوم الجودة الشاملة و الأداء التنافسي المتعلق ببناء الميزة التنافسية
- 3- أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة معنوية بين متغير التركيز على المنافسين و الأداء التنافسي

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة الاهتمام بتبني مفهوم التسويقي التنافسي لكافة عناصر المزيج التسويقي و التركيز على تلبية كافة المتطلبات العملاء و تبني أنشطة تسويقية جديدة و ريادية قبل المنافسين
- 2- زيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة و اعتبار الجودة أساس التفوق التنافسي
- 3- العمل على دراسة تطبيق استراتيجيات التنافسية التي تم دراستها و بما يناسب طبيعة الشركة و توجهها
- 4- التعاون بين الشركات و الجهات الرسمية الأردنية في مجال الأبحاث و التطوير و التصدير
- 5- تشجيع الحكومة الشركات على التنافس فيما بينها من خلال سن تشريعات ملائمة مثل قانون منع الاحتكار و تشريعات تمنع سياسات الإغراق التي تتبعها بعض الشركات الأجنبية

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

المبحث الثاني : تقديم عام لمؤسسة صناعة الإسمنت محل الدراسة

المطلب الأول : نبذة عن شركة الاسمنت SCIS

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

وفي سنة 1975 و بعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفة انجازه حوالي 652 مليار دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

✓ الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الأعمال.

✓ الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية.

وفي سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من ابريل 1979

□ في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

□ مصنع بني صاف

□ مصنع زهانة

□ مصنع سعيدة (مركب الاسمنت و الجير).

□ وحدة الجبس بوهران

□ وحدة الصخر الحريري بزهانة

□ الوحدات التجارية علي مستوي الغرب

□ وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة إلى وحدتين:

1- وحدة الجير.

2- وحدة الاسمنت

□ بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص و ذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس

المال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 105.000.000.000 دج وهي تابعة

لمجمع GIC.ERCO يديرها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها

□ مؤخرًا تم ضم جميع شركات الاسمنت و مشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر

G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010.

المطلب الثاني : الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت

- تقع شركة الاسمنت SCIS بولاية سعيذة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيذة فهي بدورها تملك منطقتين للاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة والأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة. حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي :

- 08 هكتار مبنية.

- 11 هكتار للاستغلال (للتفريغ)

- 4 هكتار مساحة خضراء.

نشاط المؤسسة:

- يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع 42,5 CPJ Kg F/Mm 2 حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

جدول 1-3 : نشاط المؤسسة

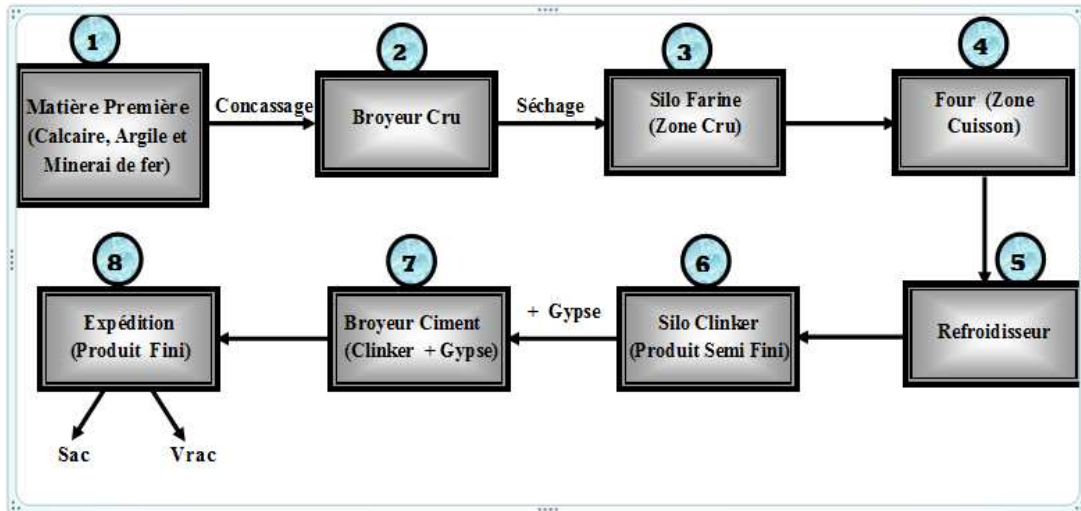
المادة	الكلس	الطين:	الجبس:	Minerai de fer
النسبة	من 75% الى 80 %	من 20% إلى 25%	05%	1%

المصدر : مؤسسة الاسمنت بالحساسنة سعيذة

نشاط المؤسسة:

تمر عملية إنتاج الاسمنت بالمراحل التالية:

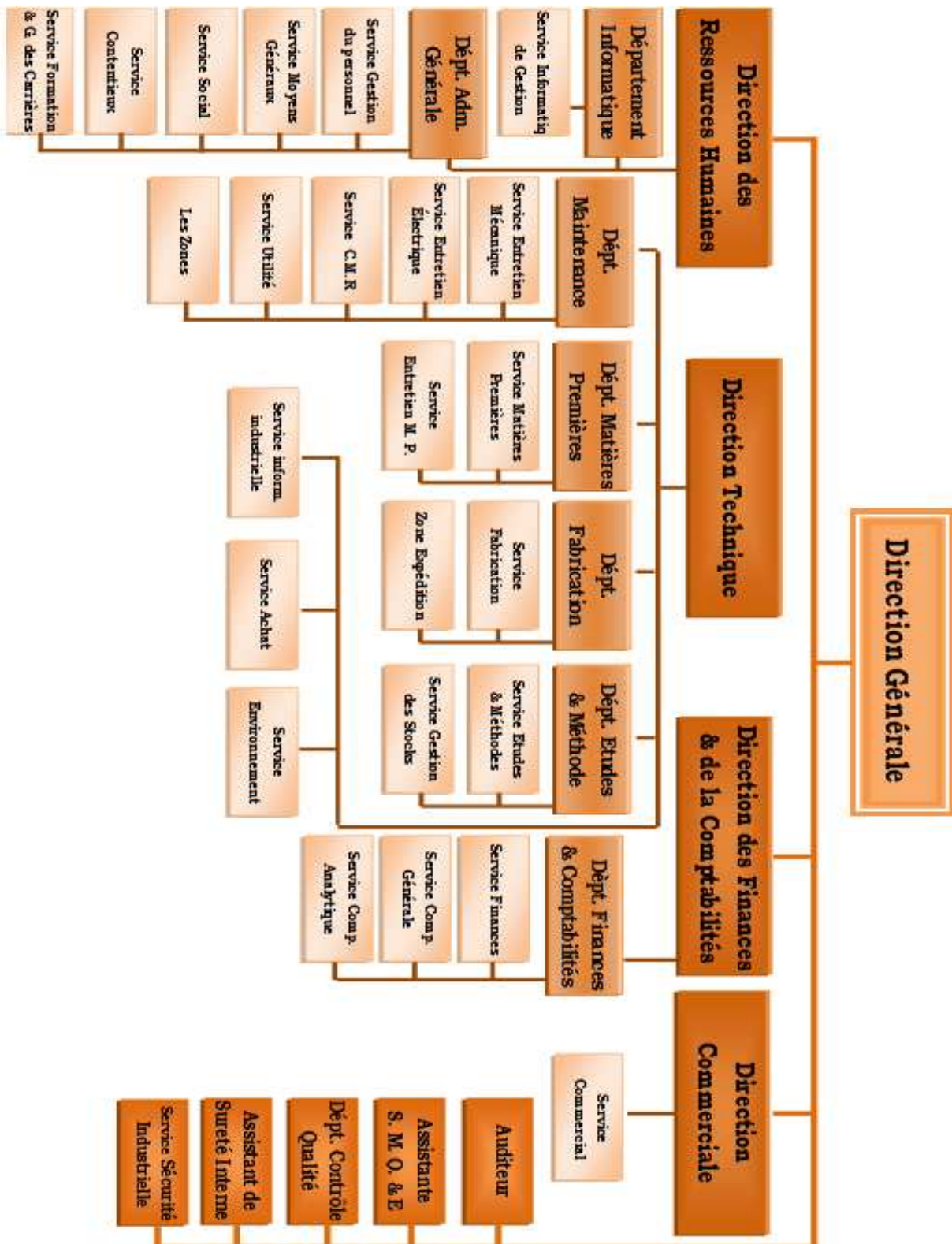
الشكل 3-1 : نشاط المؤسسة



المصادر : مؤسسة الاسمنت بالحساسة سعيدة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت.

