

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال

دراسة حالة منظمة كوندور

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إشراف الدكتور:

قاشي خالد

إعداد الطالب:

هزلة أسامة

السنة الجامعية: 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال

دراسة حالة منظمة كوندور

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

إعداد الطالب:

هزلة أسامة

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيساً	جامعة البليدة 2	أستاذ	دراوسي مسعود
مشرفاً و مقرراً	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر "ب"	قاشي خالد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ	علاش أحمد
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر "أ"	عدمان مريزق

السنة الجامعية: 2015/2014

ملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال بدراسة حالة منظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى المنظمة محل الدراسة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المكونات وإنجاح عملية تطوير المنتجات للمنظمة محل الدراسة، وذلك من أجل الإجابة عن السؤال المحوري للدراسة المتمثل في مدى مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدراء ونوابهم العاملين لدى منظمة Condor، والبالغ عددهم 49 موظفاً. ولصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 45 استبيان صالح للتحليل.

أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر معنويتين بين توافر مكونات رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor، وأن مستوى إنجاح تطوير منتجات المنظمة يتمتع بنسبة جيدة. كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في تأثير مكونات رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة محل الدراسة، حيث أن رأس المال الهيكلي يساهم بشكل أكبر من المكونات الأخرى لرأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، تطوير المنتج.

الإهداء

إلى حفيدة فاطمة الزهراء رضي الله عنها، إلى من يسعد قلبي بلقياها، وتقر عيني برؤياها، وبطيب العيش برضاها، إلى من علّمتني معنى قوله عزّ وجل: "وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون" (الذاريات: 56)

إليك أُمّي الحبيبة وإلى الزهراء رضي الله عنها وأبيها محمّد عليه أزكى صلاتي وسلامي؛
إلى رمز التفوق والنجاح، إلى من دفعني للعلم، وعلّمني كلمة "لا تعجز"، إلى من علّمني معنى "لا إله إلا الله محمد رسول الله"، إلى من علّمني أن لا أخشى في الله لومة لائم
إليك أبي الغالي

إلى رفيق دربي في هاته الحياة، إلى رمز الرجولة والمروءة، إلى رمز الطهر والعفاف

إليك أخي العزيز عبد القادر؛

إلى مدلّتي، إلى شعلة العلم، إليك أختي الحكيمة حفصة؛

وإليكم أخوتي الأعزاء: عبد الرحمان، عبد السلام، يوسف؛

إلى روح جدّتي "نانا" وروح جدي "بابا جيلاني" وروح جدي "عبد القادر" رحمهم الله، وإلى "الدّاية"

وكل أفراد العائلة وأخص بالذكر عمي صالح، خالد، أمين، سامر؛

إلى كل الأصدقاء والزملاء وأخص بالذكر: عبد الرحمان، نصر الدين، السعيد، عزالدين، أنور، رشيد،

توفيق، بلال، بغداد، محمد الطيب، محمد علي، بوبكر، فتحي، محمد؛

إلى المجاهدين في سبيل الله في كل مكان

أهديكم هذا العمل المتواضع.

شكر

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين لفضله، وأشكره سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، منها توفيقه سبحانه وتعالى إتمام هذا العمل المتواضع، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين وقدوة المسلمين، خير من علمنا أدب الشكر وعمل به، وعلى آل بيته وأصحابه وبعد...

بداية أخص بالشكر وعظيم الامتنان الأستاذ/ **قاشي خالد** الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، ولما كان لتوجيهاته وإرشاداته من عظيم الأثر في إتمام هذه الدراسة، ولما لمستته من صبره ورحابة صدره.

وأقدم بالشكر كذلك للأستاذ/ **حبابنة محمد** والأستاذ/ **عدمان مريزق** على تقديمهما يد العون والتوجيه والارشاد منذ أن كانت هذه الدراسة مجرد فكرة.

كما لا أنسى المتواضع والخلق والخدم الأستاذ/ **بيشاري كريم** على كل ما قدمه لي من عون فجزاه الله كل خير.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وأرجو من الله أن تساهم ملاحظاتهم في إغناء الرسالة وإثرائها، فجزاهم الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة المحكمين للاستبانة على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في سبيل تحكيم الاستبانة.

وأتوجه بالشكر أيضا لجميع الأصدقاء والزلاء الذين تعاونوا معي لإتمام هذه الرسالة وإخراجها للنور وكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

وفي الأخير أدعو الله عز وجل أن يجعلني من العارفين للناس فضلهم وأن يمكنني من رد الجميل، والحمد لله رب العالمين.

الباحث/ أسامة هزلة

قائمة المحتويات

ص	العنوان
	أ- الإهداء
	ب- شكر
	ج- الملخص
	د- قائمة المحتويات
	هـ- قائمة الجداول
	و- قائمة الأشكال
11	مقدمة.....
23	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال.....
24	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.....
24	المطلب الأول: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.....
27	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري.....
33	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري.....
34	المبحث الثاني: رأس المال الفكري: الخصائص، الإدارة، الأدوار، التصنيفات.....
35	المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري.....
36	المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري.....
39	المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري والاستثمار فيه.....
43	المطلب الرابع: تصنيفات رأس المال الفكري.....
48	المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.....
48	المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته.....
50	المطلب الثاني: إجراءات قياس رأس المال الفكري.....
51	المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري.....
54	المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....
65	الفصل الثاني: تطوير منتجات منظمات الأعمال.....
66	المبحث الأول: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج.....

66	المطلب الأول: تعريف ومستويات المنتج.....
69	المطلب الثاني: تصنيفات المنتج.....
75	المطلب الثالث: مزيج المنتجات.....
78	المطلب الرابع: المنتج الجديد: المفهوم والتصنيف.....
81	المبحث الثاني: دورة حياة المنتج.....
81	المطلب الأول: دورة حياة المنتج: المفهوم والأهمية.....
84	المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المنتج واستراتيجياته.....
88	المطلب الثالث: تطبيقات دورة حياة المنتج.....
90	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لنماذج دورة حياة المنتج.....
92	المبحث الثالث: عملية تطوير منتجات منظمات الأعمال.....
92	المطلب الأول: تطوير المنتجات: المفهوم، الأهمية، والدوافع.....
97	المطلب الثاني: استراتيجية تطوير المنتجات.....
100	المطلب الثالث: فريق تطوير المنتج.....
103	المطلب الرابع: مراحل عملية تطوير المنتج.....
115	المطلب الخامس: أساس إنجاح تطوير المنتجات.....
121	الفصل الثالث: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تطوير منتجات منظمات الأعمال....
122	المبحث الأول: مساهمة رأس المال البشري في تطوير المنتجات.....
122	المطلب الأول: رأس المال البشري: المفهوم؛ آليات البناء؛ التطوير.....
132	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري.....
138	المطلب الثالث: مكانة رأس المال البشري في تطوير المنتج.....
141	المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تطوير المنتجات.....
141	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الهيكلي.....
143	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الهيكلي.....
149	المطلب الثالث: مكانة رأس المال الهيكلي في تطوير المنتج.....
151	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تطوير المنتج.....
151	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الزبوني.....
153	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الزبوني.....
162	المطلب الثالث: مكانة رأس المال الزبوني في تطوير المنتج.....
168	الفصل الرابع: واقع مكونات رأس المال الفكري بمنظمة Condor وأثره في تطوير

	منتجاتها
169	المبحث الأول: الطريقة والاجراءات.....
169	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
173	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
175	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....
182	المطلب الرابع: المعالجات الاحصائية المستخدمة في الدراسة.....
183	المبحث الثاني: البطاقة الفنية لمنظمة Condor.....
183	المطلب الأول: تقديم منظمة Condor.....
187	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة.....
194	المطلب الثالث: مزيج منتجات المنظمة.....
196	المطلب الرابع: واقع تطوير المنتجات بمنظمة Condor.....
198	المبحث الثالث: تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
198	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل فقرات الدراسة.....
199	المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبانة.....
223	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
239	خاتمة.....
246	قائمة المراجع.....
259	الملاحق.....
	ملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أبعاد المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	28
(2-1)	بعض طرق قياس رأس المال الفكري	52
(1-2)	مزيج منتجات Procter & Gambel	77
(1-3)	عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في سور القرآن وآياته الفاضلة	139
(1-4)	جدول رقم: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	171
(2-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	172
(3-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	172
(4-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	173
(5-4)	مقياس الإجابات	175
(6-4)	الصدق الداخلي لفقرات محور رأس المال البشري	177
(7-4)	الصدق الداخلي لفقرات محور رأس المال الهيكلي	178
(8-4)	الصدق الداخلي لفقرات محور رأس المال الزبوني	179
(9-4)	الصدق الداخلي لفقرات محور إنجاح تطوير المنتجات	180
(10-4)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة	181
(11-4)	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	182
(12-4)	الطاقة الانتاجية السنوية لمنظمة Condor لكل وحدة انتاج	195
(13-4)	جدول رقم: اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات	199
(14-4)	جدول رقم: آراء العينة حول مدى توفر رأس المال البشري	201
(15-4)	جدول رقم: آراء العينة حول مدى توفر رأس المال الهيكلي	206
(16-4)	جدول رقم: آراء العينة حول مدى توفر رأس المال الزبوني	211
(17-4)	القيمة الكلية لرأس الفكري بالمنظمة حسب آراء العينة	216
(18-4)	آراء العينة حول مستوى إنجاح تطوير المنتج	217
(19-4)	معامل الارتباط بين توفر رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات	224

