



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي النور البشير البيض  
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة مالية

تحت عنوان

# دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة الماء المعدني سعيدة

- تحت

من إعداد:

إشراف:

- د. معروف الجيلالي

- قحام طه حسان

- بوالصيود أكرم

السنة الدراسية: 2023-2024

# شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل ونشكره عدد خلقه ورضا نفسه وزينة خلقه ومداد كلماته الذي هدانا إلى طريق العلم والمعرفة ووقفنا فيه وأنار لنا درب النجاح والتفوق.

ولأن الاعتراف لأهل الفضل واجب يطوق صاحبه

فإننا نتقدم بأسمى وأحر آيات الشكر والعرفان والامتنان لأستاذنا الفاضل

**الدكتور معروف الجيلالي**

الذي بذل كل ما بوسعه ليوصلنا إلى هذا العمل المتواضع

والذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيّمة لطالما كانت لنا عوناً في دراستنا هذه.

في الختام نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

## إهداء

"الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين" أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان

واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا

إلى أعز وأغلى إنسان إلى من سعى وشقى من أجل دفعي لطريق النجاح

واحمل اسمه بكل افتخار...والذي الحبيب

إلى رمز العطاء ونبع الحنان إلى والدتي الكريمة التي انجبتني حفظها الله وأطال في عمرها.

والى اخوتي وافراد عائلتي الذين هم سند لي في الدنيا

كما اهدي تحياتي الخالصة الى اصدقائي ورفقائي وزملائي في الدراسة وخارج الدراسة

كما لا أنسى صديقي بوسماحة فارس الذي اعانني على اعداد المذكرة

قحام طه حسان

## إهداء

إلى من ذكر الرحمان أن الجنة تحت قدميها، إلى من غمرتني بحبها وحنانها ولم تشكوا تعباً،

إلى أميرة الأمهات "أمي الغالية" حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها.

إلى رفيق دربي طوال عمري، إلى "والدي الكريم" الذي علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح،

إلى أنيسي في مشواري الدراسي الذي لم يبخل عليا بشيء

نسأل الله عز وجل أن يمدّه بطول العمر.

إلى من كانوا سندي أخوتي لطالما كانت فرحتهم بفرحتي وسعادتهم براحتي

إلى كل أفراد عائلتي واصدقائي

وإلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بوالصيود أكرم

### الملخص:

في مواجهة تغير معايير المنافسة وتطور تكنولوجيا الاتصال، سعت المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات جديدة لضمان التكيف مع هذه التحولات وتعزيز السيطرة على المعلومات، بدلاً من الاعتماد الحصري على الأصول المادية، وتطرت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تولي اهتماماً كبيراً لتحسين إدارتها للمعلومات وبناء على هذا، حاولت الدراسة إبراز رأس المال الفكري كأداة أساسية لتحقيق الذكاء الاقتصادي وتطوير القدرات التنافسية، واستخلصت الدراسة أن رأس المال الفكري يُعتبر الثروة الحقيقية للمؤسسات، وهو يتألف من المعرفة والخبرات والمهارات المتوفرة في مواردها البشرية، ولا تكمن الصعوبة فقط في اكتساب رأس المال الفكري، بل في إدارته وتنشيطه بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة منه وضمان استدامته، كما أن هناك مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لتطبيق الذكاء الاقتصادي، تتناسب مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها الخاصة، التي تسمح بتحقيق التحول الناجح نحو هذا الأخير، لهذا يجب توفير الدعم من الإدارة العليا وتطوير القدرات البشرية والبنية التحتية التنظيمية الملائمة، وتوفير شبكات الاتصال وتبادل المعلومات كونها تعتبر جزءاً أساسياً من بناء نظام الذكاء الاقتصادي الناجح، وبناءً على هذه الاستنتاجات، يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات شاملة تركز على تطوير وإدارة رأس المال الفكري وتنفيذ الذكاء الاقتصادي، مما يعزز قدرتها على المنافسة والنجاح في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الاقتصادية، رأس المال الفكري، الذكاء الاقتصادي، القدرات البشرية.

### Abstract:

In the face of changing competition standards and the evolution of communication technology, economical organizations have sought to develop

new strategies to adapt to these shifts and enhance information control, rather than relying exclusively on material assets. The study included that organizations have increasingly focused on improving their information management. Based on this, the study aimed to highlight intellectual capital as a fundamental tool for achieving economic intelligence and improving competitive capabilities. The study concluded that intellectual capital is considered the true wealth of organizations, comprising the knowledge, experience, and skills available in their human resources. The challenge lies not only in acquiring intellectual capital but in effectively managing and activating it to increase its benefits. There are also various strategies that can be adopted to apply economic intelligence, tailored to the institution's goals and specific strategy, which allow for successful transformation towards economic intelligence. Therefore, support from top management, development of human capabilities, suitable organizational infrastructure, and provision of communication networks and information exchange are essential parts of building a successful economic intelligence system. Based on these conclusions, organizations can adopt comprehensive strategies focusing on developing and managing intellectual capital and implementing economic intelligence, thereby enhancing their competitive ability and success in the market.

**Keywords:** economical organizations, intellectual capital, economic intelligence, human capabilities.

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 77     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس   | 01    |
| 78     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن  | 02    |
| 78     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي   | 03    |
| 79     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي   | 04    |
| 80     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة  | 05    |
| 81     | يمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني   | 06    |
| 82     | تحليل الثبات ألفا كرونباخ وبدون قيم مفقودة.   | 07    |
| 82     | مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه   | 08    |
| 83     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الأول   | 09    |
| 84     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لمتغيرات البعد الأول للمحور الأول   | 10    |
| 85     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الأول  | 11    |
| 86     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لمتغيرات البعد الثاني للمحور الأول  | 12    |
| 88     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الأول  | 13    |
| 89     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لمتغيرات البعد الثالث الأول   | 14    |
| 90     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الثاني  | 15    |
| 91     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لمتغيرات البعد الأول للمحور الثاني  | 16    |
| 92     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني   | 17    |
| 94     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد الثاني للمحور الثاني   | 18    |
| 95     | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني "سياسة التأثير" مع تحديد الاتجاه العام. | 19    |
| 96     | حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد الثالث للمحور الثاني   | 20    |

## فهرس الجداول

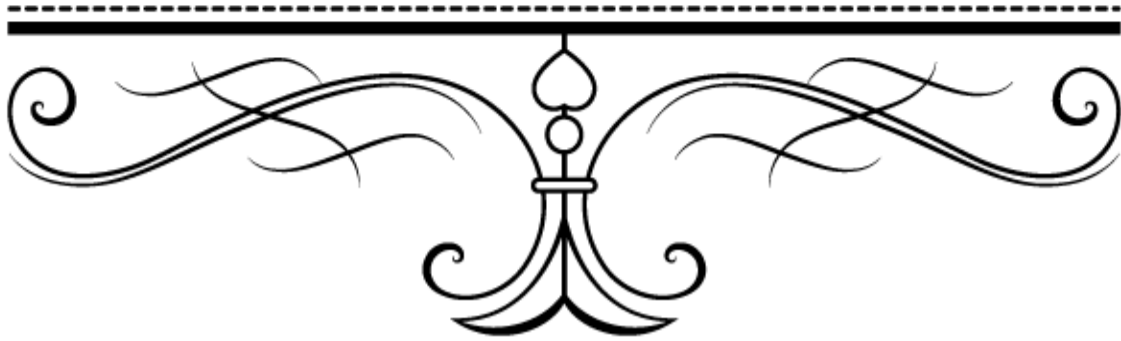
---

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 98  | نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الأولى  | 21 |
| 99  | نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثانية | 22 |
| 100 | نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثالثة | 23 |

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 50     | أبعاد الذكاء الاقتصادي                          | 01    |
| 64     | موقع أدوات تحليل SWOT في استراتيجية             | 02    |
| 75     | يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة.    | 03    |
| 77     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس              | 04    |
| 78     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن               | 05    |
| 79     | يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 06    |
| 80     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي    | 07    |
| 80     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة | 08    |
| 105    | التوزيع الطبيعي (Normal p plot)                 | 09    |



## الفهرس



| العنوان         | الصفحة |
|-----------------|--------|
| الإهداء         |        |
| التشكرات        |        |
| الملخص          |        |
| قائمة الجداول   |        |
| قائمة الأشكال   |        |
| فهرس المحتويات  |        |
| مقدمة عامة..... | أ..... |

### الفصل الأول: التأصيل النظري لرأس المال الفكري واقتصاد المعرفة

|  |         |
|--|---------|
| مقدمة الفصل.....   | 02..... |
| المبحث الأول: رأس المال الفكري تأصيل نظري.....                             | 03..... |
| المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري.....                                   | 03..... |
| المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.....                                | 09..... |
| المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه وتطوره.....                  | 12..... |
| المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري وآليات بنائه.....                    | 16..... |
| المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري.....                                  | 16..... |
| المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وسبل تطويره والمحافظة عليه..... | 21..... |
| المطلب الثالث: أهمية قياس رأس المال الفكري وأدواته.....                    | 30..... |
| المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.....                           | 34..... |
| المطلب الأول: اقتصاد المعرفة: الماهية والتعريف.....                        | 34..... |
| المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لمجتمع اقتصاد المعرفة.....               | 38..... |
| المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي في تحديات اقتصاد المعرفة.....        | 39..... |
| خلاصة الفصل.....   | 41..... |

## الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي والمؤسسة الاقتصادية

|         |  |
|---------|--|
| 43..... | مقدمة الفصل  |
| 44..... | المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي                                   |
| 44..... | المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي ومراحل تطوره تاريخيا              |
| 46..... | المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وأهميته                          |
| 48..... | المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاقتصادي                                  |
| 50..... | المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي                                |
| 50..... | المطلب الأول: أبعاد الذكاء الاقتصادي ومراحلها                          |
| 57..... | المطلب الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي                                |
| 59..... | المطلب الثالث: اختبار فحص وتجانس التباين لبواقي النموذج ونتائج تقديره  |
| 60..... | المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية                  |
| 60..... | المطلب الأول: أعوان الذكاء الاقتصادي                                   |
| 62..... | المطلب الثاني: أساليب التحليل في الذكاء الاقتصادي                      |
| 65..... | المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية |
| 67..... | خلاصة الفصل  |

## الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي (دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

|         |   |
|---------|---|
| 69..... | مقدمة الفصل   |
| 70..... | المبحث الأول: ماهية مؤسسة ماء معدني سعيدة               |
| 70..... | المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة                    |
| 72..... | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة                  |
| 76..... | المبحث الثاني: استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها |
| 76..... | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية                  |
| 76..... | المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة                      |

107.....خلاصة الفصل

الخاتمة العامة:

النتائج

التوصيات

قائمة المراجع



## المقدمة العامة



### المقدمة:

في عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، تغيرت ديناميكيات البيئة التجارية بشكل جذري، حيث أصبحت المنافسة تتسم بالتعقيد، كما يعتمد التنافس العالمي الجديد على تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهرت قواعد العلاقات الاقتصادية بين المؤسسات والدول بمفهوم عصري، وتحولت المعلومات إلى ركيزة أساسية للنجاح في هذا السياق، مع تلاشي الحواجز الجغرافية والسياسية، وتقارب الأسواق بفضل التكنولوجيا الحديثة لذلك، أصبح التكيف والتفاعل المستمر ضروريين للدول والمؤسسات لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة، وهو ما يتطلب تغييرات في السياسات وأنماط الإدارة وتطوير ممتلكات المؤسسة لتناسب مع هذا النظام الجديد القائم على الحصول على المعلومات وإدارتها بشكل فعال.

ومن أهم الممتلكات غير الملموسة للمؤسسات الرأس المال البشري والذكاء الاقتصادي اللذان يُعتبران مادة خام تحتاج إلى تنمية وتطوير لتصبح قوة فعّالة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث لا يكفي بالحجم الكبير من الرأس المال البشري بل يتطلب الاستفادة الفعّالة منه وإدماجه في العملية التنظيمية، بالإضافة إلى ضرورة ربط رأس المال البشري بالهيكلية والعلاقاتية، حيث يهتم الهيكلية بالأنظمة والبرامج، بينما يساهم العلاقاتية في بناء روابط مع المتعاملين، تجمع هذه المفاهيم لتشكيل رأس المال الفكري، مما يستدعي مواكبة التطورات والمفاهيم الجديدة مثل الاقتصاد المعرفي.

### طرح الإشكالية:

### الإشكالية:

من خلال ما سبق نهدف الى الإحاطة أكثر بمختلف الجوانب التي تمس الموضوع من خلال الإشكالية التالي:

كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية تخدم الدراسة تكمن في:

- ماهية رأس المال الفكري ودوره في المؤسسة الاقتصادية؟

- مفهوم الذكاء الاقتصادي وأبعاده؟

- ما العلاقة بين الذكاء الاقتصادي والمؤسسة الاقتصادية؟

### الفرضيات:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على إشكالية البحث تمت صياغة الفرضيات التالية:

- رأس المال الفكري من أهم أدوات تطوير الذكاء الاقتصادي.
- في ظل تنامي التنافس أصبح أسلوب الذكاء الاقتصادي أكثر من ضرورة.
- مثل الذكاء الاقتصادي مفهوماً جديداً، نشأ في ظل الاقتصاد المعرفي.

### أهمية الدراسة:

تتبعكس أهمية الدراسة من خلال:

- الأهمية النظرية التي تتمثل في ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

## المقدمة العامة

- المساهمة بهذه الدراسة المتواضعة في سد النقص الموجود في مجال الدراسة الاقتصادية المتعلقة برأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي.

### مبررات اختيار الموضوع:

#### الأسباب الذاتية:

- محاولة انجاز هذا البحث كطرح أولي والذي يكون عبارة عن مادة علمية ذات قيمة تساعد كل طالب أو باحث في هذا المجال وهذا الموضوع بشكل خاص.
- الميل الشخصي للدراسة وكل طرح جديد يفيد.
- حداثة الموضوع محل الدراسة.

#### الأسباب الموضوعية:

- محاولة رصد نتائج تأثير رأس المال الفكري في الذكاء الاقتصادي.
- التوضيح والتعرف على مساهمة رأس المال الفكري في تطوير الذكاء الاقتصادي في الشركة محل الدراسة.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:

- رسم إطار نظري لمفهوم رأس المال الفكري بمختلف أبعاده.
- تحديد أثر رأس المال الفكري بإدارته على تحقيق الميزة التنافسية.
- إظهار دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة إزالة ذلك الغموض واللبس عن مفهوم الذكاء الاقتصادي وتبيان الحدود القانونية والأخلاقية.

## المقدمة العامة

- التعرف على مستوى أهمية رأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي لدى الشركة محل الدراسة.
- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأس مالها الفكري.

### مجال الدراسة:

### الإطار المكاني:

يقتصر الإطار المكاني على دراسة دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في مؤسسة الماء المعدني سعيمة.

### الإطار الزمني:

يقتصر الإطار الزمني على دراسة دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في مؤسسة الماء المعدني سعيمة في الفترة من 20 أبريل إلى 5 ماي 2024.

### الدراسات السابقة:

أولاً: دراسة فرحاتي (2016/2015) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة)", تناولت هاته الدراسة إطار نظري لرأس المال الفكري (المفهوم، الجذور التاريخية، التطبيق، ..... إلخ)، وكذا التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية واقتصاد المعرفة، وقد هدفت إلى محاولة إبراز مدى أهمية رأس المال الفكري في دعم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، وتعزيز موقعها التنافسي في ظل بيئة اقتصادية قائمة على المعرفة باعتبار رأس المال الفكري أحد الوسائل الحديثة التي تركز عليها المؤسسات الاقتصادية في تطويرها وتنمية قدراتها التنافسية، وقد خلصتها الدراسة إلى النتائج التالية:

## المقدمة العامة

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات الاقتصادية ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.

- يساهم كل مركب من مركبات رأس المال الفكري سواء رأس المال البشري أو رأس المال الهيكلي أو رأس المال العلاقتي في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمة الأعمال.

- رأس المال الفكري تربطه علاقة قوية بالميزة التنافسية حيث أنه كلما كان رأس المال الفكري فعالا كلما زادت المزايا التنافسية المحققة لدى منظمة الأعمال.

ثانيا: دراسة العرابي (2018/2017) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة: قطاع الصناعة الإلكترونية - الكهرو منزلية لولاية برج بوعرييج)", حيث كان الهدف من هذه الدراسة تكوين تصور نظري لمصطلح الذكاء الاقتصادي (مفهومه، جذوره النظرية، أعمده، ... إلخ)، وإبراز كل ما يتعلق بطريقة تطبيقه ونجاحه على مستوى منظمة الأعمال، مع تسليط الضوء على واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر، وأيضا تضمنت الدراسة تفصيلا للجانب النظري لأداء المؤسسة (مفهوم، مؤشرات قياس، ... إلخ) مع إبراز نموذج بطاقة الأداء المتوازن مثل النموذج المقترح للدراسة التطبيقية التي تمت معالجتها باستخدام النمذجة بطريقة المعادلات البنائية وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من الخطوات المنظمة والممنهجة والمتسلسلة، التي من شأنها جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها لاتخاذ القرارات، ويقوم على ثلاثة أعمدة تتفاعل فيما بينها وهي اليقظة الإستراتيجية، حماية المعلومة، والتأثير.

## المقدمة العامة

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من نماذج قياس الأداء الحديثة التي أثبتت شموليتها لكافة المعايير المالية وغير المالية، كما أنها تستعمل من طرف العديد من المؤسسات الاقتصادية حسب الدراسات الحديثة.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي الوسيلة الأنجع لتحسين أداء المؤسسات في بيئة تتميز بعدم التأكد.
- الذكاء الاقتصادي لا يحظى بمكانة هامة في إستراتيجية المؤسسات محل الدراسة، بالرغم من أن النتائج أثبتت وجود أثر إيجابي للذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات.

**ثالثا:** دراسة عزيزية حنان و عمارة زينب (2020-2021)، وتتناول هاته الدراسة إطار نظري خاص بمفهوم رأس المال الفكري و الذكاء الاقتصادي حيث نتطرق فيه الى جميع الجوانب النظرية لكالمفهومين من اجل إزالة الغموض عنهما، ووضع تصور نظري علمي مدروس للجانب التطبيقي من الدراسة تهدف الدراسة الى تبيان مدى مساهمة رأس المال الفكري في دعم ممارسة الذكاء الاقتصادي لدى منظمات الأعمال الجزائرية مع اخذ مؤسسة مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية كعينة لدراسة الحالة حيث يتم استهداف الإطارات العاملة و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة الذكاء الاقتصادي يجب ألا تتعدى الحدود الأخلاقية و الأطر القانونية إلى جانب ما يميزه عن باقي المفاهيم هو ممارسته الأنشطة التأثير .إن رأس المال البشري ال يكفي وحده في تبني و دعم الذكاء الاقتصادي بل يتطلب توفير رأس مال هيكلي المتمثل في الثقافة التنظيمية ،هيكل التنظيمي، نظم المعلومات...الخ الممثل في رأس المال العلاقتي و أن من اجل تعظيم فائدة الذكاء الاقتصادي يتطلب تفاعل مركبات رأس المال الفكري في ما بينها .

**رابعا:** دراسة رمضان عبد العزيز، تحدثت كيف أن العولمة خلقت تحديات جديدة جعلت المؤسسة مجبرة على القيام بقفزة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع المعتمد على المعرفة، والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات، حيث تعتبر المعلومة فيه المورد الاستراتيجي و جدارة، فحسن يمكن للمؤسسة أن تبذل

## المقدمة العامة

فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة وموثوقة، فالشيء الذي يتحدث الفرق بين المؤسسات هو قدرتها على استغلال الأحداث الخارجية والتصدي لها، وقدرتها على تلقي إشارات وتحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي التي تحدد القيمة التنافسية لها. ومن هنا برزت فكرة الذكاء الاقتصادي الذي يعد من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة، ولإدخال عملية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة وجب إحداث تغيرات تنظيمية وإجرائية في نشاطها، حتى تستطيع وضع نظام للذكاء الاقتصادي يساهم في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

**خامسا:** دراسة جدي شوقي (2020-2021)، هدفت الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات البشرية، ذلك من خلال إبراز مكونات وتصنيفات رأس المال الفكري وآليات تطويره وكذا عرض مدخل لتطوير الكفاءات البشرية، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في الجزء النظري للدراسة، وإتباع المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم تصميم استبيان لهذا الغرض ووزع على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الإطارات العاملين بشركة إسمنت تبسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك دور لكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وكذا رأس المال الزبوني في تطوير الكفاءات البشرية في شركة الاسمنت تبسة، وبالتالي يظهر دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات البشرية في شركة إسمنت تبسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات كانت أهمها ضرورة زيادة الوعي بأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في شركة إسمنت تبسة سواء البشري، الهيكلي والزبوني لضمان تطوير الكفاءات البشرية.

### صعوبات الدراسة:

هذا ولا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات، ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذه الدراسة:

- عدم تناول رأس المال الفكري والاقتصاد المعرفي كمادة للاستهلاك الاقتصادي.

- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

**منهج الدراسة:** لاختبار الفرضيات تم استخدام:

- **المنهج الوصفي:** وذلك من خلال التطرق في الإطار النظري إلى أهم المفاهيم التي يقوم عليها رأس المال

الفكري، والذكاء الاقتصادي.

- **المنهج التحليلي:** الذي يسمح باستيعاب الجانب النظري للدراسة وذلك من خلال تحليل البيانات التي تتوفر

لدينا واسقاطها على موضوع الدراسة واستنتاج مختلف النتائج.

**هيكل البحث:** وحسب ما تم التطرق له فقد تم تقسيم العمل على ثلاث فصول:

الفصل الأول خصص للتأصيل النظري لرأس المال الفكري واقتصاد المعرفة حيث حاولنا وضع مفهوم موحد

لرأس المال الفكري كما أشرنا لخصائصه في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني فقد تحدثنا حول إدارة رأس

المال الفكري وآليات بنائه، ووضعنا المبحث الثالث كمدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة.