الشكل 2-3: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت.



• تتكون مديرية الموارد البشرية بشركة الاسمنت من خمسة مصالح كلها تعمل في مجال متناسق مع بعضها البعض من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب في تطويرها و مواكبتها للتكنولوجيا و التقدم الحاصل من حولها ، حيث تسعى إلى استقطاب يد عاملة مؤهلة وكذا الرفع من مستوى العاملين سواء بالتدريب أو التكوين أو التحفيز كما تسعى لتوفير بيئة عمل أفضل بالإضافة إلى تأمين شؤوهم الاجتماعية مثل التأمين و التكفل الصحي ، وتتمثل هذه المصالح في:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
- مصلحة المنازعات.
- مصلحة التكوين.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

المطلب الأول : إطار و عينة الدراسة

التعريف بمشكلة البحث: اعتماد المؤسسات الجزائرية على اقتصاد معرفي لبناء الميزة التنافسية

منهج البحث: للإطاحة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزيغ بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي ، وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة (spss version 19).

مجتمع الدراسة :لقد أقتصر مجتمع الدراسة الميدانية على الموظفين في مصالح الفروع لمؤسسة الإسمنت بالحساسنة بولاية سعيدة ، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 34 إطار.

محاور الدراسة :لقياس مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على اقتصاد المعرفة لبناء القدرة التنافسية مستدامة ، فقد تم الاعتماد على بناء استمارة شملت مجموعة الأسئلة المتعلقة بمحاور حيث تم توزيع الأسئلة على أربع محاور رئيسية وهي:

المحور الأول:قيادة والتكلفة الشاملة حيث قسم الى V11 , V12 , V13

المحور الثاني:التميز حيث قسم الى V21 , V22 , V23

المحور الثالث:التركيز حيث قسم الى V31 , V32 , V33

المحور الرابع:القدرة التنافسية.

حيث أن V11 و V21 و V31 كمي و V12 , V22 , V32 نوعي

- V13 المعلومات و الاتصالات

- V23 المعرفة و الخبرة

- V33 البحث و التطوير

–دراسة العينة المختارة للبحث:

1) بالنسبة للجنس

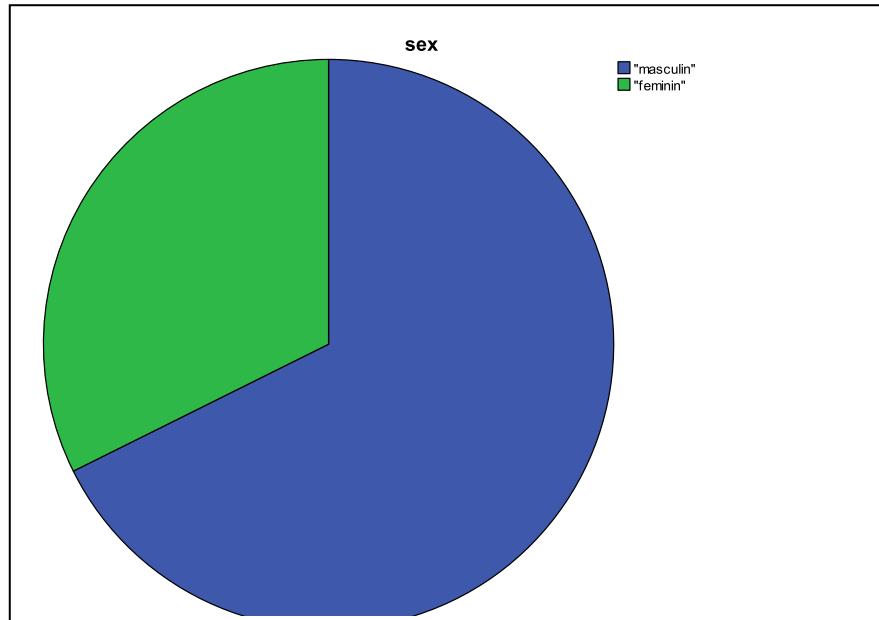
من خلال دراسة عينة البحث المتكونة من 34 فرد اتضح لنا أن عدد الذكور 23 أي بنسبة 67.6 % من حجم العينة الكلي في حين بلغ عدد الإناث 11 ما نسبة 32.4 % من المجموع الكلي لأفراد العينة لما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 3-2: توزيع أفراد العينة وفق عنصر الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
الذكور	23	67.6%	67.6%
الإناث	11	32.4%	100%
المجموع	34	100%	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 3-3 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

بالنسبة للشهادة:

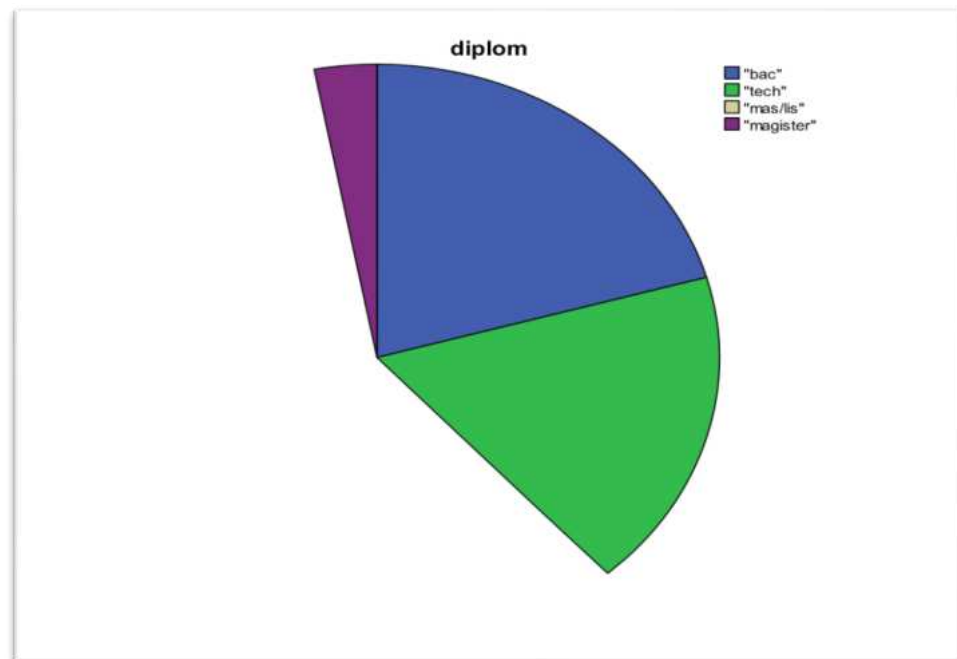
من خلال نتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية للاستبيان اتضح لنا أن ما نسبة 58.8% هم حاملو شهادة ليسانس وMASTER وهي أعلى نسبة، في حين كانت نسبة بكالوريا وتقني سامي 20.6%، أما نسبة تكليف والخبرة 17.6%، وحاملو شهادة الماجيستر 2.9%

الجدول رقم 3-3: توزيع العينة وفق عنصر الشهادة (المؤهل)

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
ماجستير	01	%2.9	%2.9
ليسانس/ماستر	20	%58.8	%61.8
بكالوريا/تقني سامي	07	%20.6	%82.4
تكليف الخبرة	06	%17.6	%100
المجموع	34	%100	/

المصدر : من إعدادنا بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 3-4: توزيع العينة وفق عنصر الشهادة



المصدر : من إعدادنا بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة

بالنسبة للوظيفة:

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة تحليل البيانات الشخصية لإستبيان ،إتضح لنا أن نسبة 29.4% يعملون في مصلحة المالية والمحاسبة وهي أعلى نسبة 26.5% يعملون في الإنتاج والتسويق 23.5% في

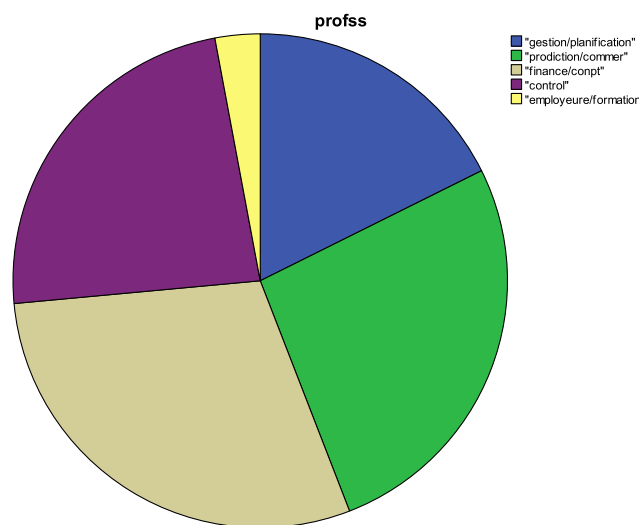
المراقبة والتدقيق ،والإدارة والتسيير والتخطيط 17.6% و 2.9% في الإنتاج والتسويق و 23.5% في المراقبة والتدقيق ،والإدارة والتسيير والتخطيط 17.6% و 2.9% في مصلحة المستخدمين والتكوين .