225	جدول رقم: تأثير مكونات رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات	(20-4)
227	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف العمر	(21-4)
230	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المؤهل العلمي	(22-4)
232	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف المركز الوظيفي	(23-4)
234	نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها باختلاف سنوات الخبرة	(24-4)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مكونات رأس المال الفكري حسب Bontis	44
(2-1)	مكونات رأس المال الفكري حسب Skandia Naviagtor	45
(3-1)	مكونات رأس المال الفكري حسب Chen و Zhu و Xie	46
(4-1)	مكونات رأس المال الفكري حسب Stewart	47
(1-2)	المستويات الثلاثة للمنتج	69
(2-2)	تصنيف المنتجات	70
(3-2)	دورة حياة المنتج والمبيعات والأرباح	85
(4-2)	طرح المنتجات الجديدة للمحافظة على المركز الربحي للمنظمة	88
(5-2)	بعث دورة حياة جديدة من خلال تطوير المنتج	89
(6-2)	مصفوفة Ansoff	98
(7-2)	خيارات تنظيم فريق تطوير المنتجات	102
(8-2)	مراحل عملية تطوير المنتج	104
(1-3)	فئات رأس المال البشري في المنظمات	125
(2-3)	عناصر بناء رأس المال البشري	127
(3-3)	إسهامات رأس المال الهيكلي في عملية تطوير المنتج	150
(4-3)	التحول نحو مدخل الزبون كمبتكر في عملية تطوير المنتج	164
(1-4)	مجموعة بن حمادي	184
(2-4)	الهيكل التنظيمي لمنظمة Condor	188

مقدمة

مقدمة

تسعى منظمات الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة إلى ضمان بقائها واستمرارها في بيئة الأعمال الشديدة التغير والمنافسة والشيء الثابت فيها هو التغير، حيث أصبح التنافس يعتمد على المعرفة وتنمية الكفاءات والقدرات البشرية القادرة على الإبداع والابتكار والتطوير.

تشكل الموجودات غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة وازدهار المنظمة التي أصبح نجاحها لا يقاس بكمية وجودة الانتاج بحسب، بل بكمية وجودة المعرفة التي تملكها. ومن هنا يجب النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل والوسيلة التي يمكن من خلالها تعزيز مكانة المنظمة، عن طريق الاستغلال الأفضل للقدرات والامكانيات المتاحة لعنصرها البشري.

في ضوء التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق ورغبات الزبائن وكثرة متطلبات العصر الذي يصاحبه تهديد ظهور منتجات جديدة بصفة مستمرة، اتجهت العديد من المنظمات الراغبة بالبقاء إلى مواكبة هذا التطور والتغير باتباع استراتيجية تطوير المنتج، لتقديم منتجات تلبي تلك المتطلبات والرغبات، بالاستفادة من الاستثمار في رأس المال الفكري وتعزيز دوره في تقديم أفكار ومقترحات وابداعات جديدة وحديثة، لإجراء التعديلات والتحسينات على المنتجات بما يحقق النجاح لمنتجاتها في الأسواق، وبالتالي تحقيق رضا الزبون والتفوق على المنظمات المنافسة لها.

بملاحظة الباحث للوضع الحالي للمنظمات الجزائرية بعامة والصناعية بخاصة وما تواجهه من منافسة شديدة وشرسة من طرف مؤسسات عالمية كبرى، في ظل انفتاح السوق الجزائرية أمام هذه

المنظمات في جميع القطاعات، خاصة قطاع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية، وجدنا أنه من المفيد البحث عن مداخل يمكن أن تعزز مسيرة هذه المنظمات لمواجهة تلك المنافسة من خلال الاستخدام الأفضل والامتثل لمواردها والتي يمثل اللاملموس منها أهمّها.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- انفتاح السوق الجزائرية أمام مؤسسات عالمية ساعد على تفعيل المنافسة في العديد من القطاعات خاصة في قطاع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية التي تعتبر المعرفة المورد الأساسي للمنظمات التي تنشط في هذا القطاع للاستمرار والبقاء.

- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، خاصة في المنظمات التي يعتمد نشاطها بالأساس على الابداع والابتكار لطبيعة منتجاتها المعقدة تكنولوجيا وعلميا، وبالتالي ليس من الأمر السهل القيام بعملية تطويرها، خاصة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية.

- إثارة اهتمام إدارة منظمة Condor حول موضوع رأس المال الفكري وعناصره المتوفرة لديهم والعمل على تطويرها وتنميتها واستثمارها باتجاه منفعتها.

- تحفيز إدارة منظمة Condor على فسخ المجال للأفراد العاملين للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم لمجارات التغييرات والتطورات الحاصلة في السوق.

أهداف الدراسة

تهدف دراستنا إلى ما يلي:

- تقديم مفاهيم نظرية حول مفهوم رأس المال الفكري لمسؤولي منظمة Condor، فضلا عن مفهوم تطوير المنتج.

- إبراز الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تقديم منتج مطور لمنظمات الأعمال؟

- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة لدى منظمة Condor.

- محاولة تشخيص وتحليل العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري وتطوير المنتج على مستويي الارتباط والتأثير في منظمة Condor.

- التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتج في منظمة Condor.

أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب الذاتية هو الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري والرغبة في البحث فيه، ومن الأسباب الموضوعية هو المساهمة ولو بشيء قليل في مثل هذه الدراسات لحدثة موضوعها وقلة الدراسات المتخصصة فيها وخاصة على مستوى مذكرات الماجستير والأطروحات، كذلك الشعور بأهمية هذا الموضوع في ظل إقتصاد المعرفة الذي نعيشه اليوم.

الاشكالية

يشهد قطاع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر منافسة شرسة من قبل منظمات عالمية كبرى، فضلا عن طبيعة هذا النشاط الذي يتميز بالتغير والاضطراب والتطور التكنولوجي المستمر والمتسارع. لذلك أصبح النجاح في هاته السوق لتلك المنظمات التي تقوم ببناء رأس مال فكري متميز واستغلاله الاستغلال الأمثل من أجل إنجاح تطوير منتجاتها وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن تسمح بتحقيق المركز الاستراتيجي الأفضل. ولما كانت منظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية

والكهرومنزلية واحدة من هاته المنظمات أردنا أن نجري دراسة ميدانية بالمنظمة لمحاولة الإجابة على السؤال المحوري في إطار إعداد المذكرة البحثية والمتمثل في: ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في

إنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor؟

من خلال هذا التساؤل المحوري تتدرج مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توافر رأس المال الفكري بمنظمة Condor؟
- ما هو مستوى إنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor؟
- هل هناك أثر معنوي لتوافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في إنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor؟
- هل هناك فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة)؟

الفرضيات

وللإجابة المبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يتوفر بمنظمة Condor رأس المال الفكري بمستوى جيد.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يتمتع مستوى نجاح عملية تطوير منتجات منظمة Condor بنسبة جيدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.

ويستفاد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال البشري وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الهيكلي وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الزبوني وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

ويستفاد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال البشري في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.
- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الهيكلي في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الزبوني في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى العمر.
- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى المركز الوظيفي.
- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى عدد سنوات الخبرة.

منهجية الدراسة

اعتمدنا على منهجين في إطار تكاملي:

- أولاً: المنهج الاستنباطي وذلك بالتوصيف والتحليل، من خلال تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير المنتج.

- ثانيا: المنهج الاستقرائي للدراسة الميدانية وأداته المتمثلة في الاستبيان وذلك من خلال استقصاء موجه لعمال المنظمة في إدارتها وأقسامها المختلفة.

الدراسات السابقة:

- دراسة وجدان حسن حمودي بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل ألبيسة ولدي بالموصل"، وهو بحث منشور بمجلة تنمية الرافدين في عددها رقم 106 بالمجلد رقم 34 لسنة 2012. حيث توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين رأس المال الفكري وتطوير المنتج، وركزت في بحثها على مساهمة رأس المال الفكري على نسبة التغير الحاصل في المنتج، حيث توصلت إلى أن 82% من التغييرات التي تحصل في المنتج الجديد يساهم بها رأس المال الفكري.

- دراسة عبد الباسط إبراهيم حسونة، سمير عبد الرزاق العبدلي، سلطان فريحات، وونس عبد الكريم بعنوان: دور نظام المعلومات التسويقية في بناء استراتيجية تطوير المنتجات "دراسة ميدانية على شركات إنتاج الأدوية المساهمة العامة الأردنية"، وهو بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين بعددها رقم 110 والمجلد 34 لسنة 2012. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام المعلومات التسويقية في تصميم وبناء استراتيجيات تطوير المنتجات، وتوصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة معنوية بين قدرة نظام المعلومات التسويقية في الشركات محل الدراسة وقدرة هاته الشركات على بناء استراتيجية تطوير منتجاتها.