أما الفصل الثاني خصص للذكاء الاقتصادي والمؤسسة الاقتصادية فتحدثنا في المبحث الأول عن مفهوم

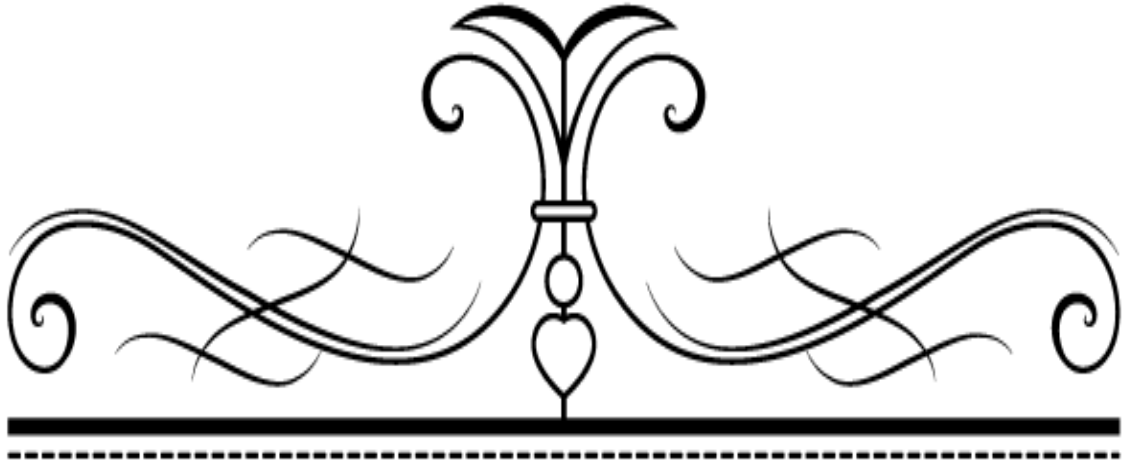
الذكاء الاقتصادي ومراحل تطوره تاريخيا، خصائصه وأهميته، أما المبحث الثاني فقد تعمقنا في أساسيات

الذكاء الاقتصادي من أبعاد ومراحل وصولا إلى مستويات ووظائف هذا الأخير، ثم تطرقنا له في المؤسسة

الاقتصادية في المبحث الثالث.

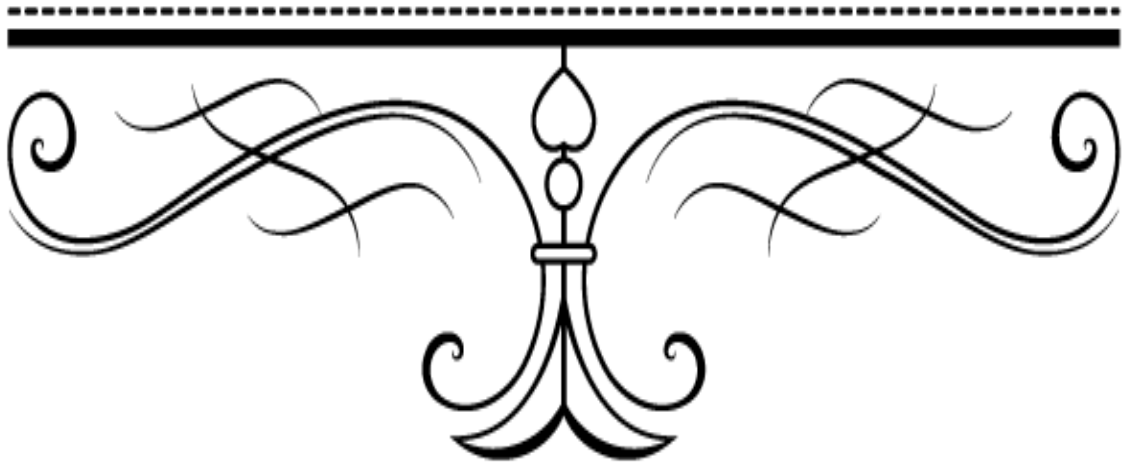
الفصل الثالث والأخير فقد تحدثنا فيه عن دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي حيث قمنا بإسقاط

ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ماء معدني سعيدة.



## الفصل الأول:

التأصيل النظري لرأس المال الفكري واقتصاد  
المعرفة



## تمهيد

أدى ظهور العولمة خلال السنوات الأخيرة إلى تحديات وتغيرات، تحول خلالها الاقتصاد من النظرة الكلاسيكية القائمة على المادة إلى النظرة الحديثة القائمة على المعرفة، بحيث أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي لثروة المؤسسة، لما لهذه الأخيرة من دور فعال في توظيف خبرات ومهارات العاملين في خلق القيمة وضمان بقاء المؤسسة والرفع من كفاءة أدائها، وهذه الموجودات غير الملموسة في عصرنا الحالي تعرف برأس المال الفكري، كما وتعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وهو أهم عامل لها، لأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية، ورغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة لكن التجسيد على أرض الواقع لا يزال ضعيفا خاصة في القطاع العام، ويؤكد العديد من الخبراء الإداريين أن برامج الجودة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والاهتمام بالموارد البشرية، والإشارة إلى ضرورة إيجاد مساحة للموارد البشرية في استراتيجيات الدولة، ومعالجة ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات، وضعف الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية. وسيتم تقسم هذا الفصل إلى

المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: رأس المال الفكري تأصيل نظري

✓ المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري وآليات بنائه

✓ المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

## المبحث الأول: رأس المال الفكري تأصيل نظري

لقد أدى تركيز المؤسسات الاقتصادية القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية سواء كانت بشرية، أو تنظيمية أو علاقاتية.

## المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري

ينقسم المطلب إلى فرعين:

## الفرع الأول: تعريف رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري على أنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن<sup>1</sup>. ويعرف أيضا على أنه: "الثروات الخفية للمؤسسة، سواء كانت تساهم في خلق القيمة ولا تظهر في الحسابات المالية وبالتالي هي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية"<sup>2</sup>.

1 -Olivier Avril, comment évaluer le capital immatériel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise<sup>21</sup>, 2006, p 11.

2 فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015، ص 65.

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه: "المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على انه: "يمثل الإجراءات والأداء التنظيمي والخبرة والمعرفة التنظيمية والمؤسسية المتراكمة لدى التنظيم المؤسسي، والتي تمتلكها المؤسسة وتعمل من خلالها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التي تسعى إليه<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن:

⑩ رأس المال الفكري هو المعرفة المستثمرة بشكل صحيح وفعال في المؤسسة.

⑩ رأس المال الفكري هو مجمل الثروات التي تشكل خلق قيمة للمؤسسة.

⑩ رأس المال الفكري هو استثمار المعارف وتوظيفها في المؤسسة.

⑩ رأس المال الفكري هو المعرفة التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين أدائها.

على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل

1- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2012، ص 18.

2- سعيد بن سالم بن خميس الصولي، دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي دراسة نظرية وصفية، مجلة الدراسات المتكاملة في الاقتصاد والقانون والعلوم التقنية والاتصالات، العدد 1، جامعة ابن زهر، أغادير، المغرب، 2021، ص 6.

على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: نشأة رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي (IC) لها، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية (Stewart)<sup>2</sup>، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم شهرة المحل ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها (Sullivan)<sup>3</sup>، وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما<sup>4</sup>:

1. أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحاً وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية.

<sup>1</sup> مرسى، شيرين عيد (2013): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.

<sup>2</sup> Stewart. T. A, **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly** ,1994, p 3.

<sup>3</sup> Sullivan. P, **Value – driven Intellectual capital: How to cohvertintangible corporate Assets in to market value**, wiley, New York, 2001, p 23.

<sup>4</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 240.

2. أن النظم المحاسبية في المؤسسات الاقتصادية نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.

ولقد حدد سعد علي وأحمد علي ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطوير مفهومه وهي كالتالي<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية: أكد الاقتصادي (Petty William) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن "Adam Smith" 1776 أكد في كتابه (ثروة الأمم) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجر وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي (Alfred Marshall) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي (Irving Fisher) وذلك عندما أدخل لرأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 156-157.

## المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المؤسسات الاقتصادية التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم ح رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة، وفي عام 1986 قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة بالإفادة من الإبداع التكنولوجي وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام (Sullivan Patrick) عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع.

## المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايداً ملحوظاً، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الاقتصادية الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان (إدارة رأس المال الفكري ICM) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه.

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه ومستوياته، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حو لرأس المال الفكري في 2001 بكندا، وفي 2003 بنيويورك، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة أحمد علي بعنوان: "رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين"، وقد ركزت على بيان مفهوم الرأسمال الفكري ومتطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة (من 18 - 20 يناير 2010) » وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد هلال عبيد الدرمني بعنوان "إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية" (دراسة تطبيقية) وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق. نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي:

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

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

- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة.

وحددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي:

⑩ **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف

مع تغيرات البيئة.

⑩ **الأداء الواقعي:** تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفعلي.

⑩ **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى في الأداء والإبداع والتجديد.

⑩ **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته

الأساسية.

⑩ الفائدة المتعددة: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.

⑩ التقييم والقياس: أي توليد وخلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقييم المستمر.

يتضح مما سبق أن الآراء اختلفت وتعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها المصطلح، وذلك بسبب اختلاف نظرتهم للموضوع وإلى طبيعة المشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طريقة التحليل وعمقها.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظرته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي<sup>1</sup>:

1. تصنيف **Despers & Channvel**: قسما رأس المال الفكري إلى أربع مكونات كالتالي:

- رأس المال البشري: ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية.
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.

<sup>1</sup> بوقفلول الهادي، الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في الفترة من 13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب، الجزائر، 2008، ص 45-46.

- الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل: شبكة التوزيع، تسهيلات العمليات.
- الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.
- 2. تصنيف معهد **Brooking**: لقد حدد معهد **Brooking** مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي:
  - الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
  - أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
  - الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
  - أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.
- 3. تصنيف الباحثة (آل علي ناريمان): قسمت رأس المال الفكري إلى<sup>1</sup>:
  - الموارد المعرفية: وتتمثل في المعرفة العامة، التغذية العكسية للزبائن، القوة الفكرية للعاملين.
  - العمليات الإبداعية: وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية.
  - الملكية الفكرية: ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية.

<sup>1</sup> Al Ali, Nariman, where are You from Intellectual Capital Continuum, New York, 2001, p 06.

4. تصنيف **Guthrie & Petty**: تم تقسيم رأس المال الفكري العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي.
- الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن.
- كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري.

5. تصنيف **Sveibey**: قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، كالتالي<sup>2</sup>:

- كفاءة العاملين: تعليمهم وخبراتهم.
- التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، والبرمجيات.
- الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية، علاقات الزبائن والموردين.

6. تصنيف **Malhorta 2003**: والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

- رأس المال الزبوني.
- رأس مال العملية.
- رأس المال البشري.
- رأس مال التجديد والتطوير.

7. تصنيف **برينان وكونل (Brennan & Connell 2000)**: قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون من:

رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية، والثاني منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل مفهوم الأصول الفكرية وتشير إلى مخزون المعرفة بالشركة وتتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 6.

<sup>2</sup> Sveibey, Karl – Eril, Intellectual Capital, Thinking a Head Australia Accountant, June, 1998, p 18.

وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وثالثا السوق ويتكون من العلاقات بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الموردين والموزعين والمستهلكين.

8. تصنيف أحمد المعاني وآخرون: قسم رأس المال الفكري إلى<sup>1</sup>:

- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات.
  - رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم، التدريب، الخبرة.
  - رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود، الولاء، العلامة التجارية.
  - رأس المال النفسي: ويتمثل في التفاؤل، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة.
- واستنادا لما سبق من تصنيفات، يتفق أغلب الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي ومنهم ستيوارت (Stewart)<sup>2</sup>.

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

#### الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 234.

<sup>2</sup> عبد الستار حسين يوسف، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال، مقال منشور في مجلة الإداري، السنة الحادية والثلاثون، العدد 117، سلطنة عمان، يونيو 2009، ص 12.

<sup>3</sup> حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2014، ص ص 21-22.

- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المؤسسات الاقتصادية الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمنظمة، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.
- تتضح أهمية رأس المال الفكري أيضا في أهمية تنظيم قياسه، والتي تعد من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، والذي يبين أن نظم قياس رأس المال الفكري من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في ظل عصر العولمة.
- تعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجها لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل، لأنه كنز مدفون يحتاج إلى من يبحث عنه.
- رأس المال الفكري هو مجموعة قدرات علمية لها دور جوهري في إدخال تعديلات على أعمال مختلف المؤسسات.
- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا، وسلاحا تنافسيا في ظل اقتصاد المعرفة.
- رأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص والمنكونة من نوعين من المعارف، ظاهرة يسهل التعبير عنها، وضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية.

#### الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري

تتمثل خصائص رأس المال الفكري فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18، جامعة الإسكندرية، 2018، ص ص 284-286.

**الخصائص التنظيمية:** يتواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات، فهو

لا يتركز في مستوى إداري دون غيره، أو فئة وظيفية دون غيرها، وتتمثل أهم الخصائص التنظيمية في:

- ينشأ رأس المال الفكري في ظل الهياكل الإدارية المرنة، حيث تعد المرونة مناخ مناسب للتجديد الذي يتم بشكل مستمر من خلال الأفراد.

- لا يمي رأس المال الفكري للعمل في ظل التنظيمات المغلقة على العلاقات الرسمية.

- يبتعد رأس المال الفكري عن المركزية الإدارية، ويفضل مناخ تسوده اللامركزية في الأداء.

- لا يمكن الحصول على رأس المال الفكري بالمال وحده. فهو مزيج من الأفكار، والخبرات والممارسات، وفهم الجوانب المهنية، إضافة لضرورة وجود مناخ تنظيمي داعم.

**الخصائص المهنية:** لا يشترط رأس المال الفكري حداً معيناً من الشهادات الأكاديمية، ولكنه يهتم أكثر بالتعليم، والتدريب، والتنمية المهني، حيث يمتاز بالمهارات العالية، والخبرات المتنوعة، والقدرات المختلفة، وترتبط هذه

الخصائص بممارسات الأفراد داخل المؤسسات، وتتمثل أهم هذه الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي مرتفعة.

- ينشط في ظل التدريب الإثرائي، حيث يرتبط بالتنمية أكثر من ارتباطه بالتدريب.

- لا يشترط الحصول على درجة علمية محددة.

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة، والمتنوعة، والخبرات المتراكمة.

- صعوبة إيجاد بديل لهؤلاء الأفراد.

<sup>1</sup> لسعيد خميس عطية، نفس المرجع السابق، ص 287.

الخصائص الشخصية والسلوكية: إن رأس المال الفكري يميل إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، فهو يميل إلى التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد، كما يميل إلى المبادرة، وتقديم الأفكار، والمقترحات البناءة، فضلا عن القدرة على حسم القرارات دون تردد، ومستويات الذكاء العالية، والمثابرة الحادة في العمل، والثقة الكبيرة بالنفس، وتتمثل الخصائص السلوكية والشخصية في<sup>1</sup> :

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة.
- حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.
- الحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات.
- الذكاء المتميز والقدرة على التخمين، وحسن البصيرة.
- الانفتاح على الخبرة والاستفادة من خبرات الآخرين.
- المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس.
- الاستقلالية في الفكر والعمل.

### الفرع الثالث: أهداف رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري هدفا مهما في حياة المؤسسة، وينشأ هذا الهدف كنتيجة للمركز الذي يشغله الفرد، وكذا تفاعله مع غيره من الأفراد، وتتمثل أهداف رأس المال الفكري فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. الأدوار الدفاعية: وتشمل الأهداف الدفاعية ما يلي:

<sup>1</sup>أيت طالب، المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مجلة عالم التربية، مصر، العدد السادس والخمسون، 2016، ص 34.

<sup>2</sup>- حسناوي بلبال، مرجع سابق، ص ص 23-24.

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراع ورفع الدعاوى.

## 2. الأهداف الهجومية: تشمل الأهداف الهجومية الممارسات الآتية:

- توليد العائد عن طريق الإبداعات التي يولدها رأس المال الفكري من خلال تقديم منتجات وخدمات غير معروفة في السوق، الملكية الفكرية للمؤسسة إضافة إلى مختلف براءات الاختراعات التي تملكها المؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

## المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري وآليات بنائه

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام، من أجل ضمان استثماره الجيد والمحافظة عليه.

## المطلب الأول: إدارة رأس المال الفكري

نتناول فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري:

## الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية<sup>1</sup>:

**الخطوة الأولى:** تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما ازدت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة.

**الخطوة الثانية:** تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.

**الخطوة الثالثة:** تركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.

**الخطوة الرابعة:** تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

مما سبق تظهر أهمية الخطوات السابقة في إدارة رأس المال الفكري ومحاولة استغلاله أحسن استغلال من أجل تحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المؤسسات<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري

إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة والسيطرة، وتواجهها بالمقاومة والرفض، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه الأصول الفكرية

<sup>1</sup>توماس أ. ستوارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 127.

<sup>2</sup>توماس أ. ستوارت، نفس المرجع السابق، ص 129.

واندماجها، وضمان استثمارها والمحافظة عليها، وقد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يلي:

(1) نموذج (Stewart 1997) حدد مرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في

العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل.

- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل.

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف، إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية.

- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا.

- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

(2) نموذج Daniel تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي:<sup>2</sup>

- البدء بالإستراتيجية: وتشتمل على تحديد المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

- تقييم استراتيجيات المنافسين: تركز على الموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية.

<sup>1</sup> خالد حمد أمين مرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 44.

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك، وماذا تستخدم، وإلى أين تعود.
  - تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: وهذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملى الثغرات الإستراتيجية، ومواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية.
  - تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
- (3) نموذج Drucker:** حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي<sup>1</sup>:
- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
  - تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.
- (4) نموذج (Leonard & Strauss)** وقد قدم هذا النموذج كالاتي<sup>2</sup>:
- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
  - التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
  - تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المؤسسات جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.

<sup>1</sup> Drucker, P, F., Study: « Knowledge worker productivity: The biggest challenge» California Management Review, Vol. 41, N°. 2, 1999, P 60.

<sup>2</sup> Leonard & Strauss, **Intellectual Capital**, Forbes, 1999, P 01

- المؤسسات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.
- (5) نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري: حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس الفكري وتتمثل في<sup>1</sup>:
- الاستكشاف الاستراتيجي، والمتضمن تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والحاجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية.
- تمكين التعلم، ويتضمن تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي.
- تحفيز التعلم، ويشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي والتعلم.
- بناء الذاكرة المؤسسية، يوجه نحو تنمية وسائل آليات الرصد والتحقق والتوثيق والتسجيل والاختزان والاسترجاع للتعلم والمعرفة المتراكمة.
- تحفيز المشاركة المؤسسية، ويوجه كذلك نحو تنمية وسائل وآليات ميسرة للاتصال والتفاعل المعرفي عبر الأفراد والجماعات والمستويات.
- قياس المعرفة، ويتضمن قياس المكونات المعرفية والرد المعرفي.
- ترسيخ المخزون المعرفي، ويشير إلى حصر وجرد وتصنيف مخزون المعرفة المتراكمة (حصر وجرد مكونات رأس المال الفكري المعرفي).
- بث المعرفة، وتتجه نحو تنمية آليات ووسائل لبث المعرفة وتوزيعها ونشرها.

<sup>1</sup>عاشور أحمد صقر، إدارة رأس المال المعرفي: إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، يومي 6 - 8 نوفمبر، 2000، ص ص 41، 51.

- تنمية القيمة المعرفية، وتشير إلى تنمية وتوفير الفرص والمجالات لتطبيق وتوظيف المعارف المتراكمة لخلق وتنمية القيمة وتحسين الأداء المنظمي.
- تقييم النواتج المعرفية، وتتضمن تقييم نواتج وتوابع تطبيق المعرفة في المنظمة.
- (6) نموذج (Quinn) لإدارة رأس المال الفكري ويتكون من<sup>1</sup>:
- السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والتي يساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.
- كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية.
- المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية. التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري.
- استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة.
- وانطلاقاً من النماذج السابقة يمكن القول إن عمليات إدارة رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه مصدر المعرفة والأفكار المبدعة، فالأهمية ليست في امتلاك رأس مال فكري فحسب، بل في الكيفية التي يتم إدارته بها إدارة كفؤة.

<sup>1</sup> Quinn, J. B, Anderson, P. and Finkelstein, S. **Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best**, Harvard Business Review, 1996, PP 71 – 81

## المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وسبل تطويره والمحافظة عليه

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المنظمة، ونتناول في هذا المطلب آليات بنائه، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات وسبل تطويره والمحافظة عليه.

## الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

## 1. استقطاب رأس المال الفكري:

وهو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ب. شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين،

<sup>1</sup>سعد علي العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص 264 - 267.

واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

ت. **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

## 2. صناعة رأس المال الفكري:

أكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal 1999) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق، كما أكد سعد علي العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي<sup>1</sup>:

أ. **خريطة المعرفة:** هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها، وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بضاعة المطلوب منها.

<sup>1</sup>سعد علي العنزي، نفس المرجع، ص ص 267 – 269.

ب. بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Us west) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

ت. القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ أن (Bill gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معا، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة، الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له، ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة

المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليات الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

### الفرع الثاني: سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمنظمة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيئ فرص النجاح أمامها، لذلك فإن ضعف فقدان رأس المال الفكري وعدم فعالية طرق تسييره، يؤدي إلى فشل استراتيجيات المنظمة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمنظمة، ونتطرق في هذا المطلب إلى أسباب المحافظة على رأس المال الفكري، وأساليب تنشيطه، وأيضا أساليب المحافظة عليه.

#### 1. أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

تهتم إدارة رأس المال الفكري بكيفية توفير تلك القدرات، والحفاظ عليها، وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة، لذلك نعرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ. **ميزة تنافسية:** تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية، ويعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغيير، ونظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية أطلق عليهم لفظ "الزبون الداخلي" لذا يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المنظمة.

<sup>1</sup>عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 81، ص ص

- ب. ثروة كبيرة: يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قد رتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.
- ت. نفقات عالية: يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، تكلفة عالية تتحملها المؤسسات والتي تنفق في جوانب عديدة منها: الاختيار، التعيين...، وعندما تحرص المنظمة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد، ومواكبتهم للابتكارات المتسارعة.
- ث. عامل بقاء: يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المنظمة واستمرارها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.
- ج. تكلفة الاستشارة: تتطلب عملية جعل المؤسسات متعلمة إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري مما سبق يمكن أن نستنتج أن المنظمة تحافظ على رأس مالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها، ويمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية، وهو سلاحها لإدامة بقائها.
2. طرق تنشيط رأس المال الفكري

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات، لابد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها<sup>1</sup>:

- **عصف الأفكار**: يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.
- **السينكتيك : SYNECTICS** (تألف الأشتات أو المترابطات): ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج" الأمريكية ونشره في كتابه المترابطات وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5 - 10) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفاً / فهم المشكلة / جعل المألوف غريباً) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً، باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل = تعدد المتغيرات وبساطة الحل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 239، 240.

<sup>2</sup>عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 135.