الجدول رقم 3-4 : توزيع أفراد العينة وفق عنصر المصلحة أو الوظيفة

المصلحة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
مصلحة الإدارة والتسيير والتخطيط	6	17.6%	17.6%
مصلحة الإنتاج والتسويق	9	26.5%	44.1%
مصلحة المالية والمحاسبة	10	29.4%	73.5%
مصلحة المراقبة والتدقيق	8	23.5%	97.1%
مصلحة المستخدمين والتكوين	1	2.9%	100%
المجموع	34	100%	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 3-5: توزيع أفراد العينة وفق عنصر المصلحة أو الوظيفة



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

4-بالنسبة للخبرة العملية :

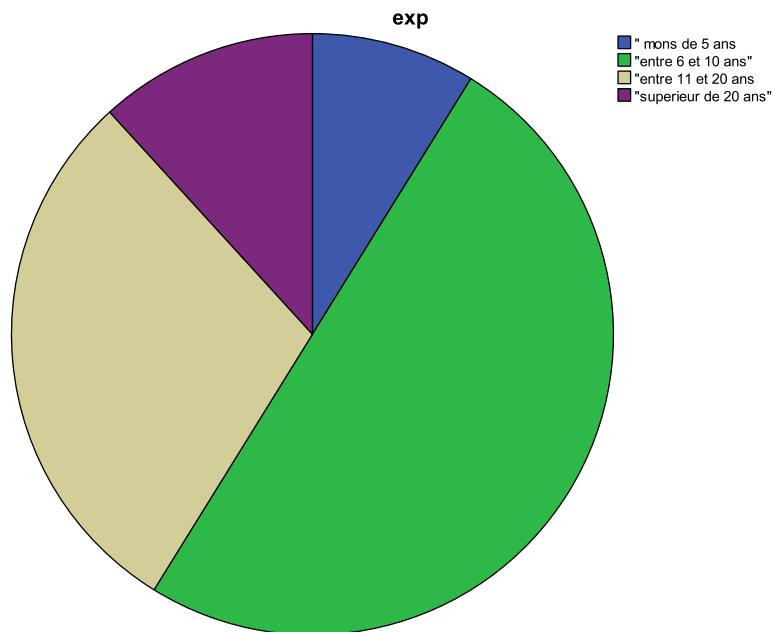
لقد شكلوا أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات ما نسبة 8.8% في حين كانت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 6 سنوات و 10 سنوات 50% وهي أعلى نسبة، أما الفئة التي تمتلك الخبرة ما بين 11 سنة و 20 سنة 29.4%، أما الفئة التي تمتلك الخبرة أكثر من 20 سنة فهي 11.8%.

الجدول رقم 3-5 : توزيع الأفراد وفق عنصر الخبرة العلمية :

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية المتزايدة
أقل من 5 سنوات	03	8.8%	8.8%
بين 6 و 10 سنوات	17	50%	58.5%
بين 11 و 20 سنة	10	29.5%	88.5%
أكثر من 20 سنة	04	11.8%	100%
المجموع	34	100%	/

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الشكل رقم 3-6 : توزيع الأفراد وفق عنصر الخبرة العلمية :



المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لعينة الدراسة :

التحليل الوصفي لعينة الدراسة:

بالاستعانة:

بسلم لديكارت الخماسي

وهو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس غالباً مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير إليها المبحوث إلى اختيار واحد منها .

- حيث اعتمدنا في الدراسة على التدرج التالي

مثلاً

-تحرص الشركة على نشر وإتاحة المعرفة والمعلومات للمتعاملين

1	يف جداً	2	ضعيف	3	متوسط	4	موافق	5	موافق جداً
---	---------	---	------	---	-------	---	-------	---	------------

وباستخدام البرنامج الإحصائي "spss" قمنا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى الاعتماد المؤسسات الجزائية على اقتصاد المعرفة لبناء القدرة التنافسية وذلك بغية مقارنة المتوسط الحسابي لأول الموظفين اللذين شملتهم الاستمارة مع المتوسط المعياري للمقياس الخماسي المستخدم في دراسة والمتمثلة في القيمة (03)، بحيث أن الفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يقل عن (3) تعني أن موافقة المبعوثين كانت الموافقة ضعيفة، والفقرات ذات المتوسط الحسابي الذي يزيد عن (3) يعني أن هناك درجة موافقة عالية .

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل محور على حدا كالآتي :

المحور الأول: القيادة والكلفة الشاملة [تتضمن 17 سؤال]

المحور الثاني: التميز [يتضمن 16 سؤال]

المحور الثالث: التركيز [يتضمن 11 سؤال]

المحور الرابع: القدرة التنافسية [يتضمن 8 أسئلة]

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

المطلب الثالث : دراسات المتوسطات و الانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات

الجدول رقم 3-6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

رقم الفقرة	فقرات المحور الأول : قياد والتكلفة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكلفة التمويل	3.2059	0.532	مرتفعة
02	حجم العمالة	3.1471	0.553	مرتفعة
03	التصنيع تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة	3.2941	0.578	مرتفعة
04	نظام توزيع منخفض التكاليف	2.7647	0.973	متوسطة
05	أسعار الخدمات المقدمة	2.9706	0.817	متوسطة
06	دراسة المخاطر المالية	2.7059	0.881	متوسطة
07	مستوى هيكل التنظيم والمسؤوليات	2.7353	0.685	متوسطة
08	نظام الحوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية	3.0588	0.845	متوسطة
09	إدارات الكفاءات بشكل يخدم التنافسية	2.4118	0.795	متوسطة
10	توظيف الإدارة الالكترونية في الخدمات	2.7941	1.017	متوسطة
11	التخطيط الإستراتيجي والتنافسية	2.5455	0.631	متوسطة
12	شفافية الأنشطة والعمليات	2.6765	1.074	متوسطة
13	تحرص الشركة على نشر وإتاحة المعرفة والمعلومات للمتعاملين	2.8235	0.877	متوسطة
14	تجمع الشركة معلومات عن السوق والمنافسين داخل البيئة	2.5294	0.923	متوسطة
15	تجري الشركة تقييما لمستوى المعرفة لديها قياسا بالشركات الرائدة	2.3529	0.841	متوسطة
16	يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير فيفه السوق	2.7059	1.062	متوسطة
17	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين	2.8235	0.877	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.0147	0.341	مرتفعة

المصدر : من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

الجدول رقم 3-7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

رقم الفقرة	فقرات المحور الثاني : التمايز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	إدارة الجودة و الإستراتيجية التنافسية	2.8529	0.675	متوسطة
02	إستراتيجية التوزيع والتنافسية	2.5294	0.802	متوسطة
03	قدرات تسويقية عالية	2.6765	0.953	متوسطة
04	العناية في الإبداع في الأعمال	2.6765	0.953	متوسطة
05	مستوى القدرات البحثية	2.6176	0.971	متوسطة
06	مهارات العمالة	3.1471	0.432	قوية
07	تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق	2.5588	0.981	متوسطة
08	الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدرية جيدا	2.5294	0.984	متوسطة
09	توفر التقنيين والأشخاص المبدعين	3.1471	0.553	قوية
10	الأداء المتوازن	2.7941	0.896	متوسطة
11	تكوين العمالة وتأهيلها	2.9118	0.810	متوسطة
12	توظيف التكنولوجيا	3.1176	0.713	قوية
13	التعامل مع المعلومات والبيانات عن البيئة	2.5882	0.856	متوسطة
14	تحديث دوري للعمليات واليات تطبيقها	2.6176	0.728	متوسطة
15	الاهتمام بالتطبيق البحوث الأخيرة	2.2059	1.138	متوسطة
16	أهمية العلاقات البحثية مع المخابر ومؤسسات التعليم العالي	2.3529	1.144	متوسطة
	الدرجة الكلية 2 laxe	2.6029	0.648	متوسطة