- دراسة مصطفى رجب علي شعبان بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وهي مذكرة ماجستير قدمت سنة 2011 بالجامعة

الاسلامية - غزة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقاتية) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

- دراسة وفاء التميمي بعنوان: أثر التراكم المعرفي في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة "دراسة ميدانية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية في الأردن"، وهو بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة بعددها رقم 21 من عام 2009. حيث توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين التراكم المعرفي (قواعد البيانات، موارد بشرية، مكتبة الكترونية وورقية) وإنجاح تطوير المنتجات الجديدة، وذلك من خلال التوصل إلى نسبة 79% من إنجاح تطوير المنتجات يساهم بها التراكم المعرفي (قواعد البيانات، موارد بشرية، مكتبة الكترونية وورقية).

- دراسة محمد منيب محمود بعنوان: رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج "دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بنينوى"، وهذه الدراسة منشورة في مجلة بحوث مستقبلية في عددها رقم 27 والمجلد 28 في سنة 2009. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في عملية تصميم المنتجات الدوائية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية لرأس المال الفكري في تصميم المنتجات الدوائية.

- دراسة أكرم أحمد الطويل وصفوان ياسين الراوي بعنوان: علاقة بعض عوامل البيئة الداخلية للمنظمة بإمكانية تطوير المنتج وتأثيرها فيه "دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مصانع الغزل والنسيج في الموصل وبغداد". وهو بحث منشور في مجلة بحوث مستقبلية في عددها 19 من سنة 2007. حيث توصلت هذه الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين بعض عوامل

البيئة الداخلية للمنظمة (الاتصالات، مرونة الهيكل التنظيمي، التدريب) وامكانية تطوير المنتج، وركزت هذه الدراسة على مدى الاختلاف الحاصل في امكانية تطوير المنتج بين المصانع محل الدراسة، وتوصلت إلى أن 72% من الاختلاف في تطوير المنتج تفسره عوامل البيئة الداخلية.

أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال بدراسة حالة منظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، وذلك بالتعرف على مدى توافر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى المنظمة محل الدراسة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المكونات وإنجاح عملية تطوير المنتجات للمنظمة محل الدراسة.

حدود الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الاسئلة المطروحة، قمنا بوضع الحدود التالية والتي تبين الاطار العام الذي يسير من خلاله البحث، وتتحصر فيما يلي:

- متغيرات الدراسة كانت كما يلي: المتغير المستقل تمثل في متغير رأس المال الفكري بمتغيراته (رأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي) والمتغير التابع المتمثل في إنجاز تطوير المنتج.
- مفهوم المنتج يشمل السلع بمختلف أنواعها والخدمات، لذا سوف تقتصر دراستنا هذه على تطوير المنتجات الاستهلاكية.

- الحدود المكانية والزمانية: ارتأينا في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) أن ندرس حالة مؤسسة جزائرية، لذا اقتصرنا دراستنا على منظمة Condor بولاية برج بوعريرج، لكونها منظمة صناعية تنشط في قطاع صناعة المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية التي تعتمد فيها عملية تطوير المتجات على

المعرفة بالدرجة الأولى، وبالتالي فهي مناسبة جدا لهذه الدراسة. حيث غطت هذه الدراسة الفترة الممتدة من 15 مارس 2014 إلى 31 مارس لنفس السنة، لإنجاز الجانب الميداني لها.

- تمثلت حدود الدراسة البشرية على المدراء ونوابهم العاملين بمختلف مديريات ومصالح منظمة Condor.

هيكل الدراسة

من أجل معالجة الاشكالية قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وفصل آخر تطبيقي كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال؛
- الفصل الثاني: تطوير منتجات منظمات الأعمال؛
- الفصل الثالث: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تطوير منتجات منظمات الاعمال.
- الفصل الرابع: الفصل الرابع: واقع مكونات رأس المال الفكري بمنظمة كوندور Condor وأثره في تطوير منتجاتها.

ففي الفصل الأول تعرضنا إلى المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري وكيف أصبح ضرورة ملحة للمنظمات اليوم في ظل اقتصاد المعرفة وضرورة بنائه وتطويره داخل المنظمات واستثماره واستغلاله الاستغلال الأمثل لتحقيق البقاء وتحقيق أهداف النمو والتوسع، فضلا عن ضرورة المحافظة عليه وحمايته من خطر اندثاره.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه الإطار العام لعملية تطوير المنتجات بمنظمات الأعمال من خلال تحديد المفاهيم المتعلقة المنتج ودورة حياته، وتحديد المفاهيم المتعلقة بعملية تطوير المنتج

والاستراتيجيات المختلفة لهاته العملية، فضلا عن المراحل التي تمر بها عملية تطوير المنتج وأسس إنجاح هاته العملية بالمنظمة.

بينما الفصل الثالث سنحاول من خلاله إبراز إسهامات مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، والزيوني) في تطوير منتجات منظمات الأعمال، من خلال التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بهذه المكونات ومكانة كل مكون من هاته المكونات في عملية تطوير المنتج.

أما الفصل الرابع والأخير فهو يمس الجانب التطبيقي وسنتعرض فيه إلى دراسة ميدانية في محاولة منا لمعرفة العلاقة بين توافر رأس المال الفكري في منظمة Condor وإنجاح تطوير منتجاتها، وتحليل وتفسير النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

صعوبات الدراسة:

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة بالرغم من بعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجازها، والتي سنذكرها لتبرير ولو جزء من النقص الذي سيلزم دراستنا ولتوضيح ولو جزء بسيط من الجهد المبذول. حيث تمثلت هذه الصعوبات في حادثة الموضوع وقلة المراجع التي تتطرق للعلاقة المباشرة بين متغيرات بحثنا، وبالتالي أثرت هاته الصعوبات على إثراء موضوع دراستنا أكثر.

الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال

في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعامل والمواد الأولية والرأسمال، فالرأس المال المعرفي (الفكري) هو الأكثر أهمية من رأس المال المادي في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة.

فإذا كان رأس المال المادي لمنظمة مايكروسوفت يمثل نسبة 10% فقط من قيمتها السوقية وما تبقى هو رأس مال معرفي (فكري) أو موجودات غير ملموسة وبالتالي أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل في بعض الأحيان إلى 90% من إجمالي القيمة السوقية لها.

لقد شاع استخدام رأس المال المعرفي في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه مؤشرا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، وأصبح متغيرا ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة وخاصة المعرفية منها.

فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة والإبداع التكنولوجي.

ولتوضيح ذلك أكثر سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث معنونة كما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: رأس المال الفكري: الخصائص، الإدارة، الأدوار؛
- المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره مؤشرا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، وأصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمة وخاصة المعرفية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري.

المطلب الأول: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهّدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو التالي:¹

أولا: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالامكانيات البشرية

وهي الحقبة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، حيث شهدت هذه المرحلة بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية من خلال جهود بعض الاقتصاديين أمثال Petty وWilliam، الذي طرح مفهوم قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وAdam Smith الذي أشار في كتابه ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بتحديد الأجور على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

وأكد الاقتصادي المعروف Alfred Marshall في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر". وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 157-166.

لنظرية رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات توسع Schlutz & Minced بنظرية رأس المال البشري من خلال ما اعتبره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي. وفي عام 1976 صنف Blang رأس المال البشري إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

من خلال ما تقدم يلاحظ أن هذه الحقبة قد أكدت على الامكانيات البشرية عامة (فكريا وجسديا وأدائيا)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ). وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك الفئات، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.

ثانيا: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

وهي الحقبة التي ابتدأت في الثمانينات واستمرت حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، حيث تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، حتى توجت هذه الجهود تمثلت في ثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer أول مرة مصطلح رأس المال الفكري، وثانيها عندما نشر Stewart مقالة بعنوان "القوة الذهنية" سنة 1991 وثالثها في نفس العام أيضا تم تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia لخدمات التأمين والمالية وهو السيد Leif Edvinson. ومن هنا تمت ولادة مفهوم جديد وهو رأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالامكانيات

الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمة، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره Stewart عندما قال: "أن رأس المال الفكري - بمعنى آخر - هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للمنظمة".

ثالثاً: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. وتأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو التالي:¹

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها؛
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

¹ سعد العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.

وحددت مبادئ النظرية بما يلي:¹

- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة؛
- **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع؛
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد؛
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي؛
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

من خلال ما تطرقنا إليه في المطلب السابق، يتضح جليا أن بداية استخدام مفهوم رأس المال الفكري كان في التسعينات من القرن العشرين، حيث أصبح ينظر إليه على أنه مصدر حقيقي لقدرة المنظمة على المنافسة وخلق القيمة، بعد أن كانت المصادر الطبيعية (أو رأس المال المادي) هي التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات قبل هذا التاريخ.

¹ رياض بن صوشة، نادية بن خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 05.

أولاً: مقارنة بين الرأس المال المادي ورأس المال الفكري

لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل باتجاه الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية، وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية والرأسمال المادي من جهة، وأصول المعرفة والرأس المال الفكري من جهة أخرى. والجدول رقم (1-1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1-1): أبعاد المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	معنوي غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسيات - إدارة ما لا يقاس -، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 119.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن رأس المال الفكري هو معنوي غير ملموس بخلاف رأس المال المادي، لذا تبرز صعوبة تقييمه وقياسه.