- **حلقات الجودة:** تعرف حلقات الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 15 عاملاً) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين، والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق، وتهدف حلقات الجودة تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية، إضافة إلى تحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة<sup>1</sup>.
- **الإدارة على المكشوف:** هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري ليسانس الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب<sup>2</sup>.
- **مجموعات الممارسة:** فكرة "مجموعة الممارسات" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام

<sup>1</sup> لبهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 1995، ص ص 5-6.  
<sup>2</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص 136.

واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

- **الإثراء الوظيفي:** بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه<sup>1</sup>.
- **التمكين:** هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

### 3. أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً تواجهه المنظمة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد منظماتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل بالآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>توماس ستوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الخامسة، العدد التاسع القاهرة، جمهورية مصر العربية، أكتوبر 1997، ص 31.

<sup>2</sup>أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 23، 24.

- تنشيط الحفز المادي والاعتباري: هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي<sup>1</sup>.
- التصدي للتقادم التنظيمي: والتقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقادم هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات<sup>2</sup>.
- مواجهة الإحباط التنظيمي: والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات... إلخ<sup>3</sup>.
- تقليل ضغوط العمل: وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.

<sup>1</sup>مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 54.

<sup>2</sup>عادل حرحوش المفرجي، مرجع سابق، ص 148.

<sup>3</sup>عروب رتيبة، مرجع سابق، ص 111.

- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات<sup>1</sup>.

- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديده من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية<sup>2</sup>. مما سبق يتضح أن رأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية للمنظمات، وهو السبيل نحو التطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات التكنولوجية والمعرفية والإدارية، خاصة في عصر العولمة، التي تتطلب من المؤسسات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، نستطيع من خلالها تقديم خدماتها بأعلى جودة وأقل تكلفة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية قياس رأس المال الفكري وأدواته

تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري من العمليات المعقدة وذلك لصعوبة تقييم الأصول المعرفية.

#### الفرع الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 212.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 83.

تهتم كل المؤسسات اليوم بقياس أصولها غير الملموسة، وذلك لما يقدمه هذا القياس من مزايا عديدة، وهذه الأهمية تتجسد فيما يلي<sup>1</sup>:

- القياس يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، كما يساعد على تقييم أداء المنظمة.
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على المنفعة.
- تمكن النماذج الحديثة لرأس المال الفكري من قياس مكونات كثيرة لا تقيسها النماذج التقليدية مثل رأس المال البشري، رضا الزبون وغيرها.
- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية<sup>2</sup>.
- يوفر فهما أفضل للأصول غير الملموسة ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمنظمة.
- إيصال المقاييس إلى الأطراف الخارجية<sup>3</sup>.

يتضح مما سبق أن هناك اهتمام متزايد بقياس رأس المال الفكري، لأنه يحقق فهم وإدراك جيد لمكونات رأس المال الفكري، ويساعد على قياسها وتحديد العائد من الاستثمار فيها، إضافة إلى تسهيل عملية الرقابة على عناصره.

### الفرع الثاني: أدوات قياس رأس المال الفكري

تعددت آراء الباحثين حول الأدوات التي يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات، ومن أبرز هذه الأدوات ما قدمه كل من عادل حرحوش، وأحمد علي صالح، وهذه الأدوات هي ركن أساسي من أركان

<sup>1</sup>رمضان الشراح، تركي الشمري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه - قياسه - آثاره - تنميته)، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليلة، الجزائر، يومي 2 / 3 ديسمبر 2008، ص 31.

<sup>2</sup>عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 274.

<sup>3</sup>عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 18-38.

نجاح عملية القياس، فمن خلالها يمكن جمع البيانات والمعلومات وتحديد أساليب التطوير الملائمة، ونذكر فيما يلي نماذج مختارة من أدوات قياس المال الفكري<sup>1</sup>:

1. مقياس تقدير قيمة رأس المال الفكري في المنظمة: أعد هذا المقياس **Baryton Bowen** سنة 1998،

ويتكون من ستة مؤشرات تكشف مدى اهتمام المديرين التنفيذيين ب رأس المال الفكري في منظماتهم ومن ثم تقدير قيمته، ومن بين فقراته تبني المدير التنفيذي لإبداعات وابتكارات رأس المال الفكري سيزيد من استثماره<sup>2</sup>.

2. مقياس إدارة رأس المال الفكري في المنظمة: أعد **Tom Brown** سنة 1998 ويهدف إلى مدى وجود

إدارة لرأس المال الفكري المتوافر في المنظمة وهل تتبع الأساليب الصحيحة في إدارته، ومن فقراته مدى تشجيع المنظمة لنشر أفكار رأس المال الفكري على العاملين فيها جميعا بهدف تطوير كفاءاتهم.

3. تعليم رأس المال الفكري على الاستقامة في علاقاتهم: أعد هذا المقياس **William C. MILLER** سنة

1998، وهدفه محاولة تعليم رأس المال الفكري في المنظمة على الاستقامة في علاقاتهم من خلال مجموعة مؤشرات كلما كان فيها الالتزام عاليا دل ذلك استقامة العلاقات مثل الانسجام والثقة بين الأفراد.

4. مقياس خصائص المنظمة التي ترعى رأس المال الفكري: أعد **Ramona Dzinkowski** سنة 1999،

وهدفه تحديد خصائص المنظمة التي ترعى رأس المال الفكري والتي تعتمد في نموها المستقبلي على الملكية الفكرية على حد كبير، ومن بين فقراته تنمية العمل على أساس الفريق الواحد والتميز بالقيادة القوية.

<sup>1</sup>إسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات وأرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2005، ص 44.

<sup>2</sup>يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرازق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 4 و5 ديسمبر 2007، ص 5، 6.

5. مقياس الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمة: أعده **Tomas A. Stewart** سنة 1999 وهدفه تحديد خصائص المنظمة التي تهتم برأس المال الفكري، مثل بذل المنظمة قصارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة العالية بمواصفات العمل.
6. مقياس أسهم رأس المال الفكري وفاعليته: أعده مجموعة العمل لإدارة المعرفة الفاعلة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير **ASTD** سنة 1999، هدفه تحديد مجموعة مؤشرات تساهم في قياس أسهم رأس المال الفكري ومدى فاعليته في المنظمة، من فقراته الاحتفاظ بالزيون، وأيضا عدد براءات الاختراع المستخدمة بفاعلية.
7. مقياس الأخطاء المميتة لرأس المال الفكري: أعده **P.N. Rastogi** سنة 2000، هدفه تحديد مجموعة من المؤشرات التي تعد أخطاء مميتة لرأس المال الفكري في المؤسسات، وتسليط الضوء عليها لتفاديها مثل فصل المعرفة عن استخدامها.
8. مقياس تشخيص رأس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه: أعده أحمد علي صالح سنة 2001، هدفه تشخيص مدى توافر رأس المال الفكري في المنظمة وعوامل المحافظة عليه، لتقليل احتمالات اندثاره وزيادة الاستثمار فيه، من فقراته التصدي للتقادم التنظيمي، وتعزيز التميز التنظيمي<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي لاقتصاد المعرفة

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 100 - 114.

في ظل التغيرات المتسارعة، والتحولات الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، وفي ظل العولمة التي يعرفها العالم اليوم، حيث أصبح يعيش فيما يسمى بالانفجار الرقمي والمعرفي، لم يعد الولوج في اقتصاد المعرفة أمار اختياريًا بل أصبح حتميًا من أجل زيادة قدرة المؤسسات التنافسية، والمحافظة على بقائها واستمرارها، وتحقيقها لأداء مميز.

### المطلب الأول: اقتصاد المعرفة: الماهية والتعريف

ظهرت فكرة اعتماد المؤسسات على المعرفة كمورد أساسي للتميز، ونشأ مفهوم الاقتصاد المرتكز على المعرفة مع إدراك الدور الهام لإنجاح وتوزيع واستخدام المعارف في أعمال المؤسسات.

#### الفرع الأول: مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه

1. مفهوم اقتصاد المعرفة: استخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد اللاماديات،

اقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، وغيرها.

ويمكن القول إنه الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم،

والتعليم، التطبيق، والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية

الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرة البشرية<sup>1</sup>.

1 سعد علي العنزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 441.

كما يمكن تعريفه على أنه القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة، عمليات ومنتجات جديدة، وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة<sup>1</sup>.

ومنه نستنتج أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تتزايد فيه الثروة نتيجة إنتاج، واستخدام، وتوزيع المعرفة.

2. **خصائص اقتصاد المعرفة:** يتسم اقتصاد المعرفة بعدة خصائص أهمها: أنه عالي الجودة ويستهدف التميز،

مثلما هو كثيف المعرفة ويرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس مال فكري ومعرفي،

والاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة، وانتهاء التعلم والتدريب المستمر وإعادة

التدريب، كما أنه مرن شديد السرعة والتغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح والمنافسة

العالمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة

والدقة والاستجابة، كما أنه يمتاز ب<sup>2</sup>:

- مرونة وقدرة فائقة على التطويع، وعلى التكيف مع المتغيرات والمستجدات.
- يمتلك القدرة الفائقة على التجديد، والتطوير المستمر.
- يمتلك القدرة على الابتكار، وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية، وغير معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل.

1 \_Graham. S, TOFT, Human capital Policies for the knowledge economy, (Presentation prepared for National Governors, Association Conference–Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization– Washington D. C; 9–11 December 2002, P03.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، 2001، ص 72.

- لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، وكل الذي يحتاج إليه هو معرفة عقلية وإدارة تشغيلية، ووعي كامل بجوانب هذا الاقتصاد.

إن يمكن أن نقول بأن اقتصاد المعرفة يتميز بكونه شبكي ورقمي، يركز على اللاملموسات، وهو افتراضي يركز على التكنولوجيا الجديدة، والأسواق الإلكترونية الجديدة<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: فوائد الاقتصاد المعرفي، مظهره، عناصره.

1. فوائد الاقتصاد المعرفي: أصبح الاقتصاد المعرفي الجديد واقعا ملموسا، ويتفوق على الاقتصاديات الأخرى

وبشكل غير مسبوق، وبالتالي فهو يحقق الفوائد التالية<sup>2</sup>:

- يعطي للمستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع.
  - يصل إلى كل محل تجاري، ومكتب، وإدارة، ومدرسة.
  - يحقق التبادل الإلكتروني.
  - يغير الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة.
  - يقوم على نشر المعرفة، وتوظيفها، وإنتاجها في المجالات جميعها.
  - يرغم المؤسسات كافة على التجديد، والإبداع، والاستجابة لاحتياجات المستهلك أو المستفيد من الخدمة.
  - له أثر في تحديد النمو، الإنتاج، التوظيف والمهارات المطلوبة.
2. مظاهر الاقتصاد المعرفي: لاقتصاد المعرفة مظاهر تتجسد فيما يلي:

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 255.

<sup>2</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 272، 273.

- ارتفاع الأهمية النسبية لمساهمة عمال المعرفة في المشاريع، وأن العنصر الذي يستند إليه النظام الرأسمالي الجديد هم عمال المعرفة.
- رأس المال المعرفي يعتبر سلاحا تنافسيا فعلا في ظل اقتصاد المعرفة، ومصدر للقيمة المضافة.
- المعرفة لها قيمة اقتصادية هي قيمة التبادل عند الاستخدام، وبدون الاستخدام لا قيمة تبادلية لها، خلافا للسلعة المادية التي تحمل قيمتها فيها.
- قانون تزايد العوائد في الاقتصاد المعرفي الجديد، لأن القواعد والمبادئ الجديدة لاقتصاد المعرفة تقوم على أساس تزايد العوائد بدلا من تناقصها، مقارنة بقانون تناقص العوائد بالاقتصاد التقليدي.
- إن المنتجات المعرفية تتسم بالوفرة وليس لها صفة الندرة، عكس ما يطرحه علم الاقتصاد التقليدي.
- إن ازدهار الاقتصاد المعرفي سوف يؤدي إلى خفض الأسعار، وبالتالي تخفيض معدل التضخم، لأن المعرفة وخاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية والشبكية تجعل كل فرد يعرف كل شيء عن الأسعار.
- 3. **عناصر اقتصاد المعرفة:** اقتصاد المعرفة ليس مبنيا على القاعدة المعرفية فقط، ولكنه اقتصاد يتجاوب مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية لذا فإنه يتكون من رزمة عناصر أساسية أبرزها:<sup>1</sup>
- **قوة بشرية مؤيدة:** المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم اقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة، وهو المستفيد من ثمراتها.

1 عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 39.

- وجود مجتمع تعلم: توافر ذلك المجتمع يعد أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم، وإذا لم تنتهياً للشباب فرص التعلم فاقتصاد المعرفة سيبقى متأخراً عن التطور المرجو.
- توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة: توفير هذه المنظومة المتقدمة يشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة لأنه بغيرها يعني غياب التخطيط، والتوجيه، والتطوير.
- تهيئة عمال معرفة وصناعها: يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.
- إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالإنترنت، وسهولة الاتصال، والوصول إليه فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لمجتمع اقتصاد المعرفة

#### 1. متطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>:

- العمل على خلق رأس المال البشري وتطويره بنوعية عالية، وقدرات كبيرة من خلال التدريب والتطوير.
- ثانياً- على الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم أصبحت عنصراً من عناصر الإنتاج.
- ثالثاً- تعزيز قدرات الأفراد البحثية، وبناء مهارات الاكتشاف وحل المشكلات، واتخاذ القرار والفهم والتحليل.
- إدراك المستثمرين والمؤسسات أهمية الاقتصاد المعرفي، وأثره في تطوير التكنولوجيا التي هي أساس تقدم المجتمع.

1- محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 244، 245.

2- نفس المرجع ص 245.

- توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمكين الأفراد من الوصول إليها في أي وقت ومكان بسهولة ويسر وتخصيص جزء من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار.
- مساهمة المؤسسات في تأسيس اقتصاد المعرفة، بحيث تحول جزء من التعليم والتدريب لموظفيها.
- 2. دور المعرفة في الاقتصاد المعرفي: تشكل عملية توليد المعرفة أو خلق معرفة جديدة، وتحويلها إلى منتجات، وخدمات، وأساليب ذات قيمة بالإضافة إلى المشاركة في المعرفة عملية حاسمة بالنسبة للاقتصاد المعرفي، إذ أنه من خلال ذلك يعتمد بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات، وهناك أسباب تجعل المعرفة أساسية في المجتمع وخصوصاً للمنظمات وهذه الأسباب هي<sup>2</sup>:
- زيادة حصة الصناعات المولدة للثروة التي تعتمد على تكثيف المعرفة مثل صناعة التكنولوجيا المتطورة.
- يقدر أن أكثر من 70% من العمل هو في مجالات تتعلق بالمعلومات، أو المعرفة، حيث أن الصناعات التقليدية لديها اليوم عمال المعرفة أكثر من عمال يدويين.
- هناك زيادة في قيمة الأصول غير الملموسة، حيث أصبح الفرق بين المؤسسات يعود إلى رأس المال الفكري كالخبرات العلمية، حقوق التأليف براءة الاختراع... الخ.
- نمو الأسواق التي تتاجر بالأصول المعرفية، حيث أن هناك زيادة في عدد تجار الأصول غير الملموسة من سمسرة البورصة إلى التجار في المشتقات المالية.
- وبالتالي على المؤسسات أن تسعى إلى توليد المعرفة أو اكتشافها، ولا يحقق ذلك إلا بعد استيعاب المعرفة وتوظيفها في حل المشكلات، وتنمية الأفراد والموارد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 193.

## المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي في تحديات اقتصاد المعرفة

يواجه العديد من المؤسسات تحديات كبيرة في جمع وتحليل ومعالجة البيانات ومراقبة البيئة، وعليه فإن التحكم في التطور الحاصل على مستوى البحث والتطوير، وتقنيات المعلومات يدفع بالمؤسسة إلى تطوير تنظيماتها من خلال التقنيات والمهارات البشرية لخلق الوضعيات التنافسية والاستراتيجيات التي تسمح بالحصول على المعلومات الدقيقة على مستوى الأسواق المحلية والدولية، حيث يلعب الذكاء الاقتصادي الدور الأهم في عملية التنمية بتقديم الاستراتيجيات التي تسمح بالاستغلال الأمثل لقدراته وتوفير المعلومات الضرورية للمشاركين في العملية الاقتصادية، بالإضافة إلى تعزيز أثره في إدارة المعرفة، كما يساهم في تعزيز اقتصاد المعرفة.

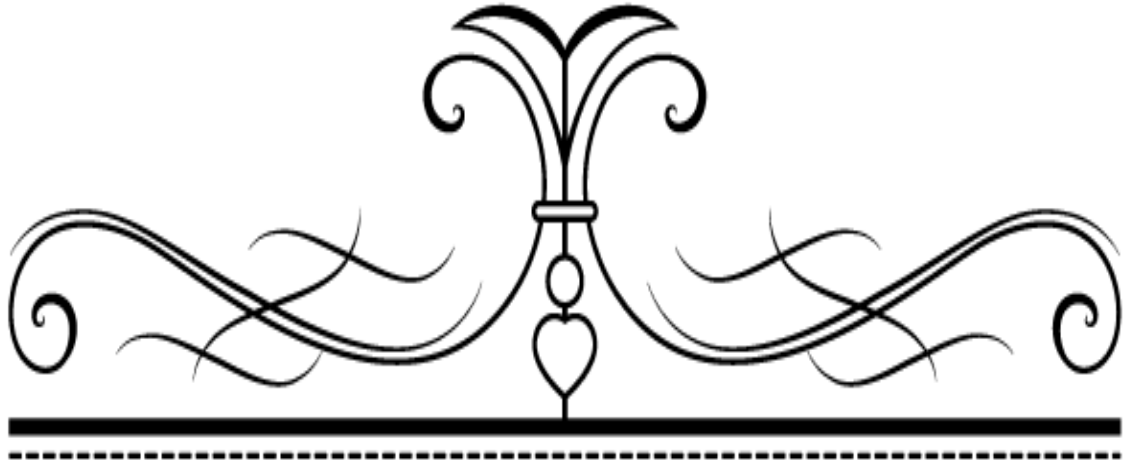
وحسب الدراسة التي قام بها ثابت حسان ثابت وعمر توفيق عبد الرحمن التي تهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين عناصر الذكاء الاقتصادي (اليقظة، التأثير، الأمن، التنافسية) وإدارة المعرفة، واقتصادها في المؤسسات ضرورة تطوير الأقسام المرتبطة بالبيانات ومن خلال الاطلاع على تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال حيث توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات أهمها<sup>1</sup>:

1. إن عناصر الذكاء الاقتصادي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة في المنظمة، وبالتالي فإنها تؤثر بشكل كبير في إكساب المنظمة حصة سوقية معتبرة في سوقها التنافسي.
2. إن التطور الهائل الحاصل في تقنيات الاتصالات والمعلومات قد أدى إلى رفع مستوى تأثير عناصر الذكاء الاقتصادي على إدارة المنظمة في المنظمة وبالتالي تعزيز اقتصاد المعرفة.
3. تشكل عناصر الذكاء الاقتصادي أسس الإستراتيجيات التي يجب أن تعتمد عليها إدارة المعرفة واقتصادها.

<sup>1</sup>د. ثابت حسان ثابت، د. عمر توفيق عبد الرحمن، ورقة بحثية مقدمة لندوة قسم الاقتصاد العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 12.

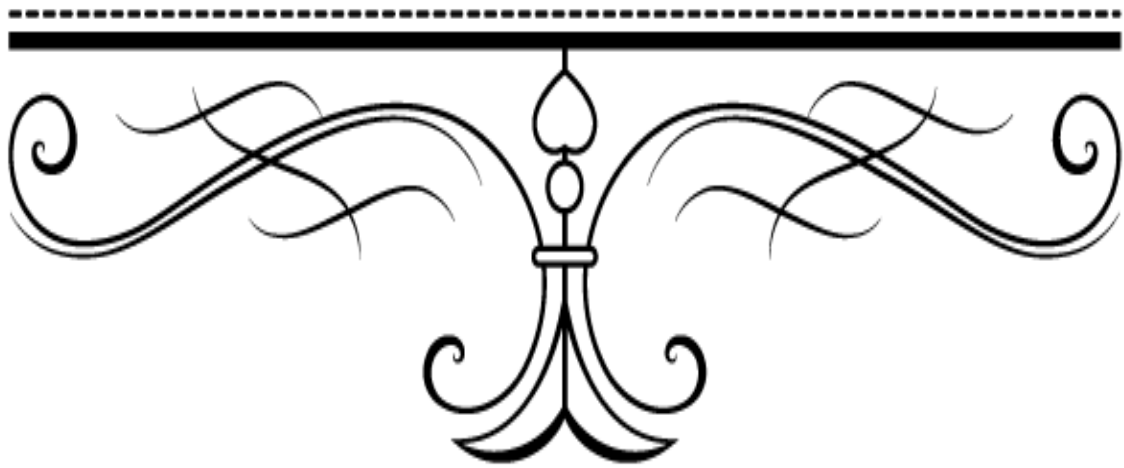
خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول إن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة، كما أنه يمثل الإجراءات والأداء التنظيمي والخبرة والمعرفة التنظيمية والمؤسسية المتراكمة لدى التنظيم المؤسسي، والتي تمتلكها المؤسسة وتعمل من خلالها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها. وفي الأخير نستنتج أن الذكاء الاقتصادي يلعب دور أساسي في عملية التنمية، ويمكن استغلال قدراته الأمثل بفضل تقديم الاستراتيجيات التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة الى تعزيز أثره الفعال في إدارة المعرفة، والمساهمة في تعزيز اقتصاد المعرفة.



## الفصل الثاني:

الذكاء الاقتصادي والمؤسسة الاقتصادية



### تمهيد:

مع التطور الحاصل في الحياة الاقتصادية في ظل مناخ يتصف بالمنافسة الاقتصادية ويعتمد بالدرجة الأولى على الاستخدام الجيد للمعلومة التي أضحت القاعدة الرئيسة التي يتم على أساسها التنسيق بين جميع النشاطات التي تقوم بها المؤسسة مع بيئتها الخارجية مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق.

وفي ظل تنامي التنافس أصبح أسلوب الذكاء الاقتصادي أكثر من ضرورة لكونه يسهل عملية تبادل المعلومات بين المؤسسة والمتعاملين معها، ويعتبر الطريق الأقرب لتحقيق أهدافه.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي

يعد مفهوم الذكاء الاقتصادي من بين المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال الاقتصاد، حيث يشهد هذا المجال تغيرات جذرية في مجالات التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ومع ذلك، فإن الكتابات المتعلقة بهذا المفهوم لا تزال نادرة ومحدودة، ويظل مصطلح الذكاء الاقتصادي غامضاً إلى حد ما، حيث يقتصر استخدامه على بعض الأوساط الأكاديمية وليس كلها.

## المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي ومراحل تطوره تاريخياً

## الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

تعددت مفاهيم الذكاء الاقتصادي من بيئة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى رغم انه استخدمت في بعض الدول كاليابان وبريطانيا إلى انه ظل محل اختلاف في مفاهيمه، نظر لتوسع استخدامه في كافة الميادين الإنتاجية والخدماتية وتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

- يعرف على انه مجموعة النشاطات المتناسقة للبحث، التحليل، التوزيع واستغلال المعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين<sup>1</sup>.
- **هارولد ويلتسكي**: عرفه في كتابه الذكاء التنظيمي "إن الذكاء الاقتصادي هو نشاط إنتاجي المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، بحيث يكون قد تم تجميعها في إطار قانوني ومن مصادر معروفة.

<sup>1</sup>مصطفى بودامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة، 2012، ص 04

- **JUILLET ALAIN** : المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا "إن الذكاء الاقتصادي يشمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من اجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، وتعزيز سياسة الاقتصادية، وتعزيز سياسة التأثير"<sup>1</sup>.
- **Ph Bavmard** : "الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منه يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها"<sup>2</sup>.
- **Clerc Philippe** : الذكاء الاقتصادي "هو مجموعة الأعمال التنافسية من البحث، معالجة، وتوزيع، وحماية المعلومات المفيدة بهدف استغلالها من طرف المتعاملين الاقتصاديين الذين يحصلون عليها بكل مساواة، ونطبق مختلف اعمال اليقظة وحماية المورثات خاصة بإدماج الاستراتيجيات التأثير والحقائق والثقافة الخاصة بكل مؤسسة وكل منظمة"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مراحل التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق، إذ بين Braudel Fernand أن المنافسة بين المدن في شمال إيطاليا والمدن في فنلندا كانت بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي ليقدم Wilensky Harold سنة 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان "organisationnelle l'intelligence".

<sup>1</sup> حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2012. جامعة وهران الجزائر، ص12.

<sup>2</sup> بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، منكرة ما بعد التدرج المتخصصة، ص6.

<sup>3</sup> بخوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، منكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص39.

- إذ عرف الذكاء الاقتصادي كمنشأ إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية الاستراتيجية للمنطقة.<sup>1</sup>
- لتطور اليابان سنة 1950 نظام الذكاء الاقتصادي المرتكز على وزارة التجارة الدولية والصناعة، ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية لإنعاش اقتصادها.
  - الولايات المتحدة شهدت سنوات الثمانينات عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات، مما جعلها تتخذ خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وليساهم M-Porter في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي بشكل كبير.
  - في سنوات التسعينات شهدت بداية ظهوره في فرنسا، أين أنشأت وكالة نشر المعلومات التكنولوجية التي تهدف إلى تقديم مساعدة تشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية.
  - في سنة 1994 نشر Martre تقرير بعنوان " économique et stratégie des entreprise intelligence" الذي يعتبر بمثابة أول الكتابات والقرارات التي تصدر حول مفهوم وضروة الاعتماد على الذكاء الاقتصادي من أجل تطوير النشاط الإقتصادي وتنافسية المؤسسات الفرنسية.
  - في سنة 2002 أدمج Minefi مفهوم الدفاع الاقتصادي ضمن مفهوم الذكاء الاقتصادي.

### المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي وأهميته

#### الفرع الأول: خصائص الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي بدراسة التفاعل التكتيكي والاستراتيجي بين كافة مستويات النشاط المعنية بهذا المفهوم بداية من القاعدة المتمثلة في "النشاط الداخلي للمؤسسة" مرور بالمستويات الوسطية وهي (الجماعات المحلية

application de l'intelligence économique dans un système d'information, <sup>1</sup> Frédérique Peguiron

متمثلة في المجالس المنتخبة) وصولاً إلى المستويات الوطنية (الاستراتيجيات المعتمدة لدى مراكز اتخاذ القرار في الدولة) تم المستويات المتعددة الجنسيات والمجمعات والمؤسسات والهيئات المتعددة الجنسيات أو الدولية (استراتيجيات التأثير الخاصة بكل دولة).

ونبرز أهم الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي، وهي على التوالي<sup>1</sup>:

- استخدام المعلومات ذات المزايا التنافسية بشكل استراتيجي وتكتيكي في عملية اتخاذ القرارات.
  - تحقيق إدارة فعالة لتنسيق جهود العاملين في المجال الاقتصادي.
  - تشكيل مجموعات ضغط وتأثير لدعم اتخاذ القرارات الصحيحة.
  - دمج المعارف العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
  - الحفاظ على سرية المعلومات والحصول عليها بطرق قانونية وشرعية.
  - بناء علاقات قوية بين المؤسسات، الجماعات، الإدارات المركزية والمحلية.
  - مراقبة الحاضر لتحليل المستقبل وتحديد العوامل التي قد تؤثر على الزمان والمكان.
- من خلال دراستنا اتضح لنا أهم الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي، تتمثل في دعم الاستراتيجيات وصياغة القرارات، وتوفير المعلومات للأعوان في حالة الحاجة إليها.

### الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاقتصادي

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية الذكاء الاقتصادي، منها تطور اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت قيمة المعرفة ذات أهمية كبيرة في تطوير الإنتاج، وتوزيع المنتجات، والتسويق، والإعلان عن السلع

<sup>1</sup>قاشي خالد، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمة الأعمال الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 1، جامعة البليدة، 2015، ص 151.

والخدمات، مما أدى إلى نمو الذكاء الاقتصادي ونجاح الأعمال التجارية للمؤسسات، كما أن بروز الصراعات الاقتصادية في إطار التبادل التجاري وضغوط السوق تلعب دوراً مهماً في زيادة أهمية الذكاء الاقتصادي. ولا يمكن نسيان الاستخدام الدفاعي للمعلومات والمعرفة في النشاط الاقتصادي كعامل مساهم في تعزيز الذكاء الاقتصادي.

ويمكن إجمال أهمية الذكاء الاقتصادي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ تطوير منتجات جديدة لكون الذكاء يسمح بالتنبؤ بالجديد.
- ✓ يقود الأداء الناجح وذلك لان الذكاء من طرف القياس المقارنة للميزة التنافسية للمنافسين.
- ✓ اتخاذ القرارات مثل قرارات الاستثمار أو تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين.
- ✓ الذكاء هو أحسن وسيلة للبائعين.
- ✓ الحصول على الميزة التنافسية ويوقد المؤسسة لتأمين وضمان المركز الأول سواء في سوق أو القطاع.

### المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما منها<sup>2</sup>:

يرى Jokobiok ان أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال "لماذا" ويمكن اختصارها في أربعة نقاط حسب:

<sup>1</sup> سهام بوقفل، دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات في منظمة الاعمال الصغيرة، مجلة الدراسات الجامعية عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، العدد 49 ديسمبر 2016، ص 161.

<sup>2</sup> طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم التسيير، مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة "محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص8.

- توقع الأسواق المستقبلية.

- فهم إستراتيجية المنافس.

- النشر الصحيح للمعلومات داخل المؤسسة.

- حماية الفرص التنافسية.

تحدد أهداف الذكاء الاقتصادي حسب Llainjvillet هي:

- التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظر لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة.

- التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لا سيما في

مجال اتخاذ قراراتها الحاسمة.

اما حسب BESSON و POSSIN:

فان هدف الذكاء الاقتصادي هو إنتاج المعلومة الإستراتيجية والتكتيكية ذات قيمة مضافة عالية ودورها في

توضيح عملية اتخاذ القرار ونشاط المؤسسة أو الدولة، "إي توفير أحسن المعلومات ووضعها في أيدي متخذي

القرار من اجل اتخاذ أحسن القرارات وضمان أحسن المراكز التنافسية للمؤسسة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> BESSON, & POSSIN. (1996). Du renseignement à l'intelligence économique. France.

## المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي

قد وفرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال الظروف المناسبة لتعزيز عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى الارتفاع السريع في عدد الحواسيب وتقنيات جمع البيانات والتحليل إلى اعتماد الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات العامة والخاصة.

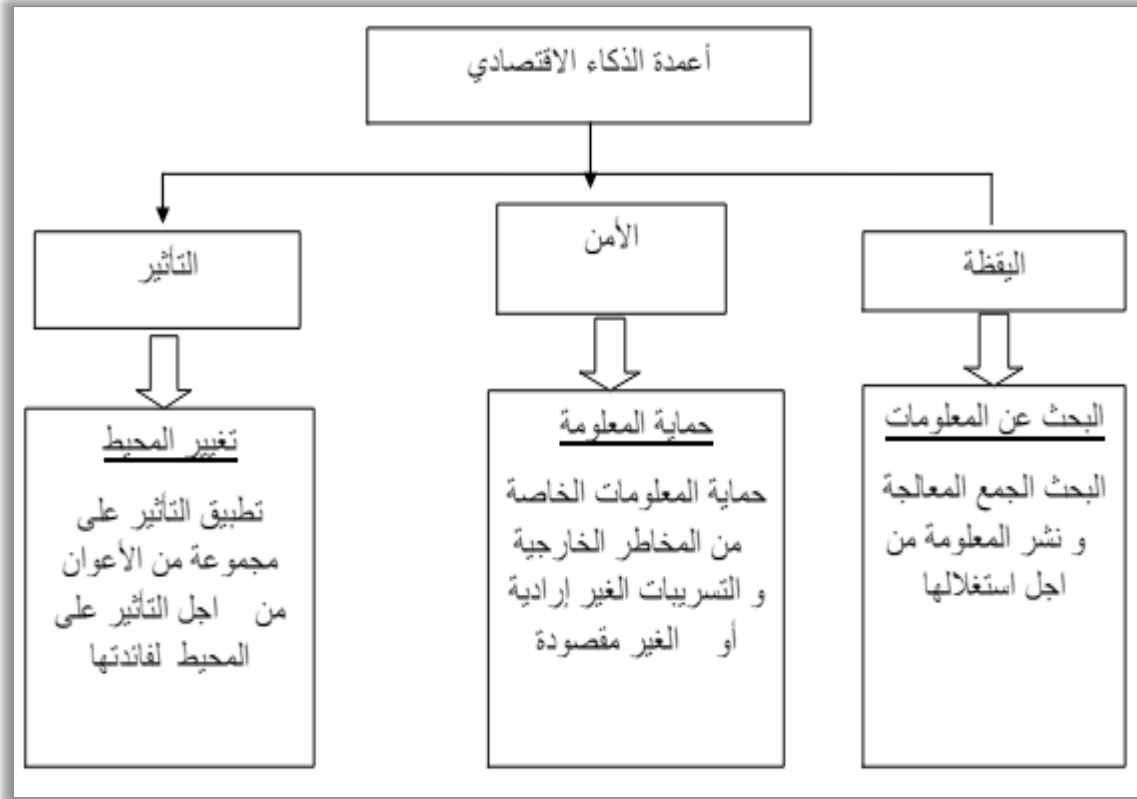
## المطلب الأول: أبعاد الذكاء الاقتصادي ومراحله

## الفرع الأول: أبعاد الذكاء الاقتصادي

يشمل الذكاء الاقتصادي على اليقظة (الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة) والأمن (عدم ترك الأسرار معروفة) والتأثير كما هو مبين في الشكل أدناه<sup>1</sup>:

## الشكل رقم 01: أبعاد الذكاء الاقتصادي

<sup>1</sup>عزائزية حنان، عمارة زينب، دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة الدكتور موالى الطاهر بسعيدة، 2021، ص 68.



المصدر: عزائزية حنان، عمارة زينب، دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة الدكتور موالى الطاهر بسعيدة، 2021، ص 68.

#### أولاً: اليقظة الإستراتيجية

1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية: اليقظة هي جهاز منظم ومتكامل لجمع البيانات ومعالجتها وتوزيعها واستخدامها تعرفها الوكالة الفرنسية للتوحيد القياسي 1998 على أنها نشاط مستمر تكراري إلى حد كبير يهدف إلى رصد النشاط للبيئة التكنولوجية والتجارية... لتوقع التطورات"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gloaguen, & L. (2012). Le guide de l'intelligence économique. Italie p20

2. خطوات اليقظة الإستراتيجية: تنطوي عملية اليقظة على خمس خطوات كما يلي:<sup>1</sup>
  - التعبير عن الاحتياجات أو وضع خطة مراقبة: يتعلق بالعملية التي تهدف إلى تحديد جزء البيئة والمشاكل التي يريد المدير وضعها تحت المراقبة وفقا للمخاطر التي تمسها.
  - البحث عن المصادر: يهدف إلى تحديد نطاق المصادر (الانترنت والشبكات الاجتماعية وقواعد البيانات المدفوعة). يجعل من الممكن تحديد مصادر المعلومات المتاحة وتحديد أولوياتها وتأهيلها من اجل استغلالها من خلال ترجمتها في شكل أهداف.
  - الجمع والمراقبة: هذه العملية يقوم بها الشخص المسؤول عن اليقظة بجمع المعلومات بشكل صحيح.
  - معالجة وتحليل واستخدام المعلومات: تنتج هذه العمليات من بين مجموعة المعلومات التي يتم جمعها والاحتفاظ فقط بما يحتمل أن يثير اهتمام المؤسسة وقياس وزن المفاهيم ورسم خريطة للجهات الفاعلة وفقا لتأثيرها ونتائج التحليل تشكل معلومات إستراتيجية
  - نشر المعلومات الإستراتيجية: يتم إرسال المعلومات القيمة والمنسقة إلى المستلم والمستخدم الخاص به، ويمكن لهذا الأخير الاعتماد على هذه المعلومات لتقييم موقف معين.

### ثانيا: التأثير

1. مفهوم التأثير: ارتبط مصطلح التأثير بكلمة "اللوبى Lobbying" من المصطلح الانجليزي "لوبي Lobby" هذا الأخير يعني حرفيا الرواق. لقد ساعد في تحديد ممرات مجلس العموم في انجلترا حيث يمكن لأعضاء مجموعات الضغط الحضور والمناقشة مع البرلمانين. اليوم يشير مصطلح "Lobby" إلى هذه المجموعات نفسها بالطريقة نفسها ويتحدث في الإصدار الخاص من التواصل والتأثير.

<sup>1</sup> Gloaguen, & L. (2012), p21-22

وعرف بأنه "وسيلة لجلب الشخص الذي نتحدث إليه لأنفسنا للنظر في رؤية أخرى للأشياء لتغيير نموذج تفكيره ولتعديل أساسياته. ينتج هذا التغيير عن طريق العناصر التي يتم تقديمها له والتي تدعوه للتفكير"<sup>1</sup>.

2. أنواع التأثير: هناك نوعان وهما<sup>2</sup>:

- **الضغط:** تعني كلمة "اللوبي" التجمع أو التنظيم أو الجمعيات التي تدافع عن المصالح المالية أو السياسية أو المهنية عن طريق ممارسة الضغط على الدوائر البرلمانية أو الدوائر المؤثرة.
- **الاتصال للتأثير:** يتم تقديم التواصل للتأثير كمجموعة من الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى إقناع أو ردع بشكل فردي أو جماعي صناعات القرار وقادة الرأي الذين تشكل خياراتهم ومواقفهم قضية نجاح المؤسسة".

هناك أربعة عناصر رئيسية لتواصل التأثير:

- مصداقية مرسل الإجراء (صورة المعلن)
- طبيعة الهدف الإعلامي المستهدف
- جودة الرسالة
- مراعاة البيئة الإعلامية

ثالثا: امن المعلومات

<sup>1</sup> Huyghe 2008 Maitres du faire croire : de la propagande à influence', paris p11

<sup>2</sup> Caillié. (S.d.). Caillié—Service d'intelligence économique de l'IAE de Poitiers.

1. مفهوم امن المعلومة: يمكن تعريف أمن المعلومات من زاويتين مختلفتين الأولى الأكاديمية، عرفه السالمي علاء عبد الرزاق سنة 2000 على انه "العلم الذي يهتم بدراسة طرائق حماية البيانات المخزونة ضمن الحاسوب وأنظمة الاتصالات والذي يتناول سبل التصدي للمحاولات الرامية إلى معرفة البيانات المخزونة ضمن الحاسوب بصورة غير مشروعة وإلى تلك التي ترمي إلى نقل أو تغيير أو تخريب برمجيات حماية البيانات"، أما من الزاوية الثانية التقنية عرفه Warman سنة 1993: بأنه "مجموعة الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال التقني أو الوقائي للحفاظ على المعلومات والأجهزة والبرمجيات فضلا عن الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على العاملين في هذا المجال".

## 2. عناصر امن المعلومات:

هناك ثلاث عناصر هي السرية السلامة والاتاحة كالاتي:<sup>1</sup>

**السرية:** وهي الحفاظ على المعلومات بعدم إظهارها لغير الأفراد المخولين رسميا ويوفر هذا الهدف للمنظمة السرية التامة لكافة المعلومات ومنها (المعلومات الشخصية او الموقف المالي للمنظمة ما قبل إعلانه

**السلامة:** التأكد من إن المعلومات لم يتم تغييرها أو حذف جزء منها من قبل وسائل غير معروفة أو غير مخولة

**الإتاحة:** إن الحفاظ على سرية المعلومات وسلامتها أمر مهم ولكن هذه المعلومات تصبح غير قيمة إذا كان من يحق له الاطلاع عليها لا يمكنه الوصول إليها أو إن الوصول إليها يحتاج وقتا طويلا.

## الفرع الثاني: مراحل الذكاء الإقتصادي

<sup>1</sup>الغنبر، مهندس، (1429—2009). أم المعلومات بلغة ميسرة، الرياض، السعودية، ص24

استنادا لمفاهيم الذكاء الاقتصادي فان هذا الأخير يمثل مجموعة من المراحل المتعاقبة من اجل إنتاج المعرفة لصالح متخذ القرار وتوصف على أنها سيرورة لخلق المعرفة حيث أن هاته السيرورة هي مجموعة الحلقات التي تسمح بتحويل المعلومة إلى معرفة مفيدة لاتخاذ القرار وتنفيذه، تعريف أو تحديد الحاجات من المعلومات، ترجمتها إلى ذكاء، تخطيط عملية البحث عن المعلومات، جمع المعلومات، معالجة المعلومات، تحليل وبث المعلومات".<sup>1</sup>

ويمكن تقسيمه الى عنصرين كل عنصر يتضمن مجموعة من العمليات:<sup>2</sup>

### 1. الحراسة: ويضم العمليات التالية:

- **البحث:** تعد هذه المرحلة أساسية من سيرورة الذكاء الإقتصادي، تعمل أولا على معرفة الحاجات من المعلومات بشكل دائم ومستمر بما يخدم إستراتيجية المؤسسة وأهدافها وبما يتلاءم مع وضعيتها في بيئتها في ظل الفرص المتاحة والتهديدات القائمة. ومن ثم تحديد مجال المراقبة من خلال المراقبة الشاملة والدائمة للمحيط، ومع التركيز على المصادر المستهدفة وترتيبها حسب درجة اهميتها.
- **الجمع:** إن تحديد الحاجات من المعلومات يكون تصورا لمجموعة المعلومات اللازم التقاطها لأنه غالبا ليس المشكل عند صانع القرار وعدم وفرة المعلومة بقدر أن يكون المشكل كثرة المعلومات. لهذا يتوجب جمع المعلومات الضرورية اللازمة حسب أهميتها التي سيتم بثها لمستحقيها في المؤسسة.

62 P .<sup>1</sup> Marcon, & Moinet. (2006). L'intelligence économique. Paris

99<sup>2</sup> Jakobiak. (2004). L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, Utiliser' Paris, p

- **النشر:** تسمى في مصادر أخرى البث، ويقصد بها إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات خاصة بالمؤسسة كي يتم استرجاعها لاحقاً، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدميها.
- 2. **الاستغلال:** عند جمع المعلومات يجب أن تعرف المؤسسة كيفية استخدامها، وإلا فستكون قد بذلت جهوداً عبثاً، وتكلفة أكبر دون الاستفادة منها، وخلال هذا الزمن تتم المرحلة الوسيطة، مرحلة المعالجة وآخر ثلاث مراحل المتمثلة في الشبكة الثانية<sup>1</sup>.
- **المعالجة:** خلال هذه المرحلة، يتم إنشاء المعرفة من خلال تحويل المعلومات الخام إلى مجموعة قيمة بعد التحقق من صحتها. تقدم هذه العملية صورة واضحة لجميع المعلومات وتؤكد أنه يتم التعامل مع جميع المعلومات الخام التي تم الحصول عليها، بهدف اقتناء المعلومات المناسبة فقط والتي يمكن الاعتماد عليها لاتخاذ أي قرار.
- **التحليل والمصادقة:** أنشطة التحليل هي الأنشطة التي تعتبر الأكثر قيمة مضافة، حيث تشمل التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها واستخراج المحتوى ذو الصلة منها. يؤدي التحقق من صحة المعلومات إلى تحليلها وتقديم قيمة مضافة للمعلومات التي تم جمعها..
- **التركيب:** تُعتبر عملية التوليف هي الخطوة الأخيرة في الذكاء الاقتصادي وفقاً للنموذج المعتمد، حيث يقوم خبراء متخصصون بتجميع جميع التحليلات والمصادقة عليها في وثيقة تضم ملخصاً للتفسيرات المطروحة.

<sup>1</sup>مدفوني هندة، زرقين عبود، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 11.

يتم في هذه الوثيقة تحديد المشكلة المعروضة واقتراح التوصيات اللازمة لحلها، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المرجوة. وبهذه الطريقة، تكون الجهة المعنية قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: مستويات الذكاء الاقتصادي

مثل الذكاء الإقتصادي مفهوم جديدا نشأ في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة يشمل كافة العمليات المرتبطة بإدارة المعلومات والمعارف، أيا كان مجالها، والاستفادة منها كأسلحة إستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة التي تعيش فيها المؤسسة الإقتصادية. فهو يطبق على مستوى الكلي (الدولة) أو على مستوى الجزئي (المؤسسة)، وفيما يلي سيتم التطرق إلى هذين المستويين:

#### أولاً: على المستوى الكلي (الدولة)

يمكن أن يساهم استخدام الذكاء الاقتصادي في السياسة العامة في تعزيز سوق العمل في المستقبل وتعزيز المنافسة في مجال البحث والتطوير. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني الوعي التكنولوجي ومراقبة وحماية المنافسين من التسرب وسرقة المعلومات الحساسة والمهمة. فالعولمة لا تعني نهاية الصراعات الاقتصادية بين الدول، بل هي سباق مستمر وحاد للحصول على الموارد الطبيعية والسيطرة عليها كمصادر للطاقة للوصول إلى الأسواق الاستراتيجية ومراقبتها والسيطرة على التكنولوجيا المتقدمة ومنع المنافسين الجدد في جميع القطاعات.<sup>1</sup>

كما يسمح تطبيق الذكاء الإقتصادي على المستوى الكلي إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موعود ديلمي، "الذكاء الإقتصادي والعمل الضغطي، الحروب الخفية"، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 6061، ص 18

<sup>2</sup> تير رضا، "دور الذكاء الإقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر"، ص 18 - 20.