المصدر: من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

الجدول رقم 3-8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث

رقم الفقرة	فقرات المحور الثالث: التركيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحديد الإستراتيجيات والبدائل لتصحيح المسار	2.5294	0.683	متوسطة
02	تخصيص موارد التمويل حسب نوع التمويل	2.5000	0.924	متوسطة
03	تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف	2.7647	0.670	متوسطة
04	تخصص العمالة الماهرة	2.6765	0.710	متوسطة
05	متابعة مراحل تحقيق الأهداف	2.8235	0.695	متوسطة
06	تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية	2.4706	1.045	متوسطة
07	دمج المتطلبات المادية توجه إلى هدف تنافسي	2.4706	0.863	متوسطة
08	تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث والتطوير	2.7059	0.759	متوسطة
09	تتعاون الشركة مع مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير	2.5000	0.924	متوسطة
10	لدى الشركات مخصصات مالية كافية لعملية البحث والتطوير	2.6765	1.316	متوسطة
11	لدى الشركة تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث والتطوير	2.6765	0.771	متوسطة
	الدرجة الكلية laxc03	2.6029	0.542	متوسطة

المصدر: من إعدادنا باعتماد المخرجات البرنامج الإحصائي spss "v.19"

الجدول رقم 3-9 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الرابع

رقم الفقرة	فقرات المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	نمو معدلات إنتاجية العاملين	2.9118	0.568	متوسطة
02	نمو القيمة المضافة	2.9118	0.689	متوسطة
03	تحسن في معدلات العائد على الاستثمار	3.0294	0.757	قوية
04	نمو الحصة السوقية للسوق المحلي	3.1176	0.592	قوية
05	اختراق أسواق جديدة	1.9706	0.696	ضعيفة
06	ابتكار أدوات جديدة	2.1471	0.796	متوسطة
07	السعي للتحالفات الإستراتيجية أو الاندماج	2.5294	0.984	متوسطة
08	الحصول على علامات الجودة	3.3235	0.832	قوية
	الدرجة الكلية laxc04	3.1176	0.30	قوية

المصدر: من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "spss v.19"

جدول رقم 3-10 :دراسة الارتباط ما بين المحاور

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور G
المحور الأول	1	*0.384	0.067	*0.416	**0.592
المحور الثاني	*0.384	1	*0.416	0.296	0.183
المحور الثالث	0.067	*0.416	1	0.323	0.058
المحور الرابع	*0.416	0.296	0.323	1	**0.736
المحور G	**0.592	0.183	0.058	**0.736	1

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "SPSS"V.19

ملاحظة: في حالة وجود علامة (**) أي وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة

-في حالة وجود علامة (*) أي وجود ارتباط متوسط بين محاور الدراسة

-أما في حالة عدم وجود العلامة السابقة أي وجود ارتباط ضعيف بين محاور المراد دراسة ارتباط بينهما كما هو الحال مثلاً في الارتباط ما بين الفقرات المحور الأول والثالث وربما هذا راجع لعدم فهم فقرات هذين المحورين والإجابة بعشوائية.

دراسة صدق وثبات الاستمارة :

لقد تم استخدام معادلة كرونباغ ألفا (alpha cronbach s) لتأكد من صدق وثبات الاستمارة حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة ، وبين أسئلة كل محور على حدا ، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستمارة 0.808

أما بالنسبة لمعاملات الثبات الخاصة بالمحاور الأربعة فقد كان على النحو التالي:

المحور الأول: 0.958

المحور الثاني: 0.883

المحور الثالث: 0.913

المحور الرابع: 0.930

اختبار الفرضيات

اختبار التطابق كولموجروف - سمنروف (kolomogrov-smirnov): يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من التوزيع الذي تتبعه البيانات محل الدراسة ، ففي حالة ما اذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام فقط الاختبارات العلمية أهمها (text T) أما إذا كانت عكس ذلك نطبق الاختبارات العالمية

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي :

Ho: البيانات المحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات المحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 3-11: نتائج اختبار كولمغوروف-سمنوف (kolomgorov-smirnov)

مجاور الدراسة	كولمغوروف - سمنوف	القيمة المعنوية sig
المحور الأول	1.142	0.147
المحور الثاني	1.445	0.031
المحور الثالث	1.048	0.222
المحور الرابع	1.127	0.157
المحور G	1.197	0.114

المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

يوضح الجدول رقم 3-11: نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة الحقيقي (Sig) لكل من المحور الأول والثالث والرابع و G أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب الاستخدام الاختبار اللاعلمية t :

اختبار فرضيات البحث الرئيسية

نتائج اختبار t للفرضية الأولى :

H_0 لا تمتلك المؤسسة إستراتيجية لبناء قدرة التنافسية من ناحية التكلفة الشاملة المبنية على اقتصاد المعرفي (مؤشر المعلومات).

H_1 تمتلك المؤسسة إستراتيجية لبناء قدرة التنافسية من ناحية التكلفة الشاملة المبنية على اقتصاد المعرفي (مؤشر المعلومات)

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

الجدول رقم 3-12 : نتائج اختبار T الفرضية الأولى :

رقم	فقرات المحور الأول: القيادة والتكلفة الشاملة	قيمة T	درجات الحرية	القيمة المعنوية (sig)
01	تكلفة التمويل	25.627	33	0.000
02	حجم العمالة	24.666	33	0.000
03	تصميم المنتجات بالطريقة تضمن سهولة التصنيع	25.275	33	0.000
04	نظام التوزيع منخفض التكاليف	16.341	33	0.000
05	أسعار الخدمات المقدمة	19.160	33	0.000
06	دراسة المخاطر المالية	16.814	33	0.000
07	مستوى هيكل التنظيم والمسؤوليات	19.265	33	0.000
08	نظام الحوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية	19.404	33	0.000
09	إدارة الكفاءات بشكل يخدم التنافسية	15.772	33	0.000
10	توظيف الإدارة الإلكترونية في الخدمات	16.156	33	0.000
11	التخطيط الإستراتيجي والتنافسية	18.413	33	0.000
12	شفافية الأنشطة والعمليات	15.059	33	0.000
13	تحرص الشركة على نشر وإتاحة المعرفة والمعلومات للمتعاملين	17.580	33	0.000
14	تجمع الشركة معلومات عن السوق والمنافسين داخل البيئة	15.349	33	0.000
15	تجري الشركة تقييماً لمستوى المعرفة لديها قياساً بشركات الرائدة	14.958	33	0.000
16	يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير في فهم السوق	15.308	33	0.000
17	تمتلك الشركة قاعدة بيانات شاملة تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين	17.580	33	0.000
	المحور الأول	30.117	33	0.000

المصدر : من إعدادنا الطالب باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي " spss " v.19

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

– تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الأول $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العددية)
و هذا معناه :

أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية لبناء قدرة تنافسية من ناحية التكلفة الشاملة المبنية على مؤشر المعلومات و الاتصال

الجدول رقم 3-13 : نتائج اختبار T للفرضية الثانية

H_0 : لا تمتلك مؤسسة إستراتيجية من ناحية التمييز لبناء قدرة تنافسية مبنية على المعرفة و الخبرة

H_1 : تمتلك مؤسسة إستراتيجية من ناحية التمييز لبناء قدرة تنافسية مبنية على المعرفة و الخبرة