كذلك من خلال بيانات هذا الجدول يتضح جليا أن رأس المال الفكري يتميز عن رأس المال المادي من حيث التمثيل النموذجي، إذ لا يخضع لقانون تناقص الغلة، حيث أن الفرد في نموذج رأس المال الفكري هو أهم عنصر يعبر عن هذا النموذج، بينما الآلة هي المعبر عن نموذج رأس المال المادي، وبالتالي فرأس المال الفكري مورد تراكمي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة دون تكاليف إضافية تذكر. وهذا ما أكدته Evans إذ أشار إلى أن المعرفة والمعلومات تخضع لقانون تزايد الغلة فكلما زادت المعلومات والمحتوى المعرفي في منتجات وخدمات المنظمة كلما زادت احتمالات تحقيق الأرباح، بينما إذا زادت كمية المواد الداخلة زادت التكاليف وارتفعت احتمالات الخسارة.¹

ثانيا: تعريف رأس المال الفكري

يصعب تحديد مفهوم متكامل لرأس المال الفكري إذ لكل باحث رؤية معينة ومستوى معين من المعرفة والانتاج التفكيرى، ونتيجة للبحوث والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين للحصول على موارد جديدة تساهم في تنمية وبقاء المنظمات القائمة، فقد توصل العديد منهم لاعتبار رأس المال الفكري هو أحد الموارد الأساسية للمنظمة.

كذلك اعتبر رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة، أي لا فائدة من وراء أي معرفة إن لم تخرج إلى حيز التطبيق.²

فيما يلي نورد بعض التعاريف لمفهوم رأس المال الفكري بدءا بتعريفات الباحثين الذين كان لهم السبق في إطلاق مصطلح رأس المال الفكري، وانتهاء بالتعاريف التي لها علاقة بدراستنا هذه:

¹ إيفانز فيليب، الإدارة الرقمية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات شعاع، العدد 189، 2000، ص 02.

² Stewart, T.A., **Intellectual capital: the New wealth of organization**, Doubleday, New York, 1999, p57.

عرفه Stayer على أنه القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.¹

هذا التعريف يؤكد لالموسية رأس المال الفكري، من خلال تجاهل متابعة المحاسبين له، فلو كان ملموس لما تجاهلوه.

وعرف Edwinson رأس المال الفكري بالأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.²

وهذا التعريف يتفق مع تعريف Stayer في كون رأس المال الفكري مورد غير ملموس، بالإضافة إلى اعتباره من أهم عوامل تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات.

أما Stewart عرفه على أنه الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة.³

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة. كما أشار التعريف إلى بعض مكونات رأس المال الفكري.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² Edwinson. L., **Intellectual Capital of nation for Future Wealth Creation**, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol 4, No 1, 1999, p22.

³ توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2004، ص 31.

أما Bontis فعرف رأس المال الفكري على أنه مخزون المعرفة (الذي يستقر في أذهان العاملين)، فضلا عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات والأنظمة والهياكل.¹

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن معرفة ضمنية متواجدة في أذهان العاملين، ومعرفة صريحة متواجدة في منتجات وأنظمة وهياكل المنظمة، وهذا ما أكدته واتفق معه تعريف نجم عبود؛

حيث عرف نجم عبود رأس المال الفكري متمثل برأس المال الصريح والضمني، والمقصود بالصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يتم استخدامها والتعبير عنها على نحو كمي ورسمي وامكانية نقلها وتعليمها، أما رأس المال الضمني فيتمثل في المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية المعبر عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة.²

ويشير Guthrie إلى أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يملكها عدد محدود من الأفراد العاملين بالمنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.³

في حين يشير ثامر البكري إلى أن رأس المال الفكري يعني في حقيقته استثمار المعرفة لتوليد العائد أو أي نفع آخر ممكن تحقيقه، وهذا المعنى يتسع إلى شمولية العلاقة بين قوة أو إبداع العقل البشري والمفهوم الاقتصادي لرأس المال، باتجاه تحقيق المنافع لإنتاج المزيد من السلع والخدمات ذات النفع الأكثر تأثيرا في السوق، ويمكن أن يشمل رأس المال الفكري كل ما يتعلق بالمهارات الشخصية

¹ ناهدة إسماعيل، علي أكرم، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010، ص 124.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

³ Guethrie, J., **Measurement and Reporting of Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N 2, 2001, p 06.

والمعرفة المتاحة في المنظمة نحو كيفية تطوير المنظمة لمخرجاتها من السلع والخدمات والتي تكون أساس ومقياس في تحديد قيمة التنافس مع المنظمات الأخرى.¹

من خلال تعريف Guthrie وتعريف ثامر البكري يتضح جليا للباحث مساهمة رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات من خلال تطوير مخرجاتها من سلع وخدمات، وهذا ما سنؤكدده في تعريف Hansen وتعريف العبيدي؛

حيث اعتبر Hansen أن رأس المال الفكري يتمثل بتلك الموجودات غير المادية التي يقع على عاتقها تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل لتطوير منتجاتها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.²

في حين أن العبيدي اعتبره بأنه يتمثل بالموارد غير الملموسة والقابليات الخاصة التي تمنح المنظمة القدرة على تحقيق أهدافها من خلال الإبداع والتحسين المتواصل للمنتجات.³

من خلال ما تمت مناقشته من تعاريف يمكن للباحث أن يستخلص التعريف التالي لرأس المال الفكري: "رأس المال الفكري عبارة عن تلك الموجودات غير الملموسة المتمثلة في المعرفة الصريحة والضمنية المتواجدة داخل المنظمة، والتي تساهم في تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يمنح للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل لمنتجاتها وخدماتها".

¹ ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 13.

² Hansen ,M.T., Nohria, N. and Tierney,T., **Whats your strategy for Managing Knowledge** , Harvard Business Review, 1999, Volume.77,No.2, p 106.

³ العبيدي نشوان محمد عبد العالي، دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 09، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2008، ص32.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم. إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة، أي ما يعادل 38% من مجموع سور القرآن الكريم، والبالغ عددها 114 سورة كريمة. وهي نسبة ليست بالقليلة، تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين والدنيا.¹

تتمثل أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمجتمع ولمنظمات الأعمال في النقاط التالية:²

- تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العادية أصبحت أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتاً وجهداً وموارد مادية ومالية، بل قد تتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات؛

- في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار؛

¹ طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

² مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 41.

- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري؛

- كما تتأتى أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، الذي يتميز اقتصاده باقتصاد قائم على المعرفة، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

فضلا عن كل هذا فإن الإدارة الرشيدة لرأس المال الفكري تؤدي إلى زيادة القدرة الإبداعية وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف وبالتالي إمكان تقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية.¹

المبحث الثاني: رأس المال الفكري: الخصائص، الإدارة، الأدوار، التصنيفات

بعد ما صلنا وجلنا في المبحث السابق في موضوعات تمثلت في عموميات حول رأس المال الفكري كانت كمدخل لفهم موضوع رأس المال الفكري، سنتطرق في مبحثنا هذا إلى موضوعات تدعّم فهمنا أكثر لموضوع رأس المال الفكري تمثلت في: خصائص رأس المال الفكري، إدارته، دوره وتصنيفاته.

¹ غالب محمد سنجد، أثر رأس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 91.

المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري

من خلال التعريفات التي ناقشناها سابقاً، كنا قد تطرقنا إلى بعض التعاريف التي أشارت إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد داخل المنظمة، وفي هذا المطلب سنبين بشكل أكثر وضوحاً خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري:¹

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي؛
- يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان؛
- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
- يتسم رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين؛

¹ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص 25.

- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.
- بالإضافة إلى ما سبق فقد حدد العديد من الباحثين الخصائص التالية للأصول الفكرية:¹
 - أنها أصولا غير ملموسة؛
 - صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛
 - صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال؛
 - صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛
 - تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال القائمة المعرفة؛
 - تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال؛
 - التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية.

المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري أصبح موضوعا بارزا من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبحت البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة إذ أنها في غاية الأهمية، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج². وهذا يعني لا بد من توافر إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله لضمان إدارة فاعلة لرأس المال الفكري.

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² Grean, J.M., **The Experience and Evolution of trust: Implications for Cooperation and Teamwork**, Academy of Management Review, 1998, p 14.

لقد وضع Stewart خمسة مبادئ أساسية للإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري:¹

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة من خلال العلاقات الودية مع موظفيها وزبائنهم؛

- توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم؛

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكارية؛

- توجه بناء المعلومات في المكان الصحيح؛

- هيكل رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة فاعليتها وكفاءتها.

وقد تمت نماذج عدة لإدارة رأس المال الفكري، فقد قدم النموذج التالي إدارة فاعلة لرأس المال

الفكري باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، والإدارة

بالاجتماعات، ممثلاً بالخطوات التالية:²

- التعرف على الفئة التي تمثل رأس المال الفكري في المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على

مبدأ قانون "باريتو"، لتحديد الـ 20% من الأفراد الذين يسمحون بتحقيق 80% من النتائج،

أي أن 20% من أفراد المنظمة يمثلون 80% من رأس المال الفكري لها؛

- التعرف على أهداف المنظمة، هذه الأهداف تكون مستوحاة من الاستراتيجية العامة للمنظمة،

ثم باستعمال أسلوب الإدارة بالأهداف يتم تحويل هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بالأفراد

العاملين في المنظمة والممثلين في رأس المال الفكري الذي حدد في الخطوة الأولى؛

¹ Stewart, T.A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, Double Day Currency, New York, 1997, p 163.

² عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 16.

- بعد تحديد الأهداف الخاصة بكل فرد في المنظمة يجب تفويض بعض الصلاحيات التي تساعد هؤلاء الأفراد في تحقيق أهدافهم وهذا عن طريق أسلوب الإدارة بالتفويض، باعتبار التفويض فن من فنون تنمية قدرات الأفراد؛
- بعد تحديد الأفراد والأهداف المنوطة بكل واحد منهم وتفويض الصلاحيات التي تساعدهم على إنجازها تأتي مرحلة التقييم للنتائج المحققة وهذا عن طريق أسلوب إدارة الاجتماعات، حيث تعقد هذه الاجتماعات لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف، إذ تعتبر خزان معرفي للمنظمة يساهم في تكوين رأس مال فكري يمنحها ميزة تنافسية.

أما Daniel فقد قدم نموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي:¹

- البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛
- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري؛
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟
- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؛
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

مما تقدم يمكن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها الإدارة التي تهتم بالقضايا الحاسمة كقوة المنظمة أمام التغيرات البيئية وتكيفها وبقائها من خلال اعتمادها مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 56.

التقنية والقدرات الفكرية، بل الادارة الفاعلة لرأس المال الفكري تعد السبيل الأساسي للتكيف مع هذه التغيرات البيئية، لأن رأس المال الفكري هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة والخلقة التي تمنحها ميزة تنافسية تتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة.

الحكمة ليست بامتلاك رأس مال فكري، وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفوة تعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي ومفتاح نجاح المنظمة وسر بنائها.¹

المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري والاستثمار فيه

لرأس المال الفكري أدوار يؤديها على مستوى المنظمة تعود بالنفع عليها، وحتى يؤدي دوره على أكمل وجه يجب على المنظمة إستغلاله والاستثمار فيه.

أولاً: أدوار رأس المال الفكري

تعزي المنظمات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري، وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على تحقيق الإيرادات فقط. حيث حدد Harrison & Sullivan عدة أدوار يؤديها رأس المال الفكري:²

¹ ميرخان خالد حمد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه الفلسفة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 45. (نقلاً عن: مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 57).

² Harrison, S.; & Sullivan, P., **Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol 01, N 01, p 38.

1. الأدوار الدفاعية

تشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2. الأدوار الهجومية

- توليد العائد عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
- الملكية الفكرية للمنظمة؛
- الموجودات الفكرية للمنظمة؛

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة؛

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛

- صياغة استراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.

من خلال استعراض الدور الدفاعي والدور الهجومي لرأس المال الفكري، يمكن القول بأن هذين الدورين ما هما إلا تجسيد واقعي لقدرة المنظمة على تحويل رأس مالها الفكري إلى قيمة، من خلال

الاستثمار فيه (سيتم التطرق إلى الاستثمار في رأس المال الفكري لاحقاً في هذا المطلب)، وتأخذ القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها أحد الأشكال التالية:¹

- تحقيق الأرباح؛
- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكارية؛
- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين؛
- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية؛
- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي؛

ثانياً: الاستثمار في رأس المال الفكري

نعني باستثمار رأس المال الفكري، تلك المدخلات التي تقوم بها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المنظمات الأخرى.²

تتجسد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:³

¹ بلقلة براهيم، براهيمية ابراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 06.

² مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 289.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 159.

- يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية؛

- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من منظمات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أغلب المنظمات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المنظمات التي أنفقت الجزء الأكبر على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة؛

- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمات.

وهذا ما أكدته Brown لما بين أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير

المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".¹

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المطلب الرابع: تصنيفات رأس المال الفكري

لا شك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا.¹

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري، إلا أننا سنتطرق إلى أهمها وإلى التي تكون أشبه إلى التصنيف الذي سنعتمده في بحثنا هذا:

أولاً: تصنيف Bontis

يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، كما يتضح من الشكل رقم (1-1) والذي يبين عناصر ومكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال حسب تصنيف Bontis. حيث أن:

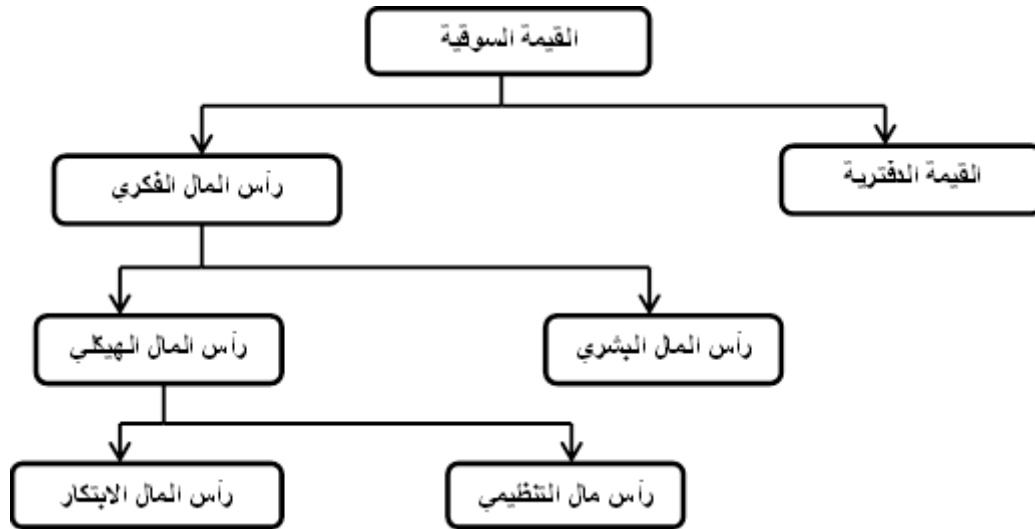
- رأس المال البشري: يعبر عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الابداعية والمعرفية المتطورة؛
- رأس المال الهيكلي: فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي، ويتكون من رأس المال التنظيمي ورأس مال الابتكار؛
- رأس المال التنظيمي: الذي يتضمن ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، وتكنولوجيا

الاتصالات؛

- رأس مال الابتكار: والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

شكل رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري حسب Bontis



Source: Bontis. N., **Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations**, Journal of Human Resource cost and Accounting, V 16, N 2, 2001, p 15.

ثانياً: تصنيف Skandia Naviagtor

يرتبط هذا النموذج بمنظمة التأمين السويدية Skandia التي كانت المنظمة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، حيث حدد مدير رأس المال الفكري في هذه المنظمة Edvinson مكونات القيمة السوقية للمنظمة في خمس مجموعات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس مال الابتكاري، رأس مال العمليات بحيث:¹

$$\text{القيمة السوقية للمنظمة} = \text{رأس المال المالي} + \text{رأس المال الفكري}$$

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

¹ Edvinson Leif, Malone, **Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, Harper business, New York, 1997, p 10.

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

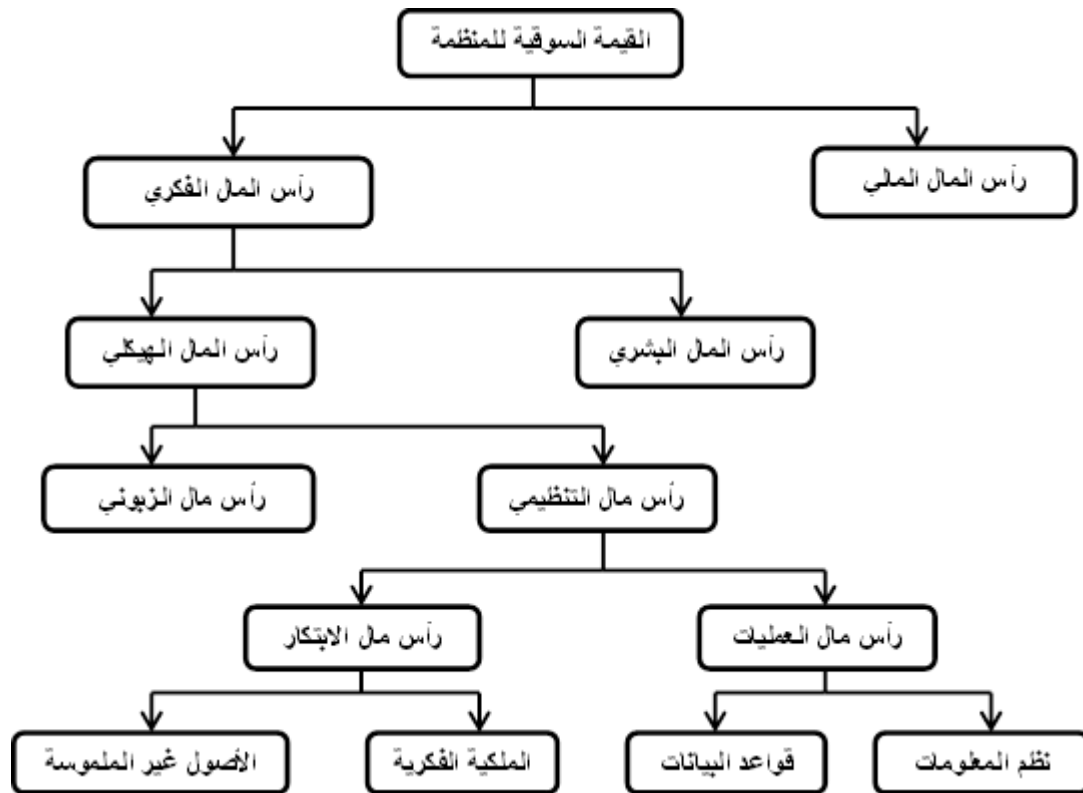
رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العمليات

رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية + الأصول غير الملموسة

رأس المال العمليات = نظم المعلومات + قواعد البيانات

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف Skandia Naviagtor

شكل رقم (1-2): مكونات رأس المال الفكري حسب Skandia Naviagtor



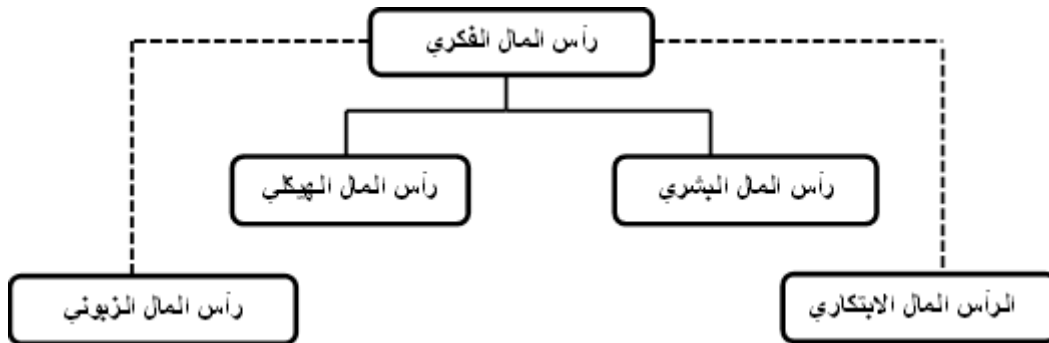
Source: Edvinson Leif, Malone, **Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, opcit, p 11.

ثالثاً: تصنيف Xie و Zhu و Chen

قسم هذا النموذج رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر تعمل معا وتحتاج إلى تعزيز مستمر من أجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمؤسسة، و الشكل (1-3) يوضح ذلك. حيث أن:

- رأس المال البشري: يتمثل في اتجاهات العاملين، قدرات العمال، وإبداع العمال؛
- رأس المال الزبوني: يتمثل في القدرات التسويقية الأساسية، كثافة السوق، ومؤشرات ولاء الزبائن؛
- رأس المال الابتكاري: يتمثل في إنجازات الابتكار، آلية الابتكار، وثقافة الابتكار؛
- رأس مال الهيكلية: يتمثل في الهيكل التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات، التعلم التنظيمي، الثقافة العامة.

شكل رقم (1-3): مكونات رأس المال الفكري حسب Xie و Zhu و Chen



Source: Lim Lynn, and Peter Dallimore, **Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol 5, N 1, 2004, p 102.

رابعاً: تصنيف Stewart

قدم Stewart تقسيم آخر للرأس المال الفكري، حيث حدد ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري كما هو موضح في الشكل رقم (1-4). حيث أن:

- رأس المال البشري: يتمثل بمعرفة العاملين، خبرات العاملين، مهارات العاملين، ومعنويات العاملين، الابتكار والتجديد للعاملين؛
- رأس المال الهيكلي: يتمثل في براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس السيطرة النوعية، وقواعد وأنظمة المعلومات؛
- رأس المال الزبوني: يتمثل في رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، ومشاركة الزبون.

ويعتبر تقسيم Stewart هو التقسيم الأكثر شيوعاً وتداولاً بين المختصين والباحثين في ميدان إدارة رأس المال الفكري، فقد تبنته عدة مؤسسات مثل الاتحاد الدولي للمحاسبين وغيره، وعليه سوف نتبنى ونعتمد على هذا التقسيم في دراستنا هذه، وسوف نتطرق إلى مكوناته بشيء من التفصيل في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الشكل رقم (1-4): مكونات رأس المال الفكري حسب Stewart



Source: Stewart, T.A., **Intellectual capital: the New wealth of organization**, Doubleday, New York, 1999, p 84.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

إن مسألة قياس رأس المال الفكري مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهمه، حيث ينصب قياسه على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى. كما يعتبر قياس رأس المال عملية غاية في الأهمية وضرورة ملحة، لأنها تطور معايير لحساب قيمة المساهمات المعرفية في المنظمة لكشف أسباب الاهتمام بها والانفاق عليها.¹

قدمت عدة نماذج تمكن من قياس رأس المال الفكري، إلا أنه قبل التطرق إلى بعض هذه النماذج، سيتم التطرق أولاً بعملية قياس رأس المال الفكري وأهميته، ثم إلى إجراءات القياس، وبعد التطرق إلى طرق قياس رأس المال الفكري سنتكلم عن أساليب المحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته

يوجد أكثر من مفهوم وتعريف للقياس، حيث جمع حrchوش بعضاً منها في ما يلي:²

- القياس عبارة عن "جمع معلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها".
- القياس "عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة".
- القياس يمثل "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة".

¹ رابح بوقرة وآخرون، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية - جامعة المسيلة انموذجاً - ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 757.

² عادل حrchوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 82.

- القياس يعرف على أنه العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة.
- من خلال ما تم سرده من تعاريف يمكن القول إن عملية القياس لا تهتم بالفرد في حد ذاته بل في مدى توفر الخاصية المطلوبة فيه.

وتتطلق أهمية قياس رأس المال الفكري من مبررات التالية:¹

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، ويحدد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة؛
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة والضعف بما يسهم في وضع خطط لتنشيطه وحمايته من التقادم؛
- يمثل مؤشر لتقويم أداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية بهذا الصدد.
- ونظرا لأهمية عملية قياس رأس المال الفكري فإنه ينبغي الاهتمام بها من خلال توفير مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير على جودة عملية القياس وبالتالي مخرجاتها، وتتمثل هذه العوامل في:²
- إدراك الإدارة العليا وقادة المنظمة وأصحابها لأهمية قياس الأداء الكلي أو الجزئي في منظماتهم؛

¹ خالد بوجعدار، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 692.

² نفس المرجع السابق، ص 693.

- الاعتماد على قواعد بيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية لعملية القياس؛
- أن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعنى؛
- مهارة وخبرة القائمين بعملية القياس من حيث الموضوعية والوقت والجهد والتكاليف؛
- الاعتماد على التكامل بين النماذج الكمية والوصفية.

المطلب الثاني: إجراءات قياس رأس المال الفكري

- لغرض قياس رأس المال الفكري، فلا بد من اتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس. هذه الإجراءات تتمثل فيما يلي:¹
- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء، بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة. وبدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة، فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري. فمهارات العاملين ومعارفهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة (لا يوجد من يملكها لدى المنظمات الأخرى المنافسة)، واستراتيجية (أي لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنا للحصول عليها)؛
 - جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة، للإفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة؛

¹ دوخي مقدم يمينية، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، 2012، ص 287.

- التزام القياس بالأهداف المحددة له، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساس لعملية القياس، وبدون هذا الالتزام والارتباط يفقد القياس واتجاهه وقيمه التشخيصية ويعجز عن المساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى؛
- توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات)، وتعني "الموضوعية" عدم تأثر وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو التشخيصية مثل مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية أو نظريته النسبية. أما "الصدق" فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه. ويقصد بـ "الثبات" أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبياً عند تكرار استخدامها؛
- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها؛
- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، ومن تلك الأدوات:
 - الاستبيان؛
 - المقابلة؛
 - الملاحظة.

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري

لا توجد طريقة أو طرق موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس رأس المال الفكري تتمتع بصدق وثبات عال بل هناك محاولات للوصول إلى ما تقدم، وقد يكون ذلك أمراً لا غرابة فيه بسبب لا ملموسية رأس المال الفكري.

الجدول رقم (1-2) يعرض بعضاً من طرق قياس رأس المال الفكري، ومن خلال معطياته يتضح جلياً مدى الاختلاف بين الباحثين في طريقة قياس رأس المال الفكري، ويعزى ذلك إلى اختلاف المستوى الفكري والمعرفي فيما بينهم. وكل باحث ركز على جانب معين في طريقة القياس، ولا يمكننا القول بأن هناك طريقة أفضل من طريقة أخرى ليعتمد عليها الباحثون في مجال رأس المال الفكري، فالباحث يختار الطريقة التي يراها الطريقة الأنسب إلى دراسته، فضلاً عن صعوبات وقيود بحثه المتمثلة في جهوده المحدودة وعدم القدرة على تحمل التكاليف العالية التي تتطلبها الطريقة.

وعلى ضوء ذلك فإننا سنعتمد طريقة Stewart في دراستنا هذه، لأنها الأنسب إلى دراستنا من حيث تناسب أهداف الطريقة وإجراءاتها مع متغيرات بحثنا وأهدافه.