- معرفة وفهم الإشكاليات المتعلقة بالعولمة ومجتمع المعلومات، والتحكم في طرق التحليل الجيوسياسي والحيو اقتصادي.

- المساعدة على إتخاذ القرارات في المؤسسات العمومية والخاصة.

- التحكم في حلقة الاستعلام.

- التعرف والتعبير على اجتياحات المؤسسة في مجال المعلومات.

- إقامة نظام تخزين واستثمار المعارف المتوصل إليها.

**ثانيا: على مستوى الجزئي (المؤسسة):**

عملية الذكاء الاقتصادي تتجاوز حدود المؤسسة، حيث يمكنها أن تؤثر على المستوى المحلي والوطني والدولي.

فالمؤسسة تعتبر المجال الطبيعي لتطبيق الذكاء الاقتصادي، إذ يعمل هذا النهج قبل كل شيء على تحديد

التحديات والفرص التي تواجهها، من خلال توفير المعلومات الاستراتيجية والمفيدة لصناع القرار في المؤسسة.

ويتم ذلك من خلال مقارنة لإدارة المعلومات، الأولى تتعلق بالدفاع وحماية التراث المعلوماتي، والثانية تهدف

إلى دعم المركز التنافسي.<sup>1</sup>

وبالتالي يسمح تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي إلى تحقيق ما يلي:

- تفعيل نظام المعلومات

- إلغاء حواجز مرور العولمة

<sup>1</sup>منصب مقاويب، " الذكاء الاقتصادي ودور الأنظمة المعلومات في إتخاذ القرار؛ مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009، ص 153.

- بث ثقافة تبادل المعلومات والذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة
- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمي من أجل تسريع الاتصال
- تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الحماية والتأثير

### المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي

يحتوي الذكاء الاقتصادي على عدة وظائف والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**1) وظيفة اليقظة:** من أجل حماية من المخاطر والاستغلال الفرص، وذلك باعتبار أن البيئة معقدة ومتغيرة

باستمرار وبسرعة كبيرة، وتتمثل وظائفها في أربعة وهي:

**التوقع:** وهو التوقعات لنشاطات المنافسين أو التغيرات المحيط،

**الاكتشاف:** يعني اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شركة

معها من أجل التطوير،

**المراقبة:** وذلك من خلال مراقبة التطورات عرض المنتجات في السوق والتطورات التكنولوجية المعلومات وطرق

الجديدة للإنتاج،

**التعليم:** تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء ونجاح الآخرين (المنافسين) مما يسهل في تقدير المشاريع،

وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

<sup>1</sup> حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير،

كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2009، ص75

(2) وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمؤسسة: حيث عند فهم المؤسسة لبيئتها وكيفية تغيرها وتطورها، وكذا العمل على التأقلم معها، ستمكن من تحقيق ذاتها وتضمن استمرارها.

(3) وظيفة المعرفة: حتى تتم عملية المراجعة والفحص للتأكد ما إذا كانت النتائج صحيحة ومرضية وقادرة على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

## المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

للذكاء الاقتصادي علاقة وطيدة في المؤسسة الاقتصادية تظهر في العديد من المجالات وسنبين ذلك من خلال إدراج الأعوان المسؤولة عن تطبيقه، وأساليب التحليل وفق الذكاء الاقتصادي وكذا شروط فعاليته في المؤسسة الاقتصادية، كما سنوضح الإطار التطبيقي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية اعوانه وأساليب تحليله وشروط فعاليته.

## المطلب الأول: أعوان الذكاء الاقتصادي

أولاً: مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي: يعتبر مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي شخصاً طبيعياً يستفيد من تعويض عام ومتعدد التخصصات من قبل المسؤول الأول، وظيفته هي تنسيق وتنظيم نشاط أعوان اليقظة (المراقبين أو المحللين والشبكات) للمساعدة في اتخاذ قرارات المؤسسة، وتوفير الحماية لها والمساهمة في الأنشطة التأثيرية لرفع أدائها. يُطلق عليه المحرك المنسق الذي يُعتبر وفقاً للمؤلف مشرفاً ومنسقاً مسؤولاً عن ضمان اتساق الذكاء الاقتصادي وتحريك الشبكات البشرية<sup>1</sup>.

ثانياً: المقررون: هو الشخص القادر على تحديد وطرح المشكلة التي يتعين حلها من حيث شكلها أو الخطر أو التهديد الذي يوفر على المؤسسة وبعبارة أخرى فهو يعرف احتياجات المؤسسة والمخاطر والتهديدات التي قد يواجهها. وعادة ما يجسد المقرر في رئيس المؤسسة لأنه على دراية أكبر بأهداف المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية

<sup>1</sup> Dhaoui. (2008). Les critères de réussite d'un système d'intelligence Économique pour un meilleur pilotage stratégique. France, p289

تنشأ الصعوبات التي تواجهها المقررون بشكل أساسي من تعقيد وضع اتخاذ القرار، حيث سيتعين عليهم حل وفهم المشاكل واتخاذ القرار في ظروف سيئة. لهذا يجب تمييز حالة اتخاذ القرار حسب درجة تعقيدها، ديناميكيتها وأهدافها وسياستها<sup>1</sup>.

ثالثا: المحللون أو الخبراء: شارك المحللون أو الخبراء في سيرورة الذكاء الاقتصادي باسترجاع المعلومات المتاحة من أعوان اليقظة (المراقبين) مع وضع مجموعة من الاقتراحات والحلول للمشكلة وتفسيرها وتحليلها ووضعها في شكل ملخصات ذات صلة مطروحة. مما يسمح للمقرر للرؤية بوضوح لظروف اتخاذ القرار والمعرفة الكاملة بالحقائق، فهو يساهم في الرفع من الأداء والابتكار ومنع المخاطر والتهديدات وحماية المؤسسة. ويتمثل دور المحللين في تزويد المقرر بالمعرفة ذات القيمة المضافة العالية مع اقتراح التوصيات للعمل<sup>2</sup>.

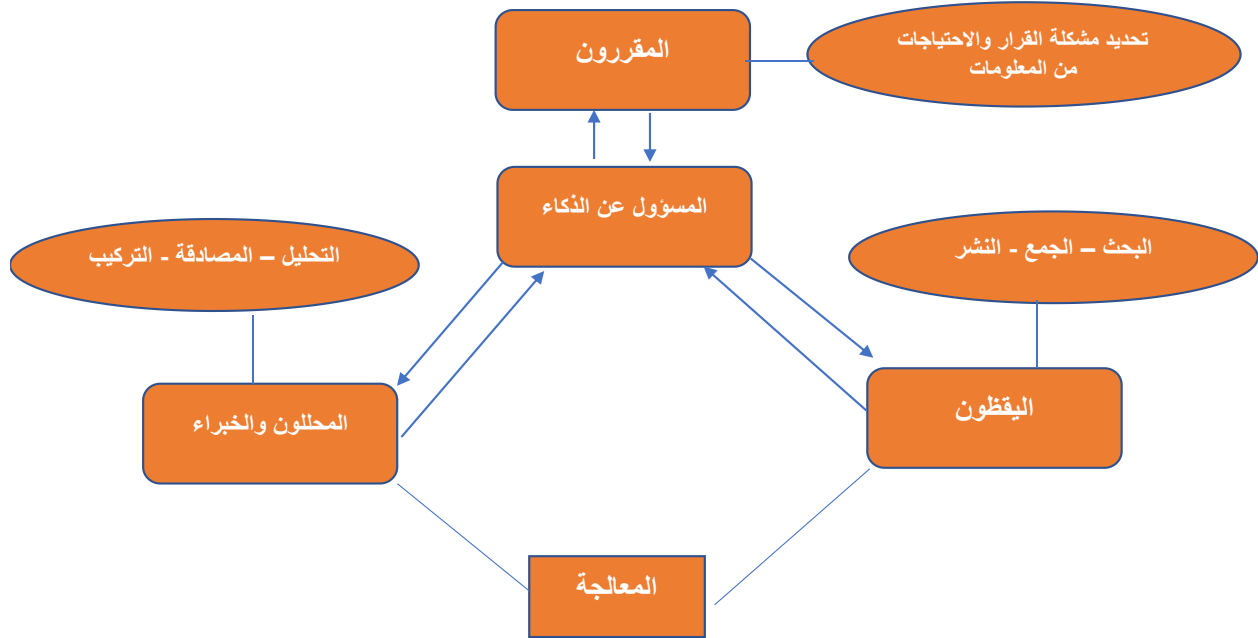
رابعا: اليقظون: اليقظ هو الذي يغذي المقرر في المؤسسة بمعلومات مختارة ومعالجة من أجل تنبيههم إلى التغييرات في بيئة (التقنية والتنافسية والاقتصادية والتنظيمية)، ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم. وبالتالي فإن اليقظون هم متخصصون في توثيق وجمع وبحث المعلومات، يجب أن يكون لدى متعقب المعلومات ثلاث مهارات<sup>3</sup>: الوصول إلى مصادر المعلومات ذات الصلة، واختيار المعلومات التي سيتم جمعها وأخيرا اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

<sup>1</sup> Dhaoui, (2008), La référence précédente, p289

<sup>2</sup> Dhaoui, (2008), La référence précédente, p290

<sup>3</sup> Dhaoui, (2008), La référence précédente, p290

الكل 02: م ط عل أع ان الاء الإق ادي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على (Dhaoui, 2008)

### المطلب الثاني: أساليب التحليل في الذكاء الإقتصادي

توفر تكنولوجيا الإعلام والاتصال الظروف المناسبة لتعزيز عمليات الذكاء الاقتصادي في جميع أنحاء العالم. فبفضل الزيادة السريعة في عدد الحواسيب الآلية وتقدم طرق جمع المعلومات وتحليلها، تم اعتماد الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات والهيئات العامة والخاصة. ومن بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد، ويضم هذا النموذج ست أدوات وهي على التوالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>بوريش، (2015/2014) تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر، ص

1. **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** يسمح بالتنبؤ بقرارات وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم. ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الموالاة والقرارات السابقة، كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات.

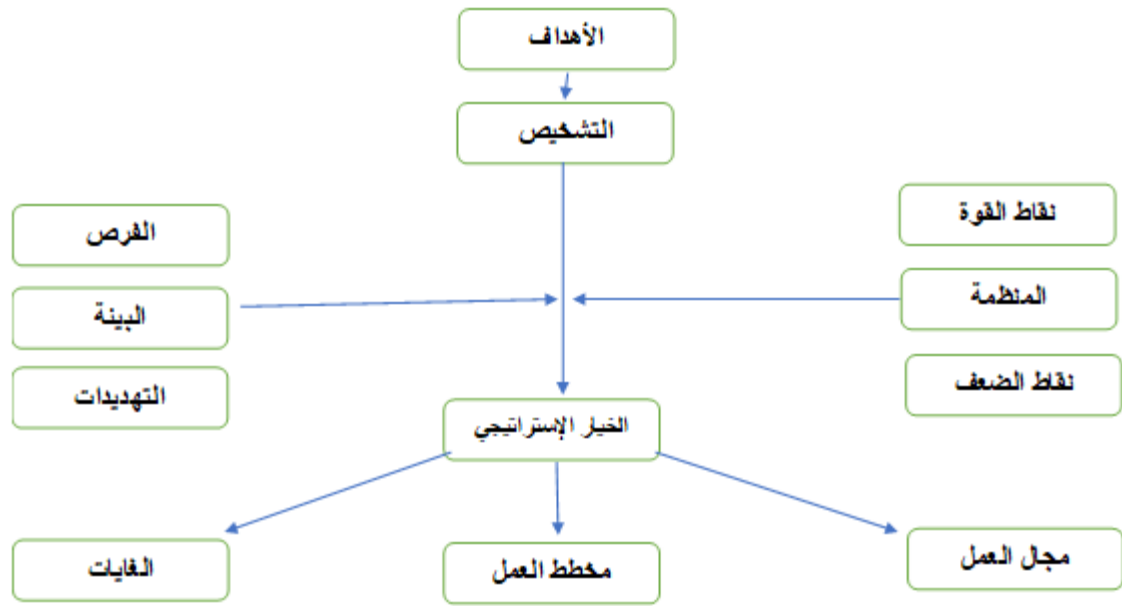
2. **القياس المقارن:** تعتبر هذه الطريقة منهجية مستمرة تمارسها المؤسسات الاقتصادية الأمريكية منذ الخمسينيات. تُصَف بأنها عملية منهجية لتقييم المنتجات والخدمات والأساليب، وذلك بمقارنتها بتلك التي يتبناها المنافسون الأكثر خطورة أو الشركاء والمؤسسات المعترف بهم كقادة في المجال. يتم ذلك من خلال تحديد معايير الأداء المتفوقة لأفضل المؤسسات في مجالها ومحاولة تطبيق الدروس المستفادة منها. وعند قياس الأداء وتحليل الدروس المستفادة من المؤسسات الأخرى وتعلمها، يجب أن يتم مراعاة الثقافة التنظيمية عند اتخاذ القرارات وتحسين تخطيط وتنفيذ البرامج، والغرض من القياس المقارن هو إعطاء رؤية إستراتيجية جديدة للمنظمة قبل تطبيق المنهجية<sup>1</sup>.

1. **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** يستخدم تحليل SWOT لتحليل الإستراتيجية التنافسية، معنى SWOT إلى اختصار عناصره الأربعة القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات وتعمل هاته المصفوفة على تشخيص الوضع الخارجي والداخلي فتشخيص الوضع الخارجي من خلال تحديد الفرص (خروج منافسين جدد،

<sup>1</sup> Niang. (2004). Enjeux de l'intelligence économique. P03

دخول موردين،... إلخ) وتحديد التهديدات من أجل إجراءات منعها أو تجنب التأثير بها أما الوضع الداخلي من خلال تحديد نقاط القوة لاستغلالها بأفضل طريقة، ونقاط الضعف من أجل تحويلها إلى نقاط قوة.<sup>1</sup>

الشكل 02: موقع أدوات تحليل SWOT في استراتيجية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على (Ghalamallah, 2009, p 34)

#### 4. تحليل الإستراتيجية التنافسية:

يقترح نموذج "FULD" تحليل القوى الأربع المحيطة بالمؤسسة وهي اللوائح والتنظيمات، التكنولوجية، التغييرات في قطاع النشاط وأخيرا الزبائن. وهناك عدة طرق تستخدم في هذا التحليل منها: نموذج القوى الخمس ل porter ونموذج الاستجابة للمنافسة، النماذج الرياضية، والطرق النوعية... إلخ.

<sup>1</sup> Ghalamallah. (2009). Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique. P33

5. توقع إنتاج منتج جديد: يقترح 'FULD' في هذا الإطار في هذا ما يسمى بـ Timelining، يقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمنظمات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.

6. تحليل التكاليف: يعتمد المحلل على الميزانية كأداة تحليلية وهناك العديد من الطرق والأدوات التي تساعد في عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمساهمة في فعالية ودقة نظام الذكاء الاقتصادي نجد منها سلسلة القيمة المضافة لـ Porter، المصفوفات طرق الرياضيات البرمجة الخطية، الطرق الكيفية.

### المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

ان فعالية نظام الذكاء الاقتصادي تعتمد على مجموعة الشروط نذكر منها:

1. دعم الإدارة: يجب أن يكون الدعم الذي تقدمه الإدارة مستنداً إلى إدراكها لضرورة التوجه نحو الذكاء الاقتصادي كخيار استراتيجي جديد للسيطرة على المعلومات، ويجب أن تكون مقتنعة تماماً بأهمية وفوائد النجاح الذي يمكن تحقيقه من خلاله. إن اقتناع الإدارة يعد عاملاً مؤثراً في تجاوز جميع العقبات وتوفير الكثير من الجهود لتنفيذه وتحقيق نجاحه، وتكمن فوائد دعم والتزام الإدارة في:

- الزمن: توفير الوقت في تنفيذ تطبيق الذكاء الاقتصادي.
- الجهد: من خلال العمل على تشكيل أعوان الذكاء الاقتصادي وإقناعهم على المنهجية الجديدة للعمل.
- الموارد: من خلال توفير جميع الموارد الضرورية لتبني الذكاء الاقتصادي.

2. تأهيل العنصر البشري: يعتبر العنصر البشري أساس الذكاء الاقتصادي في كل مرحلة من مراحلها، ولذلك يجب تأهيلهم من جميع الجوانب وإقناعهم بأهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسة، فعادةً ما تكون معظم المعلومات التي يتلقاها ويتبادلها الموظفون غير رسمية، ولذا فمن الضروري تعزيز ثقافة الذكاء الاقتصادي في عقول الموظفين وتطويرها، وللتأثير الكبير في فعالية الذكاء الاقتصادي واكتساب المهارات والمعرفة

باستمرار، يجب تشجيعهم على التعلم ومشاركة المعلومات مع الآخرين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي.<sup>1</sup>

3. **البنية التحتية التنظيمية:** تعتبر الهياكل التنظيمية عاملاً حاسماً في فعالية الذكاء الاقتصادي، ولذلك يجب توظيف الحد الأدنى من الهياكل الذكية الاقتصادية، فعند تطبيق الذكاء الاقتصادي، يتم إنشاء مناصب جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل مسؤول الذكاء الاقتصادي، والمحللين، والخبراء، والمراقبين. ولذلك، يجب توفير البنية التحتية الكافية لاستيعاب هذه التطورات.

4. **شبكات الاتصال:** تعد شبكات الاتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي. فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات الداخلية والخارجية، وتوفير جميع الوسائل التي تساهم في إيصال المعلومة الورقية والإلكترونية وتجهيز أرضية صلبة تمكنها من إيصال المعلومة في وقتها المناسب.<sup>2</sup>

5. **أنظمة المعلومات:** يتطلب الذكاء الاقتصادي نظام معلومات فعال قادر على السيطرة والرقابة على المعلومات في نفس الوقت، وبالتالي، يجب على المؤسسة توفير نظام معلومات قادر على استقبال وتنظيم وتخزين وترجمة المعلومات، وحمايتها، وتسهيل استرجاعها لمساعدة اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، كما يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بجميع التطورات التي تحدث في أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، نظراً لتطورها المستمر، خاصةً في ظل الحرب المستمرة للحصول على المعلومة وحمايتها.

<sup>1</sup>بوخمخ مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2010، ص 11.

<sup>2</sup>بوخمخ مصباح، (2010)، مرجع سابق، ص 11

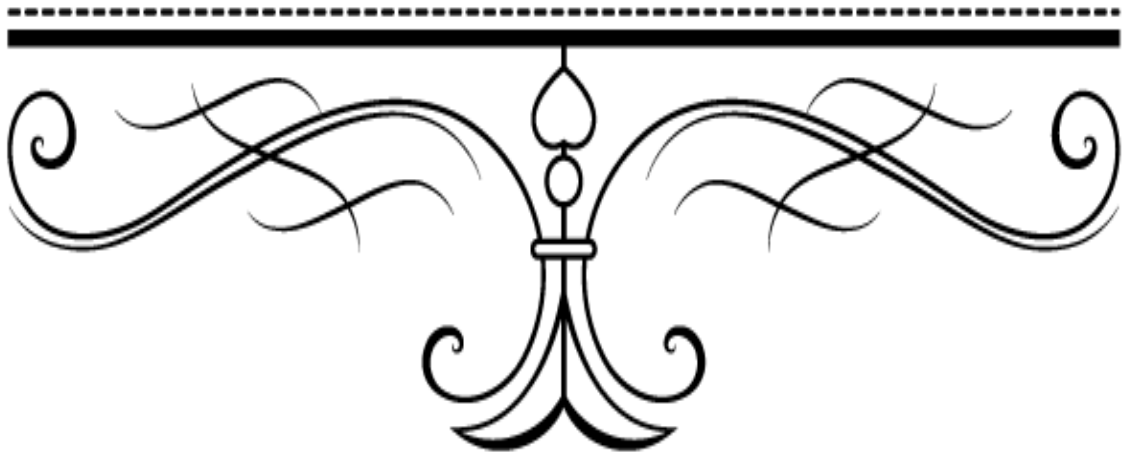
خلاصة الفصل:

ظهرت العديد من النهج الإدارية التي تساهم في جمع وتخزين المعلومات واستغلالها، ومن بينها الذكاء الاقتصادي. يتميز الذكاء الاقتصادي بأنه لا يتجاوز الحدود الأخلاقية والإطارات المحددة. ويمكن القول إن هناك اختلاف بين التعاريف الأكاديمية والتعاريف العملية للذكاء الاقتصادي، حيث تركز التعاريف الأكاديمية على الجوانب الفلسفية والتاريخية، بينما تركز التعاريف العملية على كيفية تطبيق المفهوم في الواقع. ويعتبر الذكاء الاقتصادي فلسفة للتحكم والسيطرة على المعلومات وحمايتها، بالإضافة إلى ممارسة الضغط والتأثير لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يجب على المؤسسات اختيار الشكل الذي يناسبها وتوظيف أفراد أكفاء لتطبيق هذه النهج بنجاح.



## الفصل الثالث:

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)



## تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ماء معدني سعيدة، المتخصصة في صناعة المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، نذكر منها (لالا خديجة، افري... ) وغيرها، مما جعل من الظفر بحصص سوقية من أهم أهداف لتلك المؤسسات، وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية فيما يتعلق بهذا القطاع، مما حتم على مؤسسة ماء معدني سعيدة تبني استراتيجيات معينة لمواجهة هذا الزخم التنافسي للحفاظ على حصتها السوقية، وبناء حصص أخرى إن أمكن، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على مذكرة عزليزية حنان، عمارة زينب، دور رأس امال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة"، وهي مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، في تخصص مالية وتجارة دولية، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة الدكتور موالى الطاهر بسعيدة، سنة 2021.

## المبحث الأول: ماهية مؤسسة ماء معدني سعيدة

سنقوم في هذا المبحث بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ماء معدني سعيدة، المتخصصة في صناعة المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، نذكر منها (لالا خديجة، افري... وغيرها، مما جعل من الظفر بحصص سوقية من أهم أهداف لتلك المؤسسات، وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية فيما يتعلق بهذا القطاع، مما حتم على مؤسسة ماء معدني سعيدة تبني استراتيجيات معينة لمواجهة هذا الزخم التنافسي للحفاظ على حصتها السوقية، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

## المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الأول: أسباب اختيار ميدان الدراسة: تم اختيار ميدان الدراسة لسببين أساسيين هما:

تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة، كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية المعروفة على المستوى الوطني كما أن علامتها التجارية تعتبر الثالثة عالميا، حيث أن هذا القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية، أين يكون للتسويق والابتكار فيه أهمية بالغة بين المنافسين من أجل كسب أكبر رضا من المستهلكين الحاليين والمحتملين، ومن المعروف أن أهمية الشيء تتبع من الحاجة إليه، ففي المجالات التي لا تكون فيها منافسة تذكر فإن الحاجة إلى التسويق تتناقص، أما السبب الثاني يعود إلى كون مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة كبيرة بين حجم المؤسسة والابتكار، حيث وجد أن في الغالب أن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل الأهم في هذه المؤسسات أنها أكثر

قدرة على استخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال في الدول النامية، إلا أنها في الدول المتقدمة هي الحالة المبادرة بتبني أغلب الابتكارات، وهي تنشأ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد.

### الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية

تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها الأساسي في تعبئة المياه المعدنية سعيدة وإنتاج المشروبات الغازية والعصير بمختلف التشكيلات والأذواق، حيث انطلقت منذ بداية سنة 1967 كمؤسسة عمومية وطنية انحصرت نشاطها في إنتاج وتوزيع الماء المعدني سعيدة الذي تشتهر به ولاية سعيدة نظرا لمكوناته الغنية بالعناصر المعدنية الطبيعية، ونتيجة للركود الاقتصادي الذي عرفته الجزائر وعجز المؤسسة عن مواصلة نشاطها قامت الحكومة بخصومتها سنة 2008 وتحولها من مؤسسة وطنية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بسعيدة. جدير بالذكر أنه مباشرة بعد دخول مؤسسة ماء معدني سعيدة القطاع الخاص، تم تجهيزها بأحدث الآلات الحديثة والمتطورة تقنيا، حيث كانت البداية بخط إنتاج واحد فقط، وتمثل نشاطها بتعبئة المياه المعدنية سعيدة في عبوات بلاستيكية بسعة 1,5 ل بقدررة إنتاجية حوالي 01 مليون قارورة يوميا سنة 2008، وبعدها تمت إضافة خط إنتاج ثاني مكن المؤسسة من تعبئة المياه المعدنية في عبوات بأحجام مختلفة وهي:

- ماء معدني في قارورة بسعة 5 ل.
- ماء معدني في قارورة بسعة 1,1 ل.
- ماء معدني في قارورة بسعة 0,5 ل.

وفي أواخر سنة 2014 شهدت مؤسسة المياه المعدنية سعيدة قفزة نوعية تمثلت في توسعة المركب وإضافة خطين للإنتاج جديان، يختصان بإنتاج المشروبات الغازية والمياه الغازية وكذا العصير بمختلف الأحجام منها المشروبات الغازية كسيرا مختلف الأذواق، اورونجينا عصير بمختلف الأذواق، المياه الغازية وذلك في قارورات بلاستيكية وزجاجية التي تحمل اسم ماركات عالمية (سانتوري اليابانية...) بعد أن عقدت اتفاقيات معهما. كما تم تزويد المركب بمخبرين علميين مزودان بأحدث التقنيات وبالكفاءات المهنية التي تتصف بالخبرة ويشغل المركب حوالي 300 عامل، منهم 40 عاملة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها وفيما يلي شرح لبعض مصالحو فروع الهيكل التنظيمي:

**أولاً: المدير العام:** يعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مختلف الدوائر والمصالح، وتتلخص أهم المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ.
- إقامة اجتماعات وندوات عم أمر المؤسسة.
- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.

**ثانياً: السكرتارية:** وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد المصادرو الوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام.

ثالثا: مصلحة التسويق: وهي غير موجودة داخل المؤسسة بل تتمثل في ملحق للمؤسسة في الجزائر العاصمة.

رابعا: مصلحة الإنتاج: وهي أهم مصلحة في المؤسسة، وتشرف على عملية الإنتاج والتموين وتتمثل مهام هذه

المصلحة في:

- ضمان التنسيق والمتابعة لمراكز الإنتاج.

- التأكد من أن المنتجات المقدمة للزبون في المستوى المقبول.

- ضمان الحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة.

خامسا: مصلحة المالية: تهتم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل.

سادسا: المصلحة التجارية: تقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتتضمن ثلاثة فروع:

- الصندوق، الفوترة، مخزون منتجات تامة.

سابعا: مصلحة الإدارة والمحاسبة: وتتضمن ثلاثة فروع:

1. فرع الإدارة: له علاقة مباشرة مع العمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال، ويتفرع إلى:

- مكتب تسيير المستخدمين، مكتب الأجور.

2. فرع المحاسبة: يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم

المؤسسة برنامج للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية، ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بين هذه

المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.

- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

- السهر على تحقق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعتها لأجل قبضها.

- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن.

- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية).

- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية)

3. فرع الوسائل العامة: ويشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

ثامنا: المصلحة التقنية: مهمتها إصلاح التعطيلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف او التبريد

الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة 24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

تاسعا: مصلحة الجودة: تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية وتتفرع إلى فرعين أساسيان هما:

1. فرع مراقبة الجودة: ويهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي

المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

2. فرع مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع،

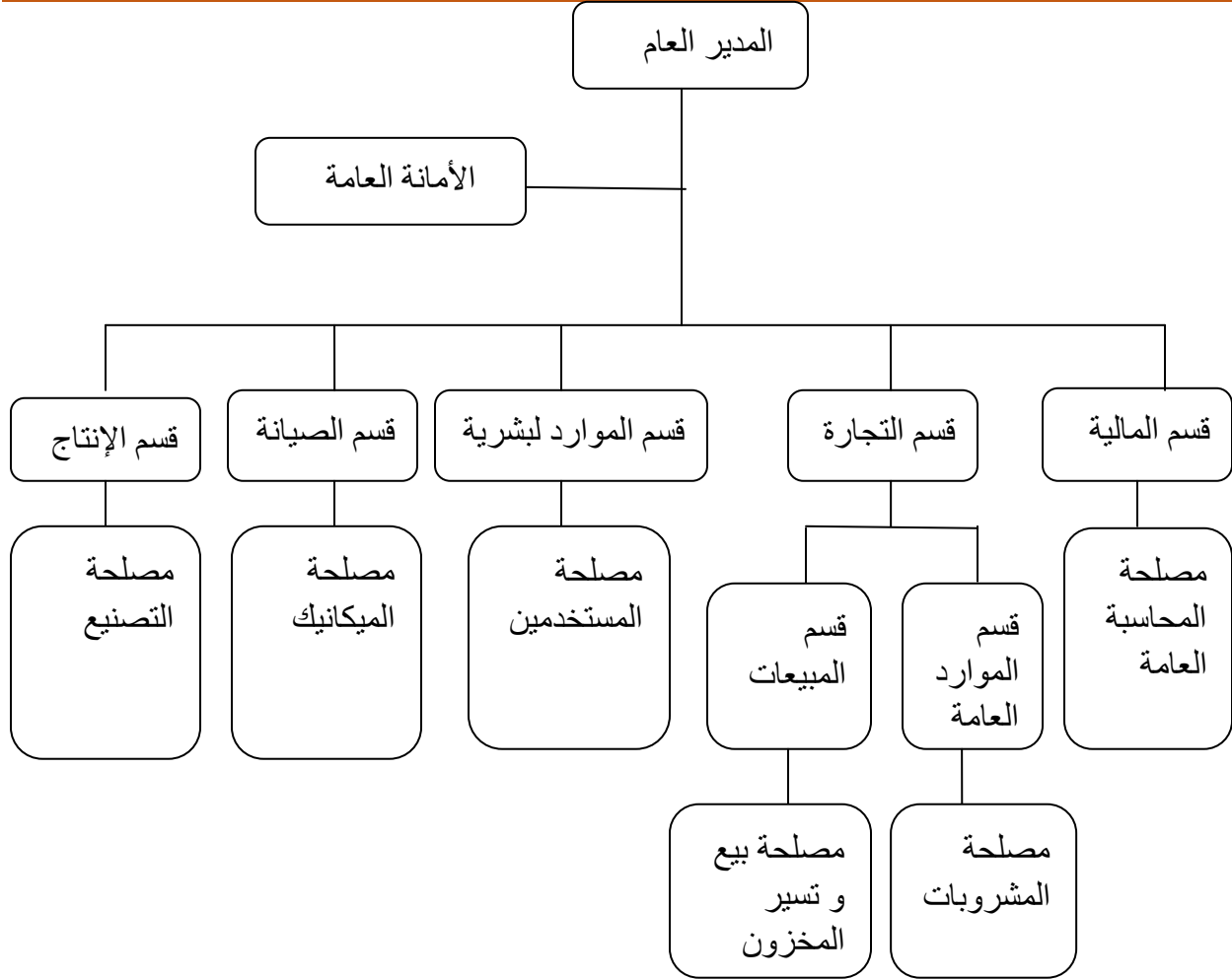
وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى

تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على

صحته في قمة أولويات المؤسسة وأحد الأهداف الاجتماعية (حماية المستهلك) التي تسعى إلى تحقيقها.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده من طرف إدارة المؤسسة.

الشكل رقم (03): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معطيات الدراسة

## المبحث الثاني: استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها

من أجل الإلمام بدور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على موظفي مؤسسة ماء معدني سعيدة وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهي:

**الاستمارة:** تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي من خلالها يمكن توضيح دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسة ومدى اعتمادها عليه في تطوير المؤسسة.

**الوثائق والسجلات الإدارية:** تمكن هذه الأداة من الاطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج منذ إنشائها، إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

## المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة ماء سعيدة بحجم عينة مكون من 40 مجيب على الاستبيان، وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " **Statistical Package for the Social Science** " بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية للجزء الأول (المعلومات الشخصية)

معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان

تحليل محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للأبعاد والانحرافات المعيارية

- التحليل الوصفي لعبارات الأبعاد

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الارتباط الثنائي بيرسون

اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

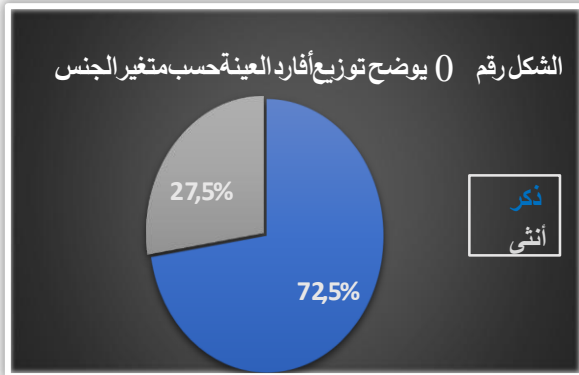
كتابة معادلة الانحدار

التكرارات والنسب المئوية:

نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية:

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



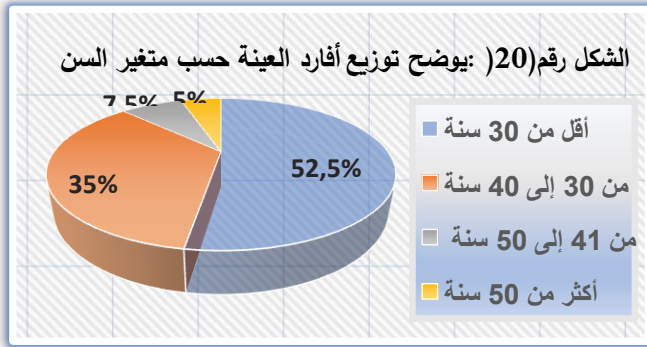
| الجنس   | التكرار المطلق | التكرار النسبي % |
|---------|----------------|------------------|
| ذكر     | 29             | 72.5 %           |
| أنثى    | 11             | 27.5 %           |
| المجموع | 40             | 100 %            |

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (01) أن 72.5% من المبحوثين هم ذكور بينما شكلت نسبة الإناث 27.5% من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



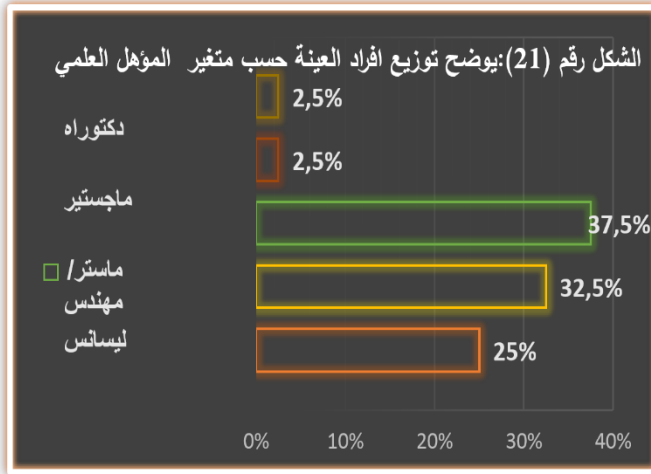
| السن             | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 21      | 52.5 %   |
| من 30 إلى 40 سنة | 14      | 35 %     |
| من 41 إلى 50 سنة | 03      | 7.5 %    |
| أكثر من 50 سنة   | 02      | 5 %      |
| المجموع          | 40      | 100 %    |

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة لمتغير السن كانت للفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 52.5% تلتها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 35% ثم الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" 7.5% وفي الأخير جاءت الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بنسبة 5%.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



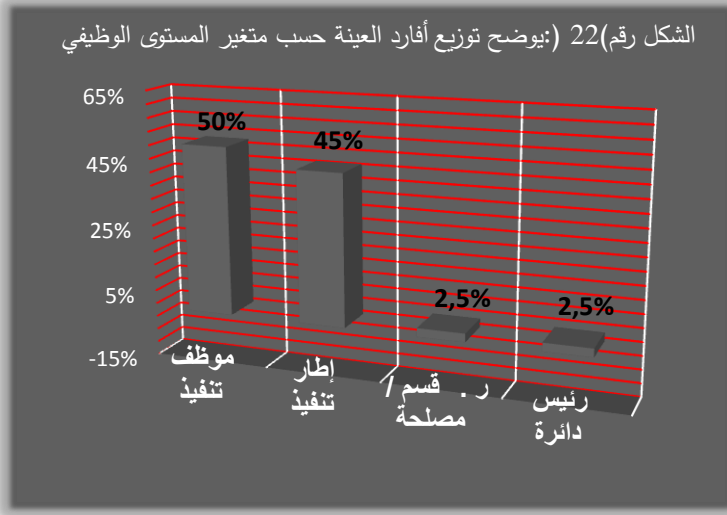
| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي    |
|----------|---------|------------------|
| 25 %     | 10      | مستوى ثانوي فأقل |
| 32.5 %   | 13      | ليسانس           |
| 37.5 %   | 15      | ماجستير/مهندس    |
| 2.5 %    | 01      | ماجستير          |
| 2.5 %    | 01      | دكتوراه          |
| 100 %    | 40      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبين

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن 25% من المبحوثين مؤهلهم العلمي ماجستير/ مهندس بينما 32.5% منهم لديهم شهادة ليسانس كمؤهل علمي، في حين أن 37.5% منهم لديهم مؤهل علمي مستوى ثانوي فأقل، الأخير شكلت نسبة 2.5% العمال الذين يمتلكون مؤهل علمي ماجستير ودكتوراه.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



| المستوى الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|-----------------|---------|----------|
| موظف تنفيذ      | 20      | 50%      |
| إطار تنفيذ      | 18      | 45%      |
| ر. قسم / مصلحة  | 01      | 2.5%     |
| رئيس دائرة      | 01      | 2.5%     |
| مدير نائب مدير  | 00      | 00%      |
| المجموع         | 40      | 100 %    |

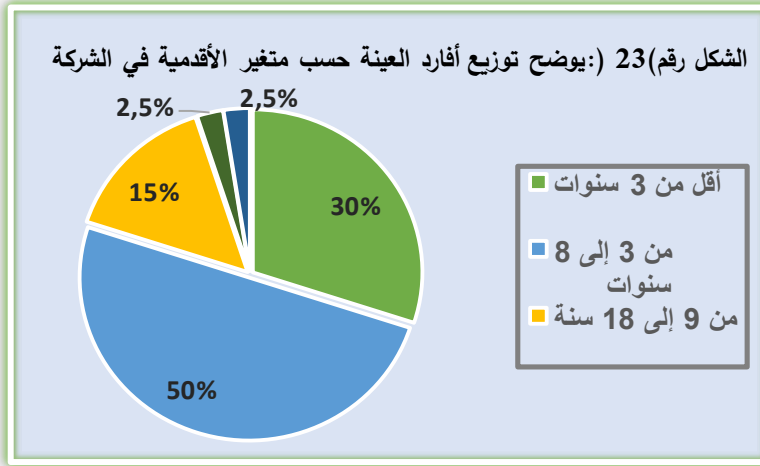
المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن نصف العينة بنسبة 50% هم موظفون تنفيذيون في حين أن 45% هم من الإطارات التنفيذيون بينما تساوت الفئتين ر. قسم/مصلحة ورئيس دائرة بنسبة 2.5% لكليهما وبمفرد واحدة ولكل منهما، بينما لم تتضمن عينة الدراسة مدير أو نائب مدير.

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في الشركة:

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة

| الأقدمية في الشركة | المطلق | النسبة % |
|--------------------|--------|----------|
| أقل من 3 سنوات     | 12     | 30%      |
| من 3 إلى 8 سنوات   | 20     | 50%      |
| من 9 إلى 18 سنة    | 06     | 15%      |
| من 19 إلى 28 سنة   | 01     | 2.5%     |



|                |    |       |
|----------------|----|-------|
| أكثر من 28 سنة | 01 | 2.5%  |
| المجموع        | 40 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (05) بأن نصف العينة لديها أقدمية بالشركة من 3 إلى 8 سنوات بنسبة 50% بينما شكلت النسبة 30% فئة العمال الذين لديهم أقدمية بالشركة لأقل من 3 سنوات أما بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية بالشركة من 9 إلى 20 سنة فيشكلون نسبة 15% وفي الأخير تساوت الفئتين الذين لديهم أقدمية بالشركة من 19 إلى 28 سنة وأكثر من 28 سنة بنسبة 2.5% لكل فئة.

**ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية:

**الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:** تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث حصلنا على معامل الثبات بقيمة 0.803 كما هو موضح في الجدولين (06) و(07) لمتغيرات المحورين الأول والثاني (مقياس ليكرت

الخماسي) بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ويفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0.70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبانة حققت ثبات في التقديرات.

الجدول رقم (06): يمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني:

| Statistiques de fiabilité إحصائيات الثبات |                                |
|---|--------------------------------|
| المعامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach    | Nombred'éléments عدد المتغيرات |
| 0.803                                     | 71                             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

القيمة 71 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني

الجدول (07) يبين إدخال جميع أفراد العينة (40) ضمن تحليل الثبات ألفا كرونباخ وبدون قيم مفقودة.

| Récapitulatif de traitement des observations |                    |    |     |
|--|--------------------|----|-----|
|  |                    | N  | %   |
| Observations                                 | Valide             | 40 | 100 |
|  | Exclu <sup>a</sup> | 0  | 0   |
|  | Total              | 40 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الشخصية) وتحليل المعامل ألفا كرونباخ ننتقل إلى تحليل بيانات

محاوَر الدراسة المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي شمل محورين وهما:

المحور الأول: رأس المال الفكري

البعد 1: رأس المال البشري / البعد 2: رأس المال العلاقتي / البعد 3: رأس المال الهيكلي

المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي

البعد 1: اليقظة الاستراتيجية / البعد 2: حماية وأمن المعلومة / البعد 3: سياسات التأثير

استخدمنا في هاذين المحورين مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة مع المتوسط الحسابي المرجح لكل بعد مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة.

الجدول (08): يوضح مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه:

| المقياس | درجة الموافقة  | طول الفترة        | الشرح                            |
|---------|----------------|-------------------|----------------------------------|
| 1       | غير موافق بشدة | 1.00-1.80         | تعني أنني لا أوافق العبارة تماما |
| 2       | غير موافق      | أكبر من 1.80-2.60 | تعني أنني لا أوافق العبارة       |
| 3       | محايد          | أكبر من 2.60-3.40 | تعني أنه ليس لي رأي في ذلك       |
| 4       | موافق          | أكبر من 3.40-4.20 | تعني أن العبارة صحيحة غالبا      |
| 5       | موافق بشدة     | أكبر من 4.20-5.00 | تعني أن العبارة صحيحة دائما      |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

التحليل الوصفي للمحور الأول المتمثل في رأس المال الفكري:

التحليل الوصفي للبعد الأول المتمثل في رأس المال البشري:

الجدول (09): أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور

الأول " رأس المال البشري مع تحديد الاتجاه العام.

| الانحراف المعياري | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | البعد الأول "رأس المال البشري"   |
|-------------------|---------------|-----------------|--|
| 0.533             | الحياد        | 3.35            | تصل كفاءة الموظفين إلى المستوى الأمثل الذي تتطلبه مهامهم.                        |
| 0.747             | الموافقة      | 3.43            | تنفذ الشركة برامج تدريبية مستمرة ومتعاقبة لجميع الموظفين لترقية مهاراتهم.        |
| 0.874             | الموافقة      | 3.53            | تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرة وتوليهم مكانة خاصة.                      |
| 0.813             | الحياد        | 3.18            | يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.                             |
| 0.700             | الموافقة      | 3.65            | يملك الموظفون الخبرة العالية المطلوبة في مجال أعمالهم.                           |
| 0.608             | الموافقة      | 3.70            | يملك موظفو شركتنا القدرة على الإبداع وحلال مشاكل بفعالية.                        |
| 0.822             | الموافقة      | 3.88            | يعمل موظفونا باستمرار بأفضل ما لديهم.  |
| 0.933             | الموافقة      | 3.73            | يتعلم الأفراد من بعضهم البعض.  |
| 0.870             | الموافقة      | 3.75            | تحصل الشركة على أقصى استفادة من موظفيها.   |
| 0.834             | الموافقة      | 3.65            | تعمل الشركة على انشاء روابط عمل بين الموظفين ذوي الخبرة العالية والجدد.          |
| 0.992             | الموافقة      | 3.70            | تحصل الشركة على أقصى استفادة من موظفيها عندما يتعاونون مع بعضهم البعض في شكل فرق |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الأول للمحور الأول المتمثل

في رأس المال البشري والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي

المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (10) كما يلي:

Statistiques descriptives إحصاء وصفي

| المتغير التجميعي للبعد الأول | N          | Moyenne                | Ecart type        |
|------------------------------|------------|------------------------|-------------------|
| للمحور الأول                 | عدد العينة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
| رأس المال البشري             | 40         | 3.59                   | 0.372             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS تحليل نتائج الجدولين (09) و(10)

القراءة الأولية تشير إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات، حيث جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (388،) وانحراف معياري (0.822) مما يعني أن هناك تأكيد من قبل المبحوثين على أن موظفي شركة ماء سعيدة يعملون باستمرار بأفضل ما لديهم، جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (375،) وانحراف معياري (0.870)، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن الشركة تستفيد من طاقات موظفيها بأقصى ما يمكن، جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (373،) وانحراف معياري (0.933) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يتعلمون من بعضهم البعض وهو ما يساعد في الرفع من روح المجموعة وبالتالي أداء أفضل للعمل.

عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص عبارتين متمثلتين في وصول كفاءة الموظفين إلى المستوى الأمثل الذي تتطلبه مهامهم وأيضا بخصوص امتلاك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.

بصفة عامة تحصل البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (359،) من خلال نتائج الجدول (10) وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد، أي أن رأس المال البشري الموجود بالشركة يتمتع بكفاءة مؤهلة تمكنه من أداء المهام المنوطة إليه بشكل مثالي كما أن تنفيذ الشركة لبرامج تدريبية لمواردها البشرية يساهم في تطوير

الأداء كما انها تهتم بالعلاقات الإنسانية لموظفيها بإنشاء روابط لفرق العمل والتي من خلالها تستفيد الشركة من أقصى أدجاء ممكن.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.372 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربيها.

### التحليل الوصفي للبعد الثاني المتمثل في رأس المال العلاقتي:

الجدول (11): أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الأول"

رأس المال العلاقتي مع تحديد الاتجاه العام.

| الانحراف المعياري | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | البعد الثاني " رأس المال العلاقتي "   |
|-------------------|---------------|-----------------|---|
| 1.023             | الحياد        | 3,33            | تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائننا والإصغاء لهم وحل مشاكلهم                          |
| 0.931             | الموافقة      | 3,58            | زبائننا أوفياء لشركتنا  |
| 0.778             | الموافقة      | 3,60            | يشير استطلاع آري الزبائن إلى أنهم ارضون بشكل عام عن شركتنا                                  |
| 0.846             | الحياد        | 2,95            | تهتم الشركة بإنشاء قاعدة بيانات للموردين وتحديثها باستمرار                                  |
| 0.870             | الحياد        | 3,25            | تقيم شركتنا علاقات طويلة المدى بالموردين.   |
| 0.925             | الموافقة      | 3,63            | تساهم كل أقسام ومصالح الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن.                                 |
| 1.027             | الموافقة      | 3,65            | نحن نستفيد من رغبات واحتياجات عملائنا من خلال السعي باستمرار لجعلهم ارضين.                  |
| 0.949             | الحياد        | 3,15            | تعمل الشركة على إقامة تحالفات متنوعة (في البحث والتطوير العلمي، التصنيع، التسويق والتوزيع). |
| 0.925             | الموافقة      | 3,63            | نحن على ثقة من أن زبائننا سيستمرون في التعامل معنا.   |
| 0.815             | الموافقة      | 3,55            | تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوى الموردين وتسعى لحلها.                                   |

|       |          |      |   |
|-------|----------|------|---|
| 0.959 | الموافقة | 3,55 | يتم استشارة خبراء وأشخاص خارج الشركة عقد اتخاذ قرارات استراتيجية. |
|-------|----------|------|---|

**المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS**

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثاني للمحور الأول المتمثل في رأس المال العلاقتي والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (12) كما يلي:

| Statistiques descriptives إحصاء وصفي          |                 |                                   |                                 |
|---|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| المتغير التجميعي للبعد الثاني<br>للمحور الأول | N<br>عدد العينة | Moyenne<br>المتوسط الحسابي المرجح | Ecart type<br>الانحراف المعياري |
| رأس المال العلاقتي                            | 40              | 3,44                              | 0.477                           |

**المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS**

**تحليل نتائج الجدولين (11) و(12):**

أوضحت النتائج أعلاه إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات، حيث جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (365،) وانحراف معياري (1.027) وهذا يعني أن هناك تأكيد للمبحوثين على استفادتهم من رغبات واحتياجات عملائهم من خلال سعيهم على جعلهم ارضون بينما جاءت العبارتين رقم (17) ورقم (20) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي متكافئ (363،) وانحراف معياري (0.925) للعبارتين، مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على مساهمة كل أقسام ومصالح الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن وأنهم على ثقة باستمرارهم في التعامل معهم.

عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص اهتمام الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها وبإنشاء قاعدة بيانات للموردين وتحديثها باستمرار وقيام الشركة بإنشاء علاقات طويلة المدى بمورديها وبإقامة تحالفات متنوعة كالبحث العلمي والتطوير والتسويق والتصنيع.

بصفة عامة تحصل البعد الثاني للمحور الأول "رأس المال العلاقتي" على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,44) من خلال نتائج الجدول (17) وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة بشكل عام والى حد ما على عبارات هذا البعد والذي اقترب من اتجاه الحياد العام.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.477 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

#### التحليل الوصفي للبعد الثالث المتمثل في رأس المال الهيكلي:

الجدول (13): أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الأول "رأس المال الهيكلي" مع تحديد الاتجاه العام.

| الانحراف المعياري | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | البعد الثالث " رأس المال الهيكلي "  |
|-------------------|---------------|-----------------|---|
| 0,758             | الحياد        | 3,20            | نحن نعمل باستمرار على تخفيض تكاليفنا  |
| 0,883             | الحياد        | 3,20            | ازدادت نسبة العائد المحقق لكل موظف في الشركة خلال السنوات القليلة الماضية.      |
| 0,875             | الموافقة بشدة | 4,33            | الوقت المستغرق لإتمام صفقة أو معاملة واحدة يتناقص خلال السنوات القليلة الماضية. |
| 0,874             | الموافقة      | 3,58            | برنامج التوظيف في الشركة شامل، فهم حريصون على توظيف أفضل المرشحين.              |
| 0,770             | الحياد        | 3,35            | تهتم الشركة بالأفكار الجديدة والإبداعية وتدعمها.                                |

|       |          |      |  |
|-------|----------|------|--|
| 0,778 | الحياد   | 3,10 | يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات. |
| 0,844 | الحياد   | 3,18 | لدى الشركة ب ارمج تدريبية لتهيئة البديل المناسب لكل وظيفة.                             |
| 0,979 | الحياد   | 3,38 | تسهي لأنظمة البيانات لدينا الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل                    |
| 0,864 | الحياد   | 3,15 | تكريس الشركة مبدأ الديمقراطية في إبداء آراءنا.   |
| 0,871 | الحياد   | 2,90 | أنظمة وإجراءات الشركة تدعم الإبداع والابتكار.  |
| 1,042 | الحياد   | 3,13 | غالبا ما يستقبل المدراء الموظفين لطرح آرائهم في حل مشاكل الشركة                        |
| 0,960 | الموافقة | 3,48 | تشجع شركتنا الموظفين على تطوير وتوطيد العلاقات الداخلية بينهم.                         |
| 0,616 | الموافقة | 3,68 | نشعر بالارتياح في شركتنا.  |
| 0,911 | الحياد   | 3,20 | تعد ثقافة وظروف العمل في الشركة مساعدة ومريحة.   |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثالث الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (14) كما يلي:

| Statistiques descriptives إحصاء وصفي |            |                        |                   |
|--------------------------------------|------------|------------------------|-------------------|
| المتغير التجميعي للبعد الثالث        | N          | Moyenne                | Ecart type        |
| للمحور الأول                         | عدد العينة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
| رأس المال الهيكلي                    | 40         | 3,34                   | 0,496             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS تحليل نتائج الجدولين (13) و(14):

أوضحت نتائج الجدول (13) على أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثالث للمحور الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي جاءت ضمن مدى الحياد على أغلب العبارات، بينما جاءت العبارة رقم (25) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4،33) وانحراف معياري (0.875) ضمن مدى الموافقة وبشدة وبتأكيد وبشدة من طرف المبحوثين على أن الوقت المستغرق لإتمام صفقة أو معاملة واحدة يتناقص خلال السنوات القليلة الماضية، كما جاءت العبارة رقم (35) ضمن مدى الموافقة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (368،) وانحراف معياري (0.616) وهذا يبين شعور أفراد العينة بالارتياح بالشركة، ثم جاءت العبارة رقم (26) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (358،) وانحراف معياري (0.874) مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على شمولية ب ارمج التوظيف في الشركة وأن هذه الأخيرة تختار من هم أنسب وأفضل لشغل هذه الوظائف، بصفة عامة تحصل البعد الثالث للمحور الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (334،) من خلال نتائج الجدول (14) وهي قيمة معبرة على اتجاه الحياد بشكل عام.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.496 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

التحليل الوصفي للمحور الثاني المتمثل في الذكاء الاقتصادي:

التحليل الوصفي للبعد الأول المتمثل في اليقظة الإستراتيجية:

الجدول (15): أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الثاني

"اليقظة الإستراتيجية" مع تحديد الاتجاه العام.

| البعد الأول " اليقظة الإستراتيجية" |               |                 |
|------------------------------------|---------------|-----------------|
| الانحراف المعياري                  | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي |

|       |          |      |   |
|-------|----------|------|---|
| 0,984 | الموافقة | 3,58 | 2- تحدد الشركة الأحداث التي قد تؤثر على عملها باستمرار (دخول منتجات جديدة أو منافسين جدد، تغيير سلوك عملائك، تعديل المعايير والأنظمة، القفزات التكنولوجية، تقاعد ومغادرة الموظفين المتعاونين).  |
| 0,807 | الموافقة | 3,63 | تحدد الشركة المصادر الداخلية للمعلومات وتنظم إدارتها (المعرفة بالموظفين، الاتصالات التجارية، تقارير الخدمات، تفسير البيانات المحاسبية والمالية).  |
| 0,903 | الموافقة | 3,43 | تمتلك الشركة أدوات لجمع المعلومات (مشاهدة الانترنت، الاشتراك في قواعد البيانات، المجلات المهنية، النشرات الإخبارية زيارات المعارض التجارية التقارير الرسمية المفاجئة).  |
| 0,667 | الحياد   | 3,38 | تبحث الشركة عن إنشاء شبكات خارجها من أجل الحصول على مصادر مفيدة ومتنوعة للمعلومات.  |
| 0,800 | الحياد   | 3,23 | تبحث الشركة عن المعلومات لتقدير موقعها وصورة منتجاتها وخدماتها (آراء الزبائن، الموردون المشتررون على حسب السعر والجودة، الاقتباسات في المقالات الصحفية، سمعة سيئة على منتديات الانترنت، الدراسات التي أجارها مقدمي الخدمات الخارجية). |
| 0,716 | الموافقة | 3,50 | 4- يتم جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن (وضعهم المالي، دراسة الإعلانات المشترريات العامة، تحديد الفرص السوقية الجديدة، تحديد أسواق جديدة جغرافيا).   |
| 0,921 | الحياد   | 3,35 | 1- تمتلك الشركة جهاز لتتبع منافسيها (العدد، المعلومات عن منتجاتهم، أنشطتهم، استراتيجياتهم، توقع الوافدين الجدد، المنتجات البديلة).  |
| 0,572 | لموافقة  | 3,93 | 0- تبحث الشركة عن المعلومات والبيانات الخاصة بالموردين والشركاء (تقييم مستواهم، تحديد العروض البديلة، الوضع المالي، إستراتيجية الموردين الرئيسيين والشركاء)   |

|       |          |      |   |
|-------|----------|------|---|
| 0,648 | الموافقة | 3,70 | 0-تبحث الشركة عن القوانين والتشريعات الجديدة التي لها علاقة مع النشاطات الخاصة بها  |
| 0,709 | الموافقة | 3,90 | 22-تبقى الشركة يقظة على المواضيع التي يمكن أن تؤثر على عملها (المعايير والتنظيم، التطورات التكنولوجية، قنوات التوزيع، سلوك المستهلك و المشتري، الممولون). |
| 0,751 | الموافقة | 3,48 | 22-تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال التعرف واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة   |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الاستراتيجية والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (16) كما يلي:

| Statistiques descriptives إحصاء وصفي       |                 |                                   |                                 |
|--|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| المتغير التجميعي للبعد الأول للمحور الثاني | N<br>عدد العينة | Moyenne<br>المتوسط الحسابي المرجح | Ecart type<br>الانحراف المعياري |
| اليقظة الاستراتيجية                        | 40              | 3,55                              | 0,331                           |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS تحليل نتائج الجدولين (15) و (16):

تشير نتائج الجدول (15) إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الاستراتيجية جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات، حيث جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (393)، وانحراف معياري (0.572) مما يعني تأكيد المبحوثين على قيام الشركة بالبحث عن المعلومات والبيانات الخاصة بالموردين والشركاء كتنقيح مستواهم، وضعهم المالي و تحديد العروض البديلة،

كما جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (390) وانحراف معياري (0.709) مما يعني تأكيد الباحثين على بقاء الشركة يقظة على المواضيع التي يمكن أن تؤثر على عملها. عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص بحث الشركة عن المعلومات لتقدير موقعها وصورة منتجاتها وخدماتها كالأخذ بآراء الزبائن وبخصوص امتلاكها لجهاز لتتبع منافسيها وبحثها عن إنشاء شبكات خارجها من أجل الحصول على مصادر مفيدة ومتنوعة للمعلومات.

بصفة عامة تحصل البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الإستراتيجية على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,55) من خلال نتائج الجدول (16) وهي قيمة معبرة على اتجاه الموافقة بشكل عام من قبل الباحثين على عبارات هذا البعد، أي أن اليقظة الإستراتيجية. لا بد منها حتى تقلص الشركة من المخاطر التي تهددها.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.331 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

#### التحليل الوصفي للبعد الثاني المتمثل في اليقظة الإستراتيجية:

**الجدول (17):** أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور

الثاني " حماية وأمن المعلومات " مع تحديد الاتجاه العام.

| الانحراف المعياري | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | البعد الثاني " حماية وأمن المعلومات "   |
|-------------------|---------------|-----------------|---|
| 0,736             | الحياد        | 2,65            | تتعرض الشركة إلى التجسس الصناعي أو الإلكتروني، التنصت، سرقة، تدمير أو فقد المعلومات الاستراتيجية، تسريب الأسرار المهنية والبيانات الشخصية |
| 0,888             | الحياد        | 3,33            | تحدد الشركة باستمرار المخاطر التي تتعرض لها المعلومات الحساسة (السرقه، التدمير، التزوير).   |

|       |          |      |  |
|-------|----------|------|--|
| 0,707 | الحياد   | 3,25 | تطلع الشركة باستمرار على الت ازمات حماية البيانات الخاصة بها حماية البيانات الشخصية، احترام).  |
| 0,816 | الموافقة | 3,50 | تقوم الشركة بإضفاء الطابع الرسمي على سياسة حماية المعلومات الحساسة في الشركة (وعي الموظفين تعيين وتدريب مديري السلامة، وضع وتوثيق القواعد الواجب احترامها، الضوابط التي يتعين القيام بها). |
| 0,744 | الحياد   | 3,40 | تقوم الشركة بتحسيس الموظفين وشركائها بشأن المسائل المتعلقة بقضايا أمن المعلومات (السرقه، الردود على الاستفسارات التجارية، مخاطر الإفصاح في المعارض التجارية).                              |
| 0,783 | الموافقة | 3,55 | تحمي الشركة بعض المعلومات الحساسة الخاصة بموجب عقدا لتأمين الوسائل القانونية للملكية الفكرية (براءات الاختراع والعلامات التجارية، التصاميم والنماذج والمغلفات، الخ).                       |
| 0,834 | الحياد   | 2,85 | تدرج وشروط السرية في عقود توظيف الموظفين.  |
| 0,707 | الموافقة | 3,75 | عند اختيار مقدم الخدمة (الموظف المكلف)، تفكر المؤسسة في قدرته على حماية المعلومات الخاصة بها.  |
| 0,939 | الموافقة | 3,70 | تتخذ الشركة إجراءات أمنية تتكيف مع الوثائق الحساسة (قواعد التصنيف، وضع علامات الاستغلال).  |
| 0,740 | الموافقة | 3,63 | توفر الشركة حماية لمقراتها من خلال: (تنظيم استقبال وحركة الزوار، الكشف ومعالجة كل عمليات اقتحام، الإجراءات الوقائية من الحرائق، حماية مصادر الطاقة، الخ).                                  |
| 0,784 | الحياد   | 3,28 | تحمي الشركة مقراتها من خلال: مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات السر، الحارسه، أنظمة إنذار)  |
| 0,675 | الموافقة | 3,83 | مستقبل وموزع المعلومات (Serveur) والحواسيب الآلية مزودة ببرامج وأجهزة أمان (مكافحة الفيروسات، برامج مكافحة التجسس، جدار الحماية الخ، تطبيق التصحيحات الأمنية)                              |
| 0,876 | الحياد   | 3,05 | ولنا في وسائل الاتصالات (التتصت) والتبادلات عن بعد EXTRANT WIFI لمؤسستك بشكل جيد.  |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثاني للمحور الثاني المتمثل في حماية وأمن المعلومات والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (18) كما يلي:

| Statistiques descriptives إحصاء وصفي           |                 |                                   |                                 |
|--|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| المتغير التجميعي للبعد الثاني<br>للمحور الثاني | N<br>عدد العينة | Moyenne<br>المتوسط الحسابي المرجح | Ecart type<br>الانحراف المعياري |
| حماية وأمن المعلومات                           | 40              | 3,39                              | 0,298                           |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS تحليل نتائج الجدولين (17) و(18):

أوضحت نتائج الجدول (17) على أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني "حماية وأمن المعلومات" توازنت بشكل متكافئ تقريبا ضمن مدى الحياد ومدى الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (23) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (383،) وانحراف معياري (0.675) مؤكداً على أن مستقبل وموزع المعلومات (Serveur) مزود ببرامج وأجهزة للأمن والحماية المعلوماتية من ب ارمج لمكافحة الفيروسات وب ارمج التجسس، كما جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (375،) وانحراف معياري (0.707)، مما يعني تأكيد المبحوثين على أن الشركة تقوم باختيار مقدم الخدمة على أساس قدرته على حماية المعلومات الخاصة بها. وهذا من شأنه أن يثبط وصول منافسيها إلى هذه المعلومات الخاصة والهامة لأي منظومة اقتصادية كانت.

عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص تعرض الشركة إلى التجسس والتنصت الصناعي أو الإلكتروني، وأيضا بخصوص تحديد الشركة باستمرار للمخاطر التي تتعرض لها وقيامها بتحسيس الموظفين وشركائها

بشأن المسائل المتعلقة بقضايا أمن المعلومات وبيادراج شروط السرية في عقود توظيف الموظفين وحماية الشركة لمقراتها من خلال (مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات السر، الحراسة، انظمة انذار) والى ولوج الموظفين بشكل جيد لوسائل الاتصالات بالشركة.

بصفة عامة تحصل البعد الثاني للمحور الثاني المتمثل في حماية وأمن المعلومات على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (339) من خلال نتائج الجدول (18) وهي قيمة معبرة على اتجاه الحياد بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.298 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

#### التحليل الوصفي للبعد الثالث المتمثل في سياسة التأثير:

**الجدول (19):** أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني "سياسة التأثير" مع تحديد الاتجاه العام.

| الانحراف المعياري | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | البعد الثالث "سياسة التأثير"  |
|-------------------|---------------|-----------------|---|
| 0,893             | الحياد        | 3,15            | تستفيد الشركة من عضويتها في مجموعة مهنية (نقابة، فدرالية...)                                  |
| 0,784             | الحياد        | 3,00            | تشارك الشركة في شبكات التواصل الاجتماعي أو تنشط في مدونة خاصة بها أو عبر المواقع الالكترونية. |
| 1,056             | الحياد        | 3,25            | تواصل الشركة من خلال الصحافة (الوطنية والمهنية، والمقالات، والمقابلات...)                     |
| 0,8412            | الموافقة      | 3,60            | الشركة تنظم إلى منظمة أرباب العمل (FCE، الغرفة التجارية... إلخ)                               |
| 1,071             | الحياد        | 2,93            | تدعم الشركة أحد الأندية أو الجمعيات (رياضية، ثقافية، اجتماعية... إلخ)                         |

|        |          |      |  |
|--------|----------|------|--|
| 0,8412 | الموافقة | 3,60 | تشارك الشركة أو تستشار في تطوير المعايير (جودة مثلا، ...)              |
| 0,7442 | الحياد   | 3,40 | تحدد الشركة مسبقا الشبكات من خلال عملياتها الاستخباراتية وتأثيراتها.   |
| 0,7832 | الموافقة | 3,45 | تشارك الشركة في اجتماعات سواء النقابات المهنية أو منظمة أرباب العمل.   |
| 0,8912 | الحياد   | 2,98 | تشارك الشركة في التظاهرات الثقافية، الرياضية، الاجتماعية، ... إلخ      |
| 0,8232 | الموافقة | 3,70 | تعمل الشركة بمعايير التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة.               |
| 0,7912 | الحياد   | 3,20 | تقوم الشركة بعقد ودعم الملتقيات والندوات الوطنية والمعارض برعاية رسمية |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (20) كما يلي:

| Statistiques descriptives إحصاء وصفي |            |                        |                   |
|--------------------------------------|------------|------------------------|-------------------|
| المتغير التجميعي للبعد الثالث        | N          | Moyenne                | Ecart type        |
| للمحور الثاني                        | عدد العينة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
| سياسة التأثير                        | 40         | 3,29                   | 422,0             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS تحليل نتائج الجدولين (19) و (20):

القراءة الأولية تشير إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير جاءت ضمن مدى الحياد على أغلب العبارات، جاءت العبارة رقم (34) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (370) وانحراف معياري (0.823) مؤكدين على عمل الشركة بمعايير التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة بينما جاءت العبارتين رقم (28) ورقم (30) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (360) وانحراف معياري

(0.841) مؤكدين على انضمام شركتهم لمنظمة أرباب العمل ومشاركة الشركة واستشارتها في تطوير المعايير كالجودة مثلا.

عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص استفادة الشركة من عضويتها في مجموعة مهنية وبمشاركة الشركة في شبكات التواصل الاجتماعي ومن خلال تواصل الشركة من خلال الصحافة ودعمها لأحد الأندية أو الجمعيات وتحديد مسبق للشبكات من خلال عملياتها الاستخباراتية وتأثيراتها ومشاركتها في التظاهرات الثقافية، الرياضية، الاجتماعية وبعده او دعمها للملتقيات والندوات الوطنية والمعارض برعاية رسمية، بحيث لا تمتلك العينة المستهدفة ل أري يخص هذا التوجه.

بصفة عامة تحصل البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (329) من خلال نتائج الجدول (20) وهي قيمة معبرة على اتجاه الحياد بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد.

جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0.422 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

اختبار فرضيات الدراسة:

سنقوم بتحليل الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

الفرضيات الثانوية للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الثانوية 1: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي

الفرضية الثانوية 2: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي

الفرضية الثانوية 3: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري على الذكاء الاقتصادي  
الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة.

سنقوم بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين محاور الدراسة.

الفرضية الثانوية 1: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي.