الرقم	فقرات المحور الثاني :التمايز	قيمة T	درجة الحرية	القيمة المعنوية sig
01	إدارة الجودة والإستراتيجية التنافسية	20.253	33	0.000
02	إستراتيجية التنوع التنافسية	16.468	33	0.000
03	قدرات تسويقية عالية	15.989	33	0.000
04	العناية بالإبداع في الأعمال	15.989	33	0.000
05	مستوى القدرات البحثية	15.493	33	0.000
06	مهارات العمالية	27.911	33	0.000
07	تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسوية	15.062	33	0.000
08	الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدربة جيدا	14.869	33	0.000
09	توفر تقنيين والأشخاص المبدعين	14.666	33	0.000
10	الأداء المتوازن	17.215	33	0.000
11	تكوين العمالة وتأهيلها	18.863	33	0.000
12	توظيف التكنولوجيا	21.529	33	0.000
13	التعامل مع المعلومات والبيانات عن البيئة	16.316	33	0.000
14	تحديث دوري للعمليات وآليات تطبيقها	17.887	33	0.000
15	الاهتمام بالتطبيق البحوث الأخيرة	12.057	33	0.000

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

16	أهمية العلاقات البحثية مع مخابر ومؤسسات التعليم العالي	12.852	33	0.000
	المحور الثاني	18.852	33	0.000

المصدر : من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي "spss v.19"

تبين مخرجات أعلاه أن الدرجة المعنوية للمحور الثاني $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة

ورفض الفرضية الصفرية العددية

وهذا معناه

أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية من ناحية التميز ببناء قدرة تنافسية مبنية على المعرفة والخبرة

الجدول رقم 3-14: نتائج اختبار T للفرضية الثالثة

H_0 : لا تمتلك مؤسسة إستراتيجية من ناحية التركيز لبناء قدرة تنافسية مبنية على بحث و التطوير

H_1 : تمتلك مؤسسة إستراتيجية من ناحية التركيز لبناء قدرة تنافسية مبنية على بحث و التطوير

	فقرات المحور الثالث: التركيز	قيمة T	درجات الحرية	القيمة المعنوية (sig)
01	تحديد الاستراتيجيات والبدائل لتصحيح المسار	15.879	33	0.000
02	تخصيص موارد للتمويل حسب نوع التمويل	15.163	33	0.000
03	تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف	15.691	33	0.000
04	تخصيص العمالة الماهرة	18.517	33	0.000
05	متابعة مراحل تحقيق الأهداف	19.746	33	0.000
06	تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية	14.095	33	0.000
07	دمج المتطلبات المادية توجه إلى الهدف التنافسي	15.510	33	0.000
08	تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث والتطوير	18.106	33	0.000
09	تتعاون الشركة مع مؤسسات أخرى في مجال البحث والتطوير	15.163	33	0.000
10	لدى الشركة مخصصات مالية كافية لعملية البحث والتطوير	13.602	33	0.000

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

11	لدى الشركات تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث والتطوير	17.744	33	0.000
	المحور الثالث	20.614	33	0.000

المصدر: من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss "v.19"

*تبين مخرجات أعلاه إن درجة المعنوية للمحور الثالث $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العددية)

وهذا معناه

إن المؤسسة تمتلك إستراتيجية من ناحية التركيز لبناء القدرة التنافسية مبنية على البحث والتطوير.

الجدول رقم 3-15 : نتائج اختبار T للفرضية الرابعة

فقرات المحور الرابع	قيمة T	درجات الحرية	القيمة المعنوية (sig)
01 نمو معدلات إنتاجية العاملين	22.533	33	0.000
02 نمو القيمة المضافة	20.445	33	0.000
03 تحسن في معدلات العائد على الاستثمار	20.307	33	0.000
04 نمو الحصة السوقية للسوق المحلي	23.631	33	0.000
05 اختراق أسواق جديدة	13.772	33	0.000
06 ابتكار أدوات جديدة	14.033	33	0.000
07 السعي للتحالفات الإستراتيجية أو الاندماج	14.869	33	0.000
08 الحصول على علامة الجودة	21.252	33	0.000
09 المحور الرابع	29.502	33	0.000

المصدر: من إعدادنا باعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

*تبين مخرجات أعلاه إن الدرجة المعنوية الرابع $\text{sig} < 0.05$ وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية (العددية).

وهذا معناه المؤسسة تمتلك إستراتيجية تنافسية مبنية على اقتصاد معرفي.

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة

تحليل الانحدار المتعدد: طريقة عادية:

المرحلة 1 :

axe1 المتغير التابع / الداخلي

V13, V12, V11 المتغيرات المستقلة الخارجية

الجدول رقم: 3-16 ملخص نموذج للمحور الأول

نموذج	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,676 ^a	,457	,403	,45106	1,755

Durbin-Watson حدودها 0 و 4 لما هي قريبة من 2 عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات

Durbin-Watson اكبر او اقل من 2 يعني وجود ارتباط ذاتي سالب او موجب

الجدول رقم 3-17 تحليل تباين ANOVA للمحور الأول

نموذج	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	5,139	3	1,713	8,419	,000
البواقي او الاخطاء	6,104	30	,203		
كلي	11,243	33			

مستوى المعنوية اقل من 0.05 الانحدار معنوي وبالتالي المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي وعليه نمر الى:

الجدول رقم 3-18 معاملات النموذج للمحور الأول

نموذج		معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	المعنوية	الترابط الخطي المتعدد	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(الثابت)	1,145	,518		2,212	,035		
	V11	-,197	,223	-,192	-,884	,384	,382	2,619
	V12	,347	,169	,321	2,050	,049	,736	1,358
	V13	,503	,198	,592	2,545	,016	,335	2,986

معنوية معاملات اقل من 0.05 مقبولة الا معنوية V11 ما يستدعي استبعاده اذا استعمل النموذج في

اغراض التنبؤ مع العلم:

1/Tolerance=VIF

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة

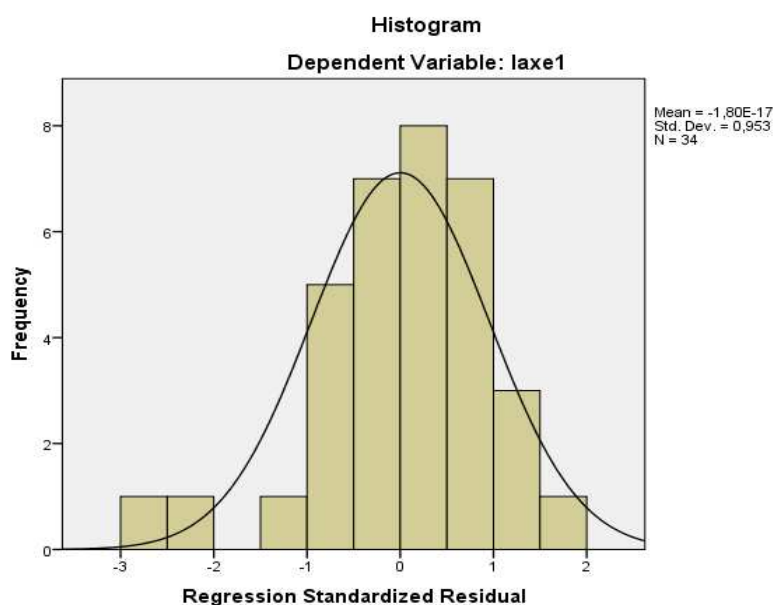
الجدول رقم : 3-19 تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الأول

المؤشر	القيمة الذاتية	المؤشر الشرطي اقل من J30	تباين النسب			
			(ثابت)	V11	V12	V13
1	3,939	1,000	,00	,00	,00	,00
2	,036	10,458	,21	,05	,08	,23
3	,016	15,605	,31	,21	,66	,07
4	,009	21,452	,48	,74	,26	,70

الجدول رقم : 3-20 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الأول

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2627	3,7528	3,0147	,39462	34
Residual	-1,21772	,73726	,00000	,43007	34
Std. Predicted Value	-1,906	1,870	,000	1,000	34
Std. Residual	-2,700	1,634	,000	,953	34

الشكل رقم : 3-7 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الأول



المصدر من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

المرحلة 2 :

Laxe2 المتغير التابع / الداخلي

V23, V22, V21 المتغيرات المستقلة الخارجية

الجدول رقم: 3-21 ملخص نموذج للمحور الثاني

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,878 ^a	,772	,749	,40347	2,014

Durbin-Watson حدودها 0 و 4 لما هي قريبة من 2 عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات
Durbin-Watson أكبر أو اقل من 2 يعني وجود ارتباط ذاتي سالب أو موجب.