جدول رقم (1-2): بعض طرق قياس رأس المال الفكري

رقم	الكاتب	أهداف الطريقة	إجراءات الطريقة
1	McGawan	التعرف على مستوى دخل المنظمة ومستوى أرباحها بقيمتها في السوق ومدى رضى الزبون، لأنها مؤشرات رئيسية لقياس رأس المال الفكري.	- تكوين اتفاقية مع الزبائن للتعرف على آرائهم بالمنتجات. - تبني نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون مقابل حصول الشركة على أرباح كافية.
2	Quinn	تحديد المستويات المكونة لرأس المال الفكري والتي تبين بمجموعها مدى توافر رأس المال الفكري من عدمه.	- تحديد القدرات المعرفية: التي تمثل قاعدة (معرفة ماذا). - تحديد مدى فهم الأنظمة: التي تمثل قاعدة (معرفة لماذا). - الإبداع المحرك ذاتياً: التي تمثل قاعدة (رعاية الأفراد لماذا). - تحديد المهارات المتقدمة: التي تمثل قاعدة (معرفة كيف).

3	Brown	بيان مدى الاستفادة من الموجودات الفكرية في المنظمة ومحاولة تعزيزها وتفعيل أدواتها.	- تحديد مدى الابتكار في السلع والخدمات. - مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين. - مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم. - مدى تلبية حاجات ورغبات الزبائن. - مدى المحافظة على موقع متميز في السوق.
4	Buren & Hork	تقييم مخزون رأس المال الفكري في المنظمة وتحديد مستوى المدخولات عن طريق المنتجات والخدمات المتميزة.	- جرد لرأس المال الفكري في المنظمة يتضمن: • عدد براءات الاختراع؛ • حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية؛ - تقييم الفاعلية من خلال تحديد مقدار المدخولات المتحققة عن طريق رأس المال الفكري.
5	Abdol Mohammadi & Greenlay	أ- تحديد مقدار العائد المتحقق على الموجودات بفعل رأس المال الفكري. ب- تحديد نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم. ج- تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مستوى مساهمته في إنتاجية المنظمة.	- قسمة الأرباح بعد الفوائد والضرائب على اجمالي الموجودات. - قسمة سعر السهم في السوق على القيمة الدفترية للسهم. - تحليل مكونات رأس المال الفكري وهي: • رضا الزبون وولائه؛ • براءات الاختراع؛ • مستوى المعرفة؛ • التعليم والتدريب؛ • نظم المعلومات.

تحليل رأس المال البشري إلى مكوناته، وهي: • معرفة العاملين • خبرات العاملين • مهارات العاملين • معنويات العاملين • الابتكار والتجديد للعاملين تحليل رأس المال الهيكلي إلى: • براءات الاختراع • حقوق النشر والتأليف • العلامة التجارية • مقاييس السيطرة النوعية • قواعد وأنظمة المعلومات تحليل رأس المال الزبوني: • رضا الزبون • ولاء الزبون • الاحتفاظ بالزبون • تمكين الزبون • مشاركة الزبون والتعاون معه.	تحليل مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، وبيان مقدار تأثيرها مجتمعة في مستوى إنتاجيته.	Stewart	6
---	--	---------	---

المصدر: عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 96-98.

المطلب الرابع: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

يتطلب تحديد أساليب المحافظة على رأس المال الفكري أسباب المحافظة عليه وطرق تنشيطه

لهذا نستعرض ما يلي:

أولاً: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

ترتكز أسباب المحافظة على رأس المال الفكري على:¹

1. ميزة تنافسية

تبحث المنظمات اليوم على ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع الجودة أو الخدمة، السرعة، المرونة.

إن ما تقدم يحققه رأس المال الفكري في المنظمة لأنه يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير.

2. ثروة كبيرة

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان عند تقدم سنه لا يفقد كثيراً من قدرته الدماغية، وهذا يعني أن القدرة الدماغية ستبقى فعالة، وهذا بالنسبة للإنسان العادي وهذا يعني أيضاً أن رأس المال الفكري يبقى مستثمراً طول هذه الفترة. وثانيها قدرة الإنسان على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

3. نفقات عالية

يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، كلفة عالية جداً تتحملها المنظمات، وتتفق هذه الكلفة على الجوانب التالية:

¹ دوشي مقدم يمينية، مرجع سبق ذكره، ص 244-246.

أ. **الاختيار:** إذ يتطلب أمر الحصول على رأس المال الفكري وتميزه عن الآخرين جهوداً كبيرة وكلفة عالية لاختياره بدقة، ومن الأمثلة الداعمة على ذلك أن منظمة Microsoft قامت في إحدى المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعيين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرمجيات وأخضعتهم لاختبارات شخصية ومهنية صعبة ليس للتعرف على مدى امتلاكهم المعرفة الإدراكية فحسب بل للإطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي ستواجههم في العمل وفي ظروف تتسم بالتوتر والضغط العالين.

ب. **التعيين والاستئجار:** تتحمل المنظمات كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره، فتقوم المنظمات بتعيين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونوا مبتكرين ولاستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها. أو تقوم باستئجار رأس المال الفكري لمدة معينة بكلفة عالية للاستفادة من أفكارهم قبل القيام بإنتاج المنتجات، وهي بذلك تختلف عن شركات تشتري حق إنتاج المادة بعد اكتشافها، وقد يحقق هذا الإجراء المركز المالي الأول في السوق.

ت. **التدريب وصقل المهارات:** تتفق المنظمات كلفة عالية لأغراض تريب رأس المال الفكري وصقل معارفهم ومهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لآخر التطورات العالمية المعاصرة ويزيد من قدرتهم الابتكارية والإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم، ويأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد والجامعات المتخصصة.

4. عامل بقاء:

يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة. فالابتكار هو جوهر عملية البقاء المستمر، ورأس المال الفكري هو المسؤول عن عملية الابتكار.

5. كلفة الاستشارة

إن جعل المنظمات متعلمة أو تحويلها إلى متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها منظمات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعني ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

ثانياً: طرق تنشيط رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة.

ولتنفيذ تلك المساهمات وتوسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنشاء "مصرف مساهمات النخبة" إن أمكن تسميتها، لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره وبلوغ ذلك هناك عدة طرق كفيلة بذلك نستعرض بعضها منها:¹

1. عصف الأفكار

يعد Obsem أول من ابتكر هذا الأسلوب، وتهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملك أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر. ويستخدم هذا الأسلوب كثيراً في مصالح البحث والتطوير داخل المنظمات.

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 134-137.

2. تآلف المترابطات

يعد **وليام جي جورون** وجماعته من جامعة كمبردج الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب، حيث يهدف إلى معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الابداع باستخدام إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيراً. حيث يلائم المنظمات الصناعية كثيراً وتبنيه في المنظمات الصناعية الأمريكية التي نشأ وتطور بها خير دليل على ذلك.

3. حلقات السيطرة النوعية

أدخلت إلى الصناعة اليابانية من قبل **كاوروا ايشكاوا** تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية. ومن الثمار المادية التي أحرزتها إحدى المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق أسلوب السيطرة النوعية، وقد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضاً في:

أ. زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية؛

ب. تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين؛

ت. استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.

4. الإدارة على المكشوف

وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير توصل إليها المهندس **جاك ستاك** عندما اخترع طريقته المشهورة "اللعبة الكبرى" للأعمال وضمنت أفكار الإدارة على المكشوف. تهدف هذه الطريقة 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 ويفهمون علاقاتها بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

ثالثاً: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

لقد أوضحنا سابقاً أسباب المحافظة على رأس المال الفكري، وظهر أن هناك جملة من الأسباب التي تدفع المنظمات صوب المحافظة عليه.

نستكمل بعرض أساليب المحافظة على رأس المال الفكري لأن المحافظة على رأس المال الفكري يعد حالياً التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة. ففي هذه المنظمات لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في موجوداتها المادية، وإنما تتمثل في الأفراد المهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة الابتكارات الحديثة وضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال. وبدون المحافظة على رأس المال الفكري تتعرض المنظمات إلى واحد أو أكثر من المشكلات التالية:¹

- قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيء مما يؤدي إلى اندثار القيمة السوقية للمنظمة؛
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى دون رجعة، وذلك لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة؛

¹ دوخي مقدم يمينه، مرجع سبق ذكره، ص 249.

- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم، وهذا ناتج عن التغيير في ميزان القوى داخل المنظمة.

ومن خلال نتائج البحوث والدراسات والموضوعات تم حصر 17 أسلوبا للمحافظة على رأس المال الفكري هي:¹

- التصدي للنقادم التنظيمي؛
- تنشيط الحافز المادي الاعتباري؛
- تفعيل أساليب تقويم الأداء؛
- تشجيع العمل الجماعي؛
- نمط الإشراف؛
- توافر المناخ التنظيمي الداعم؛
- تعزيز التميز؛
- الموازنة بين العمل والحياة؛
- مواجهة الاحباط؛
- تخفيض تعقيد الروتين؛
- تهيئة مستلزمات البحث العلمي؛
- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- المشاركة بالمعلومات؛

¹ خالد بوجعدار؛ سهام عليوط، مرجع سبق ذكره، ص 692.