الجدول (21): يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الأولى:

| الارتباط Corrélations                   |   |                                  |
|---|---|----------------------------------|
|   |   | المحور الثاني "الذكاء الاقتصادي" |
| البعد الأول للمحور 2 "رأس المال البشري" | معامل ارتباط بيرسون                       | 0.422                            |
|   | Corrélation de Pearson                    |                                  |
|   | (Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية | 0.006                            |
|   | N حجم العينة                              | 40                               |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

يتضح لنا من الجدول (21) ما يلي:

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

معامل الارتباط يساوي (0.422) وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردى بين رأس المال البشري وبين

الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0.006** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية

0.05 (5%) إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي.

الفرضية الثانوية 2: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي

الجدول (22): يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثانية:

| الارتباط Corrélations                      |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
|  |  | المحور الثاني الذكاء الاقتصادي |
| البعد الثاني للمحور 2 "رأس المال العلاقتي" | معامل ارتباط بيرسون <b>Corrélation de Pearso</b> | 0.351                          |
|  | قيمة الدلالة الإحصائية <b>(Sig. (bilatérale)</b> | 0.027                          |
|  | <b>N</b> حجم العينة                              | 40                             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على **SPSS** يتضح لنا من الجدول (22) ما يلي:

معامل الارتباط يساوي **0.351** وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف وطردى بين رأس المال العلاقتي وبين

الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0.027** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية

0.05 (5%) إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي.

الفرضية الثانوية 3: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي

الجدول (23): يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثالثة:

| الارتباط Corrélations |
|-----------------------|
|-----------------------|

|  |  | المحور الثاني "الذكاء الاقتصادي" |
|--|--|----------------------------------|
|  |  | "                                |
| البعد الثالث للمحور 2 " رأس المال الهيكلية " | Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون | 0.382                            |
|  | (Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية  | 0.015                            |
|  | N حجم العينة                               | 40                               |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

يتضح لنا من الجدول (23) ما يلي:

معامل الارتباط يساوي **0.382** وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف وطردى بين رأس المال الهيكلية وبين الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0.015** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0.05** (5%) إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية وبين الذكاء الاقتصادي. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري على الذكاء الاقتصادي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع المتغير المستقل رأس المال البشري (البعد الأول) المتغير التابع الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي.

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي

الجدول (24): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى من جدول الأنوفا وجدول

المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي:

| المتغير التابع   | المتغير المستقل  | معامل الارتباط بيرسون | معامل لتحديد R <sup>2</sup> | قيمة F F | الدلالة sig | معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta |
|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------|----------|-------------|-------------------------------------|
| الذكاء الاقتصادي | رأس المال البشري | 0.424                 | 0.179                       | 8.311    | 0.006       | 0.313                               |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 8.311 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0.006 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال البشري)، وتفسر النتائج أن رأس المال البشري يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 17.9% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0.179. كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0.313، ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال البشري بمقدار وحدة زاد الذكاء الاقتصادي بمقدار 0.313، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع المتغير المستقل رأس المال العلاقتي (البعد الثاني) المتغير التابع الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي الفرض

البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الجدول (25): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية من جدول الأنوفا وجدول

المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي:

| المتغير التابع  | المتغير المستقل    | معامل الارتباط بيرسون | معامل لتحديد   | قيمة F | الدلالة sig | معامل الانحدار الغير |
|-----------------|--------------------|-----------------------|----------------|--------|-------------|----------------------|
| الذكاء لاقتصادي | رأس المال العلاقتي | 0.351                 | R <sup>2</sup> | 5.327  | Anova       | المعيارية Beta       |
|                 |                    |                       | 0.123          |        | 0.027       | 0.203                |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 5.327 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0.027 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي)، وتفسر النتائج أن رأس المال العلاقتي يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 12.3% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي جاءت قيمته ب 0.123، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0.203 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال العلاقتي بمقدار وحدة زاد الذكاء الاقتصادي بمقدار 0.203، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي.

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع المتغير المستقل

رأس المال الهيكلي (البعد الثالث) المتغير التابع الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الجدول (26): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة من جدول الأنوفا وجدول

المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي:

| المتغير التابع   | المتغير المستقل   | معامل الارتباط بيرسون | معامل لتحديد $R^2$ | قيمة F | الدلالة sig | معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta |
|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|--------|-------------|-------------------------------------|
| الذكاء الاقتصادي | رأس المال الهيكلي | 0.380                 | 0.146              | 6.497  | 0.015       | 0.212                               |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 6.497 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0.015 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، وتفسر النتائج أن رأس المال الهيكلي يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 14.6% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته بـ 0.146، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta بـ 0.212 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة زاد الذكاء

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

الاقتصادي بمقدار **0.212**، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي.

اختبار الفرضية الفرعية الأربعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي، وسنقوم بتحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة على المتغير التابع المتغيرات المستقلة رأس المال الفكري) رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلي) المتغير التابع الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني).

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي.

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي.  
الجدول: يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي:

| المتغير لتابع    | المتغيرات المستقلة   | معامل الارتباط بيرسون | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F | الدلالة sig Anova |
|------------------|--|-----------------------|---------------------|--------|-------------------|
| الذكاء الاقتصادي | رأس المال الفكري (رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلي) | 0.564                 | 0.318               | 5.591  | 0.003             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الاربعة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 5.591 بدلالة إحصائية Sig بقيمة **0.003** أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي  
(دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة)

أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة (رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلي)، كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل جاء بنسبة 56.4% وتفسر النتائج أن رأس المال الفكري يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 31.8% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي جاءت قيمته بـ 0.318، إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي.

كتابة معادلة الانحدار: استخدمنا المعاملات الغير معيارية لكتابة معادلة الانحدار من خلال جدول المعاملات:

$$Y = B + (K_1 * X_1) + (K_2 * X_2) + (K_3 * X_3)$$

بحيث:  $Y$ : الذكاء الاقتصادي /  $B$ : يمثل المعامل الثابت (Constant).

$K_1, K_2, K_3$ : تمثل معاملات الانحدار الغير معيارية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي و رأس المال الهيكلي).

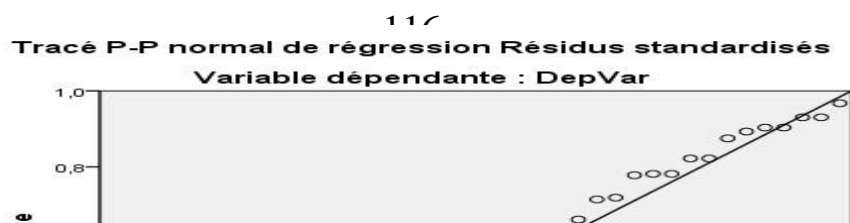
$X_1, X_2, X_3$ : تمثل المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلي).

إذن من خلال النتائج المحصل عليها يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 1.608 + (0.344 * X_1) + (-0.42 * X_2) + (0.213 * X_3)$$

المنحنى البياني أدناه يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) والذي من خلاله نلاحظ أن كل النقاط قريبة جدا من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي.

الشكل (04): التوزيع الطبيعي (Normal p plot)



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على معطيات معادلة الانحدار

## خلاصة الفصل:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

هناك موافقة من عمال شركة ماء سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات البعد الأول للمحور 1 (رأس المال البشري) وعلى عبارات البعد الثاني للمحور 1 (رأس المال العلاقتي) وعلى عبارات البعد الأول للمحور 2 (اليقظة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بقيمة 3،59، و344، و355 على التوالي.

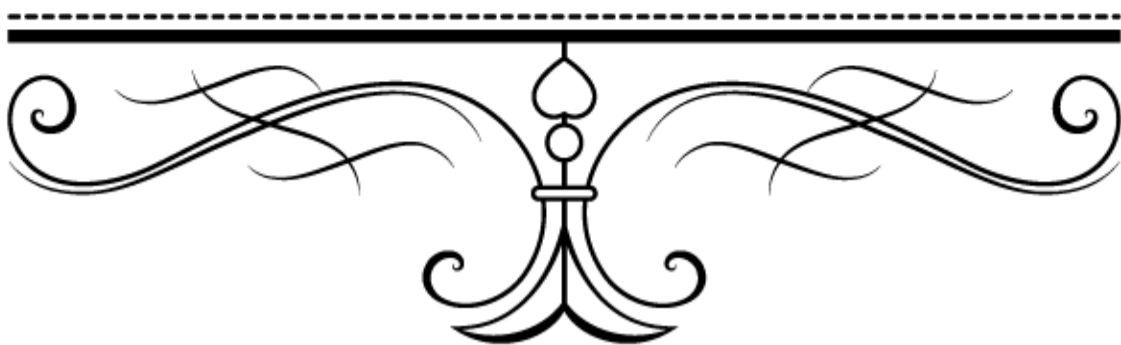
عبرت العينة قصد الدراسة على الحياد على عبارات البعد الثالث للمحور 1 (رأس المال الهيكلي) وعلى عبارات البعد الثاني للمحور 2 (حماية وأمن المعلومات) وعلى عبارات البعد الثالث للمحور 2 (سياسة التأثير) بمتوسط حسابي بقيمة 334، و339، و329 على التوالي.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بنسبة 56.4% بين رأس المال الفكري وبين الذكاء الاقتصادي.

تشير النتائج إلى أن رأس المال الفكري يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 31.8%. جميع فرضيات الدراسة جاءت صحيحة إحصائياً.



الخاتمة العامة



### الخاتمة العامة:

الذكاء الاقتصادي يعتبر وسيلة حيوية لمواجهة التنافس في المؤسسات الاقتصادية، خاصةً مع تغير معايير التنافس من الأصول المادية إلى السيطرة على المعلومات وتطور تكنولوجيا الاتصال. هذه التحولات تدفع المؤسسات للبحث عن طرق للتكيف وزيادة السيطرة على المعلومات، ورأس المال الفكري يلعب دوراً مهماً في رفع القدرات التنافسية. هذه الدراسة تسلط الضوء على الذكاء الاقتصادي ودور رأس المال الفكري في دعمه، مع دراسة حالة لعينة (مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية)، ستم عرض النتائج وتقديم اقتراحات للمؤسسات وافتتاحية لدراسات مستقبلية.

إضافة إلى ذلك، استعرضت الدراسة أهمية تطبيق مبادئ الذكاء الاقتصادي في سعي المؤسسات لتحقيق التميز التنافسي، وكذلك تحليل كيفية استخدام رأس المال الفكري في تعزيز هذه الجوانب، وبالتالي يتعين على المؤسسات الاقتصادية النظر في مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تعزز قدراتها على الاستفادة القصوى من الذكاء الاقتصادي ورأس المال الفكري، وفيما يلي سيتم إبراز النتائج المستخلصة من الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات الاقتصادية:

### نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات: البشري، الهيكلي، والعلاقاتي، ويمثل هذا النوع من رأس المال الثروة المخزنة في موارد المؤسسات.
2. تحقيق أقصى استفادة من رأس المال الفكري يتطلب إدارة وتنشيطه بفعالية، والحفاظ عليه بوسائل متعددة.

3. تطبيق الذكاء الاقتصادي يختلف حسب أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، ويتطلب وجود كوادر مؤهلة لهذا الغرض.
4. النجاح في تطبيق الذكاء الاقتصادي يتطلب دعمًا من الإدارة العليا، وتأهيلًا للموظفين، وبنية تحتية مناسبة، وشبكات اتصال فعالة.
5. مكونات رأس المال الفكري تساهم في دعم الذكاء الاقتصادي، ويمكن لرأس المال البشري خلق ثقافة تنظيمية داعمة وتشكيل روابط بين الشركاء.
6. رأس المال البشري يشكل الأساس والعمود الفقري لرأس المال الفكري.
7. يعتبر رأس المال الفكري محورًا أساسيًا لتطوير ثقافة تنظيمية داعمة تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.
8. يمكن لرأس المال الفكري أيضًا تعزيز التعاون وبناء العلاقات الإيجابية مع الموردين والشركاء التجاريين، مما يحسن عمليات الإمداد والتوزيع.
9. تعتبر مكونات رأس المال الفكري، وخاصة رأس المال البشري، عاملاً محفزًا للابتكار والتطوير داخل المؤسسة، مما يرفع من جودة المنتجات والخدمات.
10. يؤكد البحث على أهمية دمج العنصر البشري مع التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لتعزيز إمكانيات الذكاء الاقتصادي وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.
11. يتطلب النجاح في تطبيق الذكاء الاقتصادي تبني استراتيجيات متكاملة تركز على تطوير القدرات الفكرية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز عمليات جمع وتحليل البيانات.

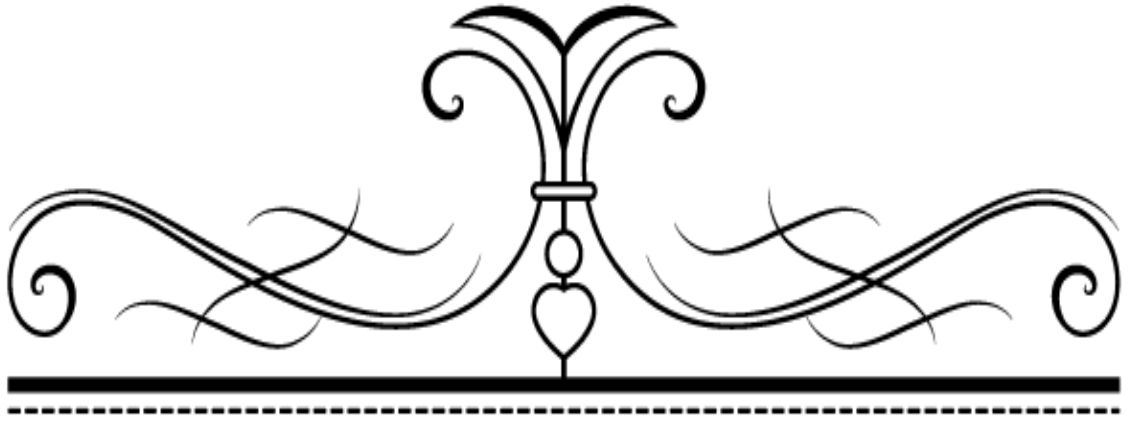
12. يمكن للذكاء الاقتصادي ورأس المال الفكري أن يكونا عاملين محوريين في تحديد وتنفيذ استراتيجيات النمو وتوسع المؤسسة في سوق الأعمال المتغيرة باستمرار.

### توصيات الدراسة:

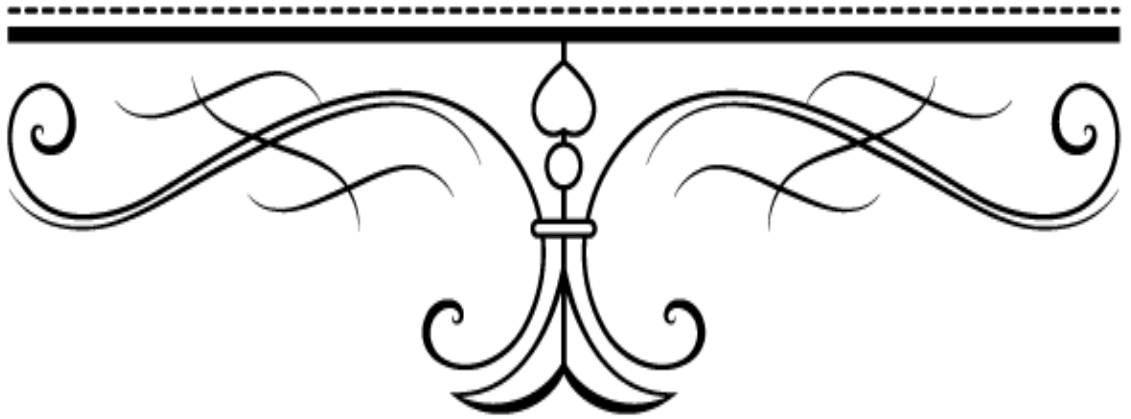
بناءً على نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن اقتراح مجموعة من الخطوات لتعزيز أداء مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية:

1. تشجيع هذه المؤسسة على الاهتمام برأس المال البشري من خلال تقديم تحفيزات مادية ومعنوية.
2. تطبيق مبادئ الذكاء الاقتصادي في إدارة المعلومات، مما يزيد من فعالية العمليات داخل المؤسسة.
3. نشر ثقافة تنظيمية مشجعة واعتماد هيكل تنظيمي مرن يتناسب مع التغييرات الحالية.
4. إنشاء وحدات مختصة بنظام الذكاء الاقتصادي لتنفيذه داخل المؤسسة.
5. تدريب الكوادر عن طريق خبراء متخصصين لتمكينهم من إدارة نظام الذكاء الاقتصادي والبحث عن مصادر المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتخزينها وتوزيعها بشكل فعال.
6. تعزيز التواصل والتفاعل بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، وذلك من خلال إنشاء آليات ومنصات لتبادل المعلومات والخبرات بين العاملين.
7. تحسين بنية التحكم والإشراف داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التنسيق والتوجيه الفعال للأنشطة والمبادرات وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
10. تعزيز ثقافة الابتكار والتجديد داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين على اقتراح الأفكار الجديدة وتطبيقها في تحسين العمليات وتحقيق الإبداع في المنتجات والخدمات.

11. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين تدفق المعلومات وتسهيل عمليات التحليل واتخاذ القرارات، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية. بتنفيذ هذه الخطوات بشكل متكامل ومنظم يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز أداء وتنمية مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية وتحقيقها لميزة تنافسية مستدامة في سوق الأعمال.



## قائمة المراجع



### قائمة المراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
3. بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 1995.
4. بوخمخ مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، 2010.
5. بوريش، (2015/2014) تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر.
6. توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
7. تير رضا، "دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات الحكم الراشد من خلال البحث والتطوير: واقعه وأفاقه في الجزائر.
8. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
9. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

10. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
12. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
13. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
14. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
17. نجم عبود نجم، إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، 2001.
18. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
19. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2012.

ثانيا: المذكرات / الأطروحات

20. بخوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2006/2007.
21. بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات وأرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، 2005.
22. بلزغم محمد، دور الذكاء الاقتصادي في تميز منظمات الأعمال وواقعه في الجزائر، مذكرة ما بعد التدرج المتخصصة.
23. حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/ 2014.
24. حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2009.
25. خالد حمد أمين مرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003.
26. طباحي سناء، الذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم التسيير، مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة "محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.

27. عزازية حنان، عمارة زينب، دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، جامعة الدكتور موالى الطاهر بسعيدة، 2021، ص 68.
28. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016/2015.
29. مدفوني هنده، زرقين عبود، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.

### ثالثا: المقالات

30. معود ديلمي، "الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي، الحروب الخفية"، جريدة القدس العربي، السنة العشرون، العدد 60.

### رابعا: المجلات

31. أيت طالب، المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، مجلة عالم التربية، مصر، العدد السادس والخمسون، 2016.

32. توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الخامسة، العدد التاسع القاهرة، جمهورية مصر العربية، أكتوبر 1997.
33. حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2012. جامعة وهران الجزائر.
34. سعيد بن سالم بن خميس الصولي، دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي دراسة نظرية وصفية، مجلة الدراسات المتكاملة في الاقتصاد والقانون والعلوم التقنية والاتصالات، العدد 1، جامعة ابن زهر، أغادير، المغرب، 2021.
35. سعيد خميس عطية، أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد 18، جامعة الإسكندرية، 2018.
36. سهام بوفلفل، دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات في منظمة الاعمال الصغيرة، مجلة الدراسات الجامعية عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، العدد 49 ديسمبر 2016.
37. عبد الستار حسين يوسف، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال، مقال منشور في مجلة الإداري، السنة الحادية والثلاثون، العدد 117، سلطنة عمان، يونيو 2009.
38. عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مقال منشور في مجلة دراسات اقتصادية، العدد 81.
39. قاشي خالد، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمة الأعمال الحديثة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، العدد 1، جامعة البليدة، 2015.

40. مرسى، شيرين عيد (2013): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.

41. منصف مقاويب، "النكاء الإقتصادي ودور الأنظمة المعلومات في إتخاذ القرار؛ مقارنة جديدة لقرار ذكي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ديسمبر 2009.

### رابعاً: المؤتمرات أو الندوات

42. بوقلقول الهادي، الرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الدفترى في منظمات الأعمال العربية، في الفترة من 13-14 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب، الجزائر، 2008.

43. رمضان الشراح، تركي الشمري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه - قياسه - آثاره - تنميته)، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، يومي 2 / 3 ديسمبر 2008.

44. عاشور أحمد صقر، إدارة رأس المال المعرفي: إعادة اختراع منظومة الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ورقة بحثية مقدمة في إطار فعاليات مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، يومي 6 - 8 نوفمبر، 2000.

45. يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرازق النصور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي مساهمتها في تكوين المزايا

التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 4 و5 ديسمبر 2007.

46. د. ثابت حسان ثابت، د. عمر توفيق عبد الرحمن، ورقة بحثية مقدمة لندوة قسم الاقتصاد العلمية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.

47. مصطفى بودامة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة، 2012.  
المراجع باللغة الأجنبية:

48. Al Ali, Nariman, where are You from Intellectual Capital Continuum, New York, 2001 ..

49. BESSON, & POSSIN. (1996). Du renseignement à l'intelligence économique. France.

50. Caillié. (S.d.). Caillié—Service d'intelligence économique de l'IAE de Poitiers.

51. Dhaoui. (2008). Les critères de réussite d'un système d'intelligence Économique pour un meilleur pilotage stratégique. France,

52. Drucker, P, F., Study: « Knowledge worker productivity: The biggest challenge», California Management Review, Vol. 41, N°. 2, 1999 ..

53. Frédérique Peguiron ,application de l'intelligence économique dans un système d'information, 2006.
54. Ghalamallah. (2009). Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique.
55. Gloaguen, & L. (2012). Le guide de l'intelligence économique. Italie p20.
56. Graham. S, TOFT, Human capital Policies for the knowledge economy, (Presentation prepared for National Governors, Association Conference– Reaching New Heights, Advancing Workforce Policy Through Innovation and Reauthorization– Washington D. C; 9–11 December 2002.
57. Huyghe 2008 Maitres du faire croire : de la propagande à influence', paris p11
58. Jakobiak. (2004). L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, Utiliser' Paris.
59. Olivier Avril, comment évaluer le capital immatériel de l'entreprise, dossier gestion d'entreprise21, 2006 .
60. Quinn, J. B, Anderson, P. and Finkelstein, S. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review, 1996.

61. Stewart. T. A, Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly 1994.
62. Sullivan. P, Value – driven Intellectual capital: How to cohvertintangible corporate Assets in to market value, wiley, New York, 2001.
63. Sveibey, Karl – Eiril, Intellectual Capital, Thinking a Head Australia Accountant, June, 1998.