الجدول رقم: 3-22 تحليل تباين ANOVA للمحور الثاني

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	16,506	3	5,502	33,798	,000 ^b
البواقي أو الاخطاء	4,884	30	,163		
كلي	21,390	33			

مستوى المعنوية اقل من 0.05 الانحدار معنوي وبالتالي المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي

الجدول رقم: 3-23 معاملات النموذج

نموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الاشارة	الترابط المشترك	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-,359	,379		-,949	,350		
V21	,319	,180	,275	1,770	,087	,315	3,177
V22	,063	,124	,052	,513	,612	,746	1,341
V23	,727	,163	,635	4,459	,000	,375	2,663

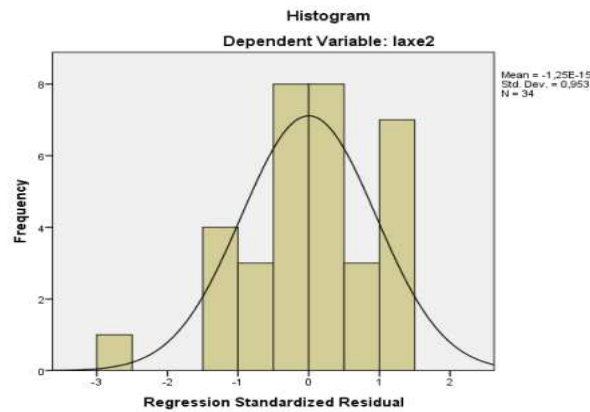
الجدول رقم: 3-24 تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين متغيرا المستقلة للمحور الثاني

المؤشر	القيمة الذاتية	شرط المؤشر اقل من 30	تباين النسب			
			(Constant)	V21	V22	V23
1	3,908	1,000	,00	,00	,00	,00
2	,055	8,440	,05	,04	,29	,17
3	,026	12,215	,77	,12	,31	,01
4	,011	19,248	,17	,85	,40	,82

الجدول رقم: 3-25 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثاني

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,1926	3,9452	2,6029	,70723	34
Residual	-1,03925	,57124	,00000	,38470	34
Std. Predicted Value	-1,994	1,898	,000	1,000	34
Std. Residual	-2,576	1,416	,000	,953	34

الشكل رقم: 3-8 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثاني



المصدر من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

المرحلة 3 :

Laxe3 المتغير التابع / الداخلي

V33, V32, V31 المتغيرات المستقلة الخارجية

الجدول رقم: 3-26 ملخص نموذج للمحور الثالث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	,916 ^a	,839	,822	,31029	2,063

Durbin-Watson حدودها 0 و 4 لما هي قريبة من 2 عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات
Durbin-Watson اكبر او اقل من 2 يعني وجود ارتباط ذاتي سالب او موجب.

الجدول رقم: 3-27 تحليل تباين ANOVA للمحور الثالث

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	15,001	3	5,000	51,935	,000 ^b
البواقي او الاخطاء	2,888	30	,096		
كلي	17,890	33			

مستوى المعنوية اقل من 0.05 الانحدار معنوي وبالتالي المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي

الجدول رقم: 3-28 معاملات النموذج للمحور الثالث

نموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الاشارة	الترابط المشترك	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,148	,212		,696	,492		
V31	,394	,149	,409	2,647	,013	,225	4,444
V32	,009	,153	,009	,060	,953	,242	4,131
V33	,526	,085	,592	6,169	,000	,585	1,708

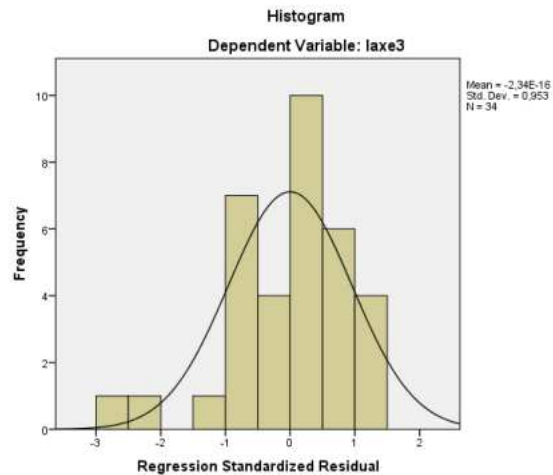
الجدول رقم: 3-29 تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين متغيرا المستقلة للمحور الثالث

Model	المؤشر	القيمة الذاتية	شرط المؤشر اقل من 30	تباين النسب			
				(Constant)	V31	V32	V33
1	3,905	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
2	,048	9,039	,99	,03	,02	,10	,10
3	,038	10,149	,00	,06	,09	,88	,88
4	,010	20,237	,01	,90	,88	,01	,01

الجدول رقم: 3-30 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,0771	3,8650	2,6029	,67423	34
Residual	-,83097	,46078	,00000	,29585	34
Std. Predicted Value	-2,263	1,872	,000	1,000	34
Std. Residual	-2,678	1,485	,000	,953	34

الشكل رقم: 3-9 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثالث



المصدر من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الإسمنت السعودية

المرحلة 4: طريقة عادية

LaxeG المتغير التابع / الداخلي

laxe3, laxe1, laxe2 المتغيرات المستقلة الخارجية

الجدول رقم: 3-31 ملخص نموذج للمحور الرابع

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	,511 ^a	,262	,188	,55537	1,690

Durbin-

Watson حدودها 0 و 4 لما هي قريبة من 2 عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات

Durbin-Watson اكبر او اقل من 2 يعني وجود ارتباط ذاتي سالب او موجب

الجدول رقم: 3-32 تحليل تباين ANOVA للمحور الرابع

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	3,276	3	1,092	3,541	,026 ^b
البواقي او الاخطاء	9,253	30	,308		
كلي	12,529	33			

مستوى

المعنوية اقل من 0.05 الانحدار معنوي وبالتالي المتغيرات مجتمعة لها تأثير معنوي

الجدول رقم: 3-33 معاملات النموذج للمحور الرابع

نموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	t	الاشارة	الترابط المشترك	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,210	,595		2,033	,051		
laxe1	,408	,180	,386	2,260	,031	,842	1,187
laxe2	,022	,144	,029	,153	,880	,700	1,429
laxe3	,239	,145	,285	1,644	,111	,817	1,224

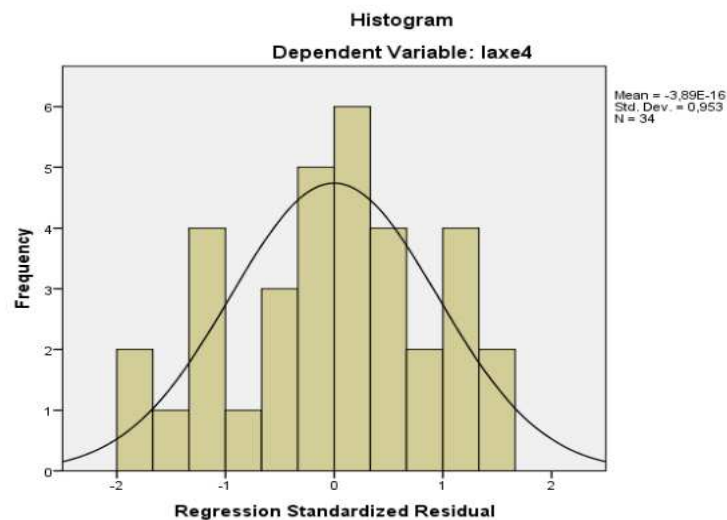
الجدول رقم: 3-34 تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الرابع

Model	المؤشر	القيمة الذاتية	شرط المؤشر اقل من 30	تباين النسب			
				(Constant)	laxe1	laxe2	laxe3
1	3,883	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
2	,054	8,458	,05	,18	,05	,55	
3	,048	9,039	,07	,00	,85	,24	
4	,015	16,121	,88	,81	,09	,21	

الجدول رقم: 3-35 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الرابع

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2124	3,6448	3,1176	,31510	34
Residual	-1,03850	,85515	,00000	,52952	34
Std. Predicted Value	-2,873	1,673	,000	1,000	34
Std. Residual	-1,870	1,540	,000	,953	34

الشكل رقم: 3-10 احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الرابع



المصدر من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

ملاحظة:

نتائج الجداول من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.19"

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة و الذي يهدف الى دراسة تطبيق المؤسسة الاقتصادية

إستراتيجية بورتر التنافسية كمدخل تحقيق ميزة تنافسية و كانت النتائج على النحو التالي :

- يتم تحقيق ميزة تنافسية بتوفر مصادرها متمثلة أساسا في معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال
- مؤسسة تمتلك استراتيجية تنافسية لبناء قدرة تنافسية من ناحية تكلفة الشاملة مبنية على مؤشر المعلومات و الاتصال
- مؤسسة تمتلك استراتيجية تنافسية لبناء قدرة تنافسية من ناحية التميز مبنية على مؤشر البحث والتطوير
- مؤسسة تمتلك استراتيجية تنافسية لبناء قدرة تنافسية من ناحية التركيز مبنية على مؤشر البحث والتطوير
- يعتبر اقتصاد المعرفة مؤشر أساسي لبناء قدرة تنافسية للمؤسسة

الخلاصة



الخلاصة العامة

إن الميزة أو القدرة التنافسية أصبحت ضرورية للمؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل حتى يتسنى لها البقاء للوصول لتحقيق الأهداف المسطرة ، و نجد اقتصاد المعرفة (الرأس المال الفكري) يمثل أهمية كبيرة في بناء قدرة تنافسية مستدامة للمؤسسة حيث يمثل موردا استراتيجيا في الاقتصاد و مصدرا من مصادر الثروة و يمكن القول أن قوة اقتصاد المؤسسات تقاسى بكمية المعرفة و نشرها و تخزينها.

مما يستدعي توجيه القرارات و السياسات و البرامج و تخصيص الموارد في ترقية اقتصاد المعرفة إلى إدارة التكوين و المعلومات و الاتصال..... الخ .

التوصيات و الاقتراحات

- 1- اقتصاد المعرفة هو نموذج مؤسس لاقتصاد ما بعد البترول.
 - 2- دعم سياسة الابتكار و الإبداع .
 - 3- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية و التميز على كل المستويات المؤسسة الاقتصادية.
 - 4- العمل على ترسيخ ثقافة الإبداع على كل المستويات المؤسسة الاقتصادية.
 - 5- اعتماد آليات ربط التعليم و التكوين و التدريب العمليات الاقتصادية .
- وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل و الدراسة و نرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص و سد كل فراغ وان نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل

الملاحق



استمارة استبيان

أقدم لكم استمارة الاستبيان التالية المتعلقة بدراسة حول

: الميزة التنافسية و اقتصاد المعرفة و الهدف قياس و تقييم

مع تقدير و احترام الآراء التي يتم إبدؤها حول الاستمارة و أنها سوف تكون محل بحث و تحليل للاستفادة منها في الوصول إلى نتائج عملية .

أولا : بيانات شخصية و مهنية :

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

الشهادة / المؤهل العلمي : بكالوريا تقني سامي ☐ بكالوريا ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ مهندس / ليسانس / ماستر ☐

الوظيفة أو مصلحة العمل : الإدارة و التسيير و التخطيط ☐ المالية و المحاسبة ☐ المراقبة و التدقيق ☐ الإنتاج و التسويق ☐ المستخدمين و التكوين ☐

سنوات الخبرة و النشاط : أقل من 05 سنوات ☐ بين 06 و 10 سنوات ☐

بين 11 و 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

ثانيا : المحاور

المطلوب إعطاء تقييم لمتغيرات القياس المختارة لكل محور حسب درجة الأهمية و الدلالة المالية و العملية التشغيلية بين أدنى درجة 1 ضعيف جدا و 5 عال جدا الدلالة .

التقييم					المحاور و متغيرات القياس
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	
					المحور الأول : قيادة الكلفة
					تكلفة التمويل
					حجم العمالة
					تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع
					نظام توزيع منخفض التكاليف
					اسعار الخدمات المقدمة
					دراسة المخاطر المالية
					مستوى هيكلية التنظيم و المسؤوليات
					نظام حوافر يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية
					إدارات الكفاءات بشكل يخدم التنافسية
					توظيف الإدارة الالكترونية في الخدمات
					التخطيط الاستراتيجي و التنافسية .
					شفافية الأنشطة و العمليات .
					إدارة المعلومات و المعرفة :
					تحرص الشركة على نشر و إتاحة المعرفة و المعلومات للمتعاملين
					تجمع الشركة معلومات عن الشوق و المنافسين داخل البيئة .

					تجري الشركة تقييما لمستوى المعرفة لديها قياسا بالشركات الرائدة
					يتوفر لدى الشركة قناعة بأن للمعلومات دور كبير في فهم السوق
					تملك الشركة قاعدة بيانات شاملة تمكنها من سرعة تلبية حاجات المتعاملين
المحور الثاني : التمايز					
					إدارة الجودة و الإستراتيجية التنافسية
					إستراتيجية التنوع و التنافسية
					قدرات تسويقية عالية
					العناية بالإبداع في الأعمال
					مستوى قدرات بحثية
					وضع المؤسسة و الجودة و التكنولوجيا
					مهارات العمالة
					تنسيق قوي بين وظائف البحث و التطوير و الإنتاج و التسويق
					الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة و المدربة جيدا
					توفر التقنيين و الأشخاص المبدعين .
					الأداء المتوازن .
					تكوين العمالة و تأهيلها
					توظيف التكنولوجيا
					التعامل مع المعلومات و البيانات عن البيئة
					تحديث دوري للعمليات و آليات تطبيقها
					الاهتمام بتطبيق البحوث الأخيرة
					أهمية العلاقة البحثية مع المخابر و مؤسسات التعليم العالي
المحور الثالث : التركيز					
					تحديد الاستراتيجيات و البدائل لتصحيح المسار
					تخصيص موارد للتمويل حسب نوع التمويل
					تنسيق العمليات في إطار تحقيق الأهداف
					التخصص العمالة الماهرة
					متابعة مراحل تحقيق الأهداف
					تعديل البرامج حسب البيئة التنافسية
					دمج المتطلبات المادية توجه إلى هدف تنافسي
البحث و التطوير :					
					تمتلك الشركة دائرة خاصة بالبحث و التطوير
					تتعاون الشركة مع مؤسسات اخرى في مجال البحث و التطوير
					لدى الشركات مخصصات مالية كافية لعملية البحث و التطوير
					لدى الشركة تكنولوجيا مناسبة لعمليات البحث و التطوير
المحور الرابع : المتغيرات التابعة فقرات الاداء التنافسي					
الاداء المالي و الاقتصادي الى أي درجة تم تحقيق الاهداف التالية خلال 05 سنوات					

					نمو معدلات إنتاجية العاملين
					نمو القيمة المضافة
					تحسن في معدلات العائد على الاستثمار
					نمو الحصة السوقية للسوق المحلي
بناء الميزة التنافسية : الى أي درجة تم تحقيق الاهداف التالية خلال 05 سنوات الماضية					
					اختراق أسواق جديدة
					ابتكار أدوات جديدة
					السعي للتحالفات الإستراتيجية أو الاندماج
					الحصول على علامات الجودة

قائمة المصادر و المراجع

✓ المصادر و المراجع :

- 1- أنطوان زحلان ، العرب والتحدي التقني ، المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، بيروت، العدد 263، سنة 2001.
- 2- سعد علي العتري، أحمد علي صالح إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009 .
- 3- سمالي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، تخصص التسيير جامعة الجزائر ، 2005.
- 4- عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
- 5- عبد الستار العلي، عامر ابراهيم ، غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة ، عمان ، طبعة 1 ، سنة 2006 .
- 6- عبد الله المعاضدي ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة نظرية " ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد 15 ، تموز 2006 مركز الدراسات المستقبلية ، جامعة الموصل العراق .
- 7- عبد الله بن محسن عبد القادر ، توطین تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون نحو إدارة مثلى ، جامعة الملك فهد للبترول و المعادن ، المملكة العربية السعودية ، 1420هـ.
- 8- على السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة ، 2001.
- 9- علي فريد عبد الكريم ، دعم الابتكار وسيلة لتعزيز النمو و القدرة التنافسية ، ، البنك المركزي العراقي ، المديرية العامة للاستثمارات قسم إدارة المخاطر .
- 10- عماد الدين مني ، دور النظام التربوي الأردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي ، مجلة رسالة المعلم ، العدد 43 ، 2004.
- 11- فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار للكتاب الحديث ، ط1، 2007.

- 12- كمال رزق و قاسمي ياسين ، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز ، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 13- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ، ديسمبر 2003 .
- 14- محمد مرياتي، ماهية الاقتصاد الجديد، المؤتمر للجمعية الاقتصادية العمالية، الاقتصاد الجديد: الاقتصاد المبني على المعرفة، مسقط 2-3 أكتوبر 2005
- 15- مرال تولىان ، موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة - البعد الاقتصادي ، بحث مقدم إلى منتدى المرأة العربية و علوم التكنولوجيا ، الجلسة الثانية ، القاهرة ، 09/01/2005..
- 16- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003.
- 17- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 18- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات ، منظمة الوراق للنشر و التوزيع ، ط1، 2005.

✓ المذكرات و المقالات و المجلات :

- 1- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة: مفاهيم واتجاهات ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 09 مارس 2004.
- 2- تقرير التنافسية العالمي لعام 2006/2005
- 3- تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، المكتب الإقليمي للدول العربية البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة، 2003.
- 4- غانم عبد الله مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، المجلد 7 ، العدد 2 .
- 5- فريق التنافسية ، بدون كاتب ، الاردن .
- 6- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الاسكواش) مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في التمتع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، 2003.
- 7- محمد ذياب ، اقتصاد المعرفة أين نحن منه .

✓ المصادر باللغات الأجنبية :

1. nabile mazoughi – nedra bahri , l'intelligent ou supplie Chain management par les entreprise tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique ” , Sousse–tunisoise ,2-3 juin 2005.
2. porter m. , avantage concurrentiel des nations , inter edition , 1993 .
3. porter m , choisis strategique et concurrence , economica , paris , 1982
4. rachid ben aibouche, la nouvelle technique de gestion , casbah edition , alger , 2001
5. trips : trade related aspect of intellectual property rights

المواقع الإلكترونية :

- 1– www.Balagh.com/Islam/a10V58C0
- 2– www.competitiveness.gov.jo/arabic/protertheory.ph
- 3– www.competitiveness.org.jo/arabic/files.GCR20050PDF تاريخ
- 4– www.nour.world.com.
- 5– [www.wikipedia.Org/wiki/économie du savoir](http://www.wikipedia.Org/wiki/économie%20du%20savoir)

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين	11
1-2	مقارنة بين المعرفة الصالحة و المعرفة الضمنية	34
2-2	مفاهيم متقدمة في اطار نظرية الموارد الداخلية و الكفاءات	50
1-3	نشاط المؤسسة من النتائج الاسمنت	80
2-3	توزيع افراد العينة وفق عنصر الجنس	85
3-3	توزيع افراد العينة وفق عنصر الشهادة	86
4-3	توزيع افراد العينة وفق عنصر المصلحة و الوظيفة	87
5-3	توزيع افراد العينة وفق عنصر الخبرة العلمية	88
6-3	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الأول	90
7-3	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني	91
8-3	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثالث	92
9-3	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الرابع	93
10-3	دراسة الارتباط بين المحاور	94
11-3	نتائج اختبار كولجروف - سمنروف	96
12-3	نتائج اختبار T للفرضية الأولى	97
13-3	نتائج اختبار T للفرضية الثانية	98
14-3	نتائج اختبار T للفرضية الثالثة	99
15-3	نتائج اختبار T للفرضية الرابعة	100
16-3	ملخص نموذج للمحور الأول	101
17-3	تحليل تباين ANOVA للمحور الأول	101
18-3	معاملات النموذج للمحور الأول	101
19-3	تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الأول	102
20-3	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الأول	102
21-3	ملخص نموذج للمحور الثاني	103
22-3	تحليل تباين ANOVA للمحور الثاني	103

103	معاملات النموذج للمحور الثاني	23-3
104	تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الثاني	24-3
104	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثاني	25-3
105	ملخص نموذج للمحور الثالث	26-3
105	تحليل تباين ANOVA للمحور الثالث	27-3
105	معاملات النموذج للمحور الثالث	28-3
106	تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الثالث	29-3
106	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثالث	30-3
107	ملخص نموذج للمحور الرابع	31-3
107	تحليل تباين ANOVA للمحور الرابع	32-3
107	معاملات النموذج للمحور الرابع	33-3
107	تشخيص العلاقة الترابط المشترك بين المتغيرات المستقلة للمحور الرابع	34-3
108	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الرابع	35-3

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	المتطلبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل تطور الاقتصاد	5
2-1	مكونات استراتيجية التنافس	8
3-1	مصادر الميزة التنافسية	10
4-1	مصادر خلق القيمة	16
5-1	دورة حياة الميزة التنافسية	21
1-2	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	31
2-2	العلاقة بين المعرفة و الحكمة	32
3-2	متطلبات نظام انتاجي جديد	48
4-2	خطوات مقارنة النماذج الداخلية و الكفاءات	50
5-2	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد و الكفاءات	52
6-2	العلاقة بين الموارد و القدرات و الكفاءات	57
1-3	نشاط المؤسسة	81
2-3	الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت	82
3-3	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الجنس	85
4-3	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الشهادة	86
5-3	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الوظيفة أو المصلحة	87
6-3	توزيع أفراد العينة حسب عنصر الخبرة العلمية	88
7-3	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الأول	102
8-3	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثاني	104
9-3	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الثالث	106
10-3	احصائيات تحقق اختبار توزيع طبيعي البواقي للمحور الرابع	108

بسملة

حكمة

التشكرات

الاهداء

مقدمة.....أ- هـ

1..... الفصل الأول: الميزة التنافسية

2..... تمهيد الفصل

3..... المبحث الأول: مفاهيم حول التنافسية و الميزة التنافسية

3..... المطلب الأول: مفهوم التنافسية و مستوياتها

7..... المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية

9..... المطلب الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية

10..... المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية و طرق البحث عنها

10..... المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

12..... المطلب الثاني: طرق البحث عن الميزة التنافسية

13..... المطلب الثالث: دعائم التنافسية

17..... المبحث الثالث: محددات الميزة التنافسية

17..... المطلب الأول: الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

21..... المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

24..... المطلب الثالث: نموذج القوى الخمسة للمنافسة ل Porter

27..... خاتمة الفصل

28..... الفصل الثاني: اقتصاد المعرفة

29..... تمهيد الفصل

30..... المبحث الأول: مدخل لدراسة اقتصاد المعرفة

30..... المطلب الأول: المعرفة وكيفية اكتسابها

32..... المطلب الثاني: أنواع المعرفة

36..... المطلب الثالث: مفهوم اقتصاد المعرفة

38..... المبحث الثاني: خصائص و أهمية اقتصاد المعرفة

المطلب الأول: خصائص اقتصاد المعرفة.....	38
المطلب الثاني: أهمية و دوافع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.....	41
المطلب الثالث: مؤشرات الاقتصاد المعرفي.....	43
المبحث الثالث: العلاقة و الدور الأثري للاقتصاد المعرفي.....	50
المطلب الأول: إدارة الموارد و الكفاءات و دعم الاستقرار الأولية.....	50
المطلب الثاني: الجودة والتنوع و بناء قدرة تنافسية.....	58
المطلب الثالث: تعزيز الابتكار و الإبداع.....	64
خاتمة الفصل	69
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	70
تمهيد الفصل	71
المبحث الأول: الدراسات السابقة.....	72
المطلب الأول: دراسة فلسطين	72
المطلب الثاني: دراسة مصر.....	74
المطلب الثالث: دراسة سوريا	76
المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة صناعة الاسمنت محل الدراسة	78
المطلب الأول: نبذة عن شركة الاسمنت SICS.....	78
المطلب الثاني: الموقع الجغرافي و نشاط المؤسسة	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت.....	82
المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية.....	84
المطلب الأول: إطار و عينة الدراسة	84
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....	89
المطلب الثالث: دراسة المتوسطات و الانحرافات المعيارية و اختبار الفرضيات.....	90
خلاصة.....	101
الخاتمة	102
الملاحق.....	105
المصادر و المراجع	109
فهرس الجداول	112
فهرس الأشكال	113
الفهرس	124