- تقليل فرص الاغتراب التعليمي؛
- زيادة الولاء؛
- تحقيق الاستقلال؛
- الرغبة والقدرة في العمل.

خلاصة الفصل الأول:

لقد كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة في المراحل التاريخية السابقة، أما الآن ومع تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمنظمة، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية ودورها في تحقيق تميز المؤسسة على منافسيها في السوق.

وفي ظل ثورة المعلومات والمعرفة التي يشهدها العالم أصبحت المنظمات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، حيث برز الدور الذي تلعبه المعرفة في إنشاء القيمة وفي تحقيق الميزة التنافسية وهي التي أطلقنا عليها رأس المال الفكري، والذي أصبح في عصرنا الحالي أهم من الرأس المال المادي، والذي يعد من الموجودات الغير ملموسة أو مجموع المعرفة الموجودة في المنظمة والقدرة على توليدها مستقبلياً. ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، وإن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها لتكون رأس المال الفكري.

ومن أبرز النتائج المتوصل إليها خلال هذا الفصل هي:

- ظهور رأس المال الفكري كان نتيجة جهود بحثية تكثفت حول موضوعه في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع.
- رأس المال الفكري هو عبارة عن تلك الموجودات غير الملموسة المتمثلة في المعرفة الصريحة والضمنية المتواجدة داخل المنظمة، والتي تساهم في تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يمنح للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل لمنتجاتها وخدماتها.

- يعتبر رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.
- بسبب لا ملموسية رأس المال الفكري فإنه لا توجد طريقة موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس رأس المال الفكري تتمتع بصدق وثبات عالي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: تطوير منتجات منظمات الأعمال

تلعب المنتجات دوراً رئيسياً في توجيه مختلف أنشطة المنظمة، حيث تمثل نقطة الارتكاز الرئيسية في توجيه كافة القرارات التسويقية وتعظيم الإشباع المطلوب لاحتياجات المستهلكين ومن ثمة ضمان استمرارية المنظمة ونموها.

لكن المؤكد أن المنتج لا يدوم طويلاً فهو يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها السوق إلى غاية بداية ظهور مشكلات تؤثر على مبيعاته وتنتهي به إلى مرحلة التدهور، على هذا الأساس قد تلجأ المؤسسة إلى أسلوب تطوير المنتجات كأحد الأساليب الضرورية واللازمة لمواجهة تلك المشكلات، وحتى تحقق عملية تطوير المنتجات الأهداف المرجوة منها يحتم على المنظمات الأعمال محاولة تحقيق أسس إنجاحها بصورة شاملة ومتكاملة.

خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج؛
- المبحث الثاني: دورة حياة المنتج؛
- المبحث الثالث: عملية تطوير منتجات منظمات الأعمال.

المبحث الأول: تحليل المفاهيم المتعلقة بالمنتج

إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على نشاط وتطور المنظمات ويعبر عن قدراتها الانتاجية والتسويقية والابتكارية. حيث تقوم المنظمات أساسا مهما كانت صفتها على تقديم منتجات قصد تلبية حاجات ورغبات فئة معينة من الزبائن وتحقيق أهدافها، بحيث تختلف هذه المنتجات وتتنوع من منظمة إلى أخرى باختلاف نشاطها وقدراتها وأهدافها.

سنتناول في هذا المبحث المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالمنتج بدءا ب: تعريف ومستويات المنتج، تصنيفات المنتج، خط المنتجات ومزيج المنتجات، وانتهاء بالتطرق إلى المنتج الجديد.

المطلب الأول: تعريف ومستويات المنتج

من بين أهم المفاهيم المتعلقة بالمنتج الواجب التطرق إليها هي: تعريف المنتج ومستويات المنتج.

أولاً: تعريف المنتج

تعددت التعاريف المتعلقة بالمنتج في أدبيات التسويق، لذا سنعرض بعضاً من هذه التعاريف:

عرفه طارق طه على أنه أي شيء يمكن أن يقدم للسوق بغرض الاستهلاك، أو الاستخدام، لإشباع حاجة أو رغبة.¹

وعرفه Kotler على أنه أي شيء يمكن عرضه إلى السوق لغرض الانتباه، التملك، الاستهلاك والاستعمال الذي قد يشبع حاجة أو رغبة حيث يمكن أن يكون شيء مادي، خدمات، أشخاص، أماكن، منظمات، وأفكار.²

¹ طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 580.

² Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, 12th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2006, p 372.

أما Ferrell & Michael فقد عرفه على أنه شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التبادل لإشباع حاجة أو رغبة حيث يمكن أن يكون سلع، خدمات، أفكار، معلومات، منتجات رقمية، أشخاص، أماكن، الأحداث والتظاهرات، المنظمات، والعقارات.¹

تجدر بنا الإشارة إلى أنه باختلاف هذه المنتجات إلا أنها يمكن أن لا تكون بمعزل عن الأخرى. فمثلاً، توجد منظمات تباع سلع مادية مع خدمات ملحقة في عرض البيع المقدم، كذلك العكس.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- المنتج يمكن أن يكون شيء مادي ملموس أو غير ملموس؛
- يتم الحصول على المنتج عن طريق التبادل؛
- تتم عملية التبادل في السوق؛
- توجد أنواع مختلفة من المنتجات،
- يشبع المنتج الحاجات والرغبات إما بالانتباه، التملك، الاستهلاك، أو الاستعمال؛

ثانياً: مستويات المنتج

يحتاج مخطوطو المنتجات إلى التفكير بشأن المنتج على ثلاث مستويات حددها Kotler فيما

يلي:²

¹ O.C. Ferrell & Michael D.Hartline, **Marketing Strategy**, 5th ed, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2011, p 12.

² Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, 2nd European ed, Prentice Hall Europe, New Jersey, U.S.A, 1999, p 561.

1. جوهر المنتج

يتمثل في المنفعة الجوهرية التي هي السبب الذي من أجله يقوم المشتري بشراء المنتج، فمثلاً يقوم المستهلك بشراء السيارة بغرض التنقل، وبالتالي التنقل هو المنفعة الجوهرية لهذا المنتج. وهذا المستوى يعد الأساس المهم الذي يجيب على السؤال المطروح: ماذا يشتري الزبون حقيقة؟

2. المنتج الفعلي

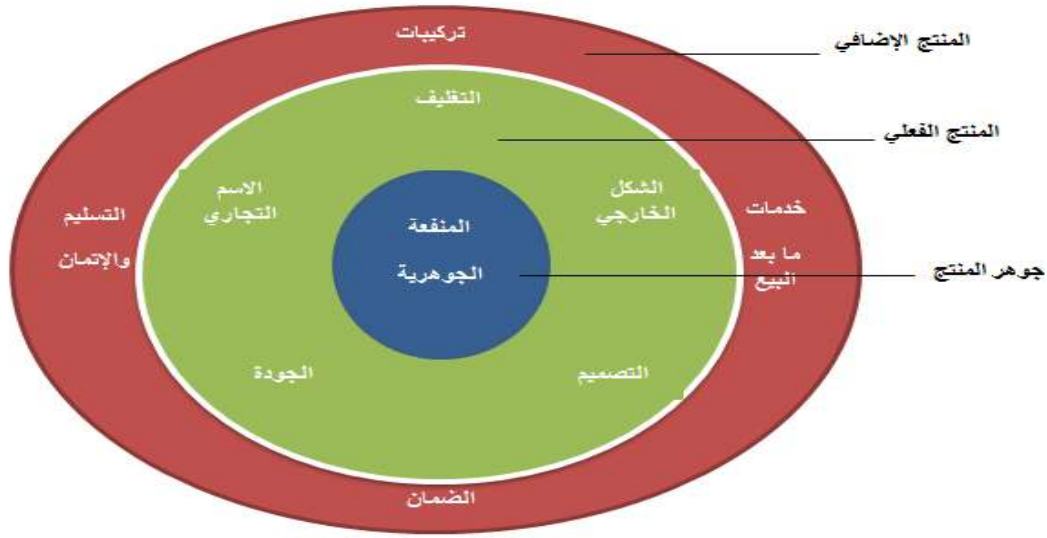
يقصد بالمنتج الفعلي ذلك الجزء من المنتج المتمثل في خمس خصائص، مستوى جودة المنتج، الشكل الخارجي للمنتج، التصميم، الاسم التجاري، والتغليف المشتركة فيما بينها لإيصال المنفعة الجوهرية للمستهلك.

3. المنتج الإضافي

يمثل هذا المستوى الخدمات الإضافية المرافقة للمنتج الجوهري والمنتج الفعلي، مثل خدمات ما بعد البيع، فترة التسليم، الضمان... إلخ. فكلما توافرت تلك العناصر بصورة مرضية، شكلت منفعة إضافية أكبر للمستهلك نتيجة شرائه للمنتج.

والشكل رقم (2-1) يوضح ذلك:

شكل رقم (2-1): المستويات الثلاثة للمنتج



Source: Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, 2nd European ed, Prentice Hall Europe, New Jersey, U.S.A, 1999, p562.

من الشكل يتضح أن المنتج لا يتمثل فقط في شكله المادي، فالمستهلكون عادة ما ينظرون للمنتجات على أنها حزمة مركبة من المنافع التي تشبع حاجاتهم.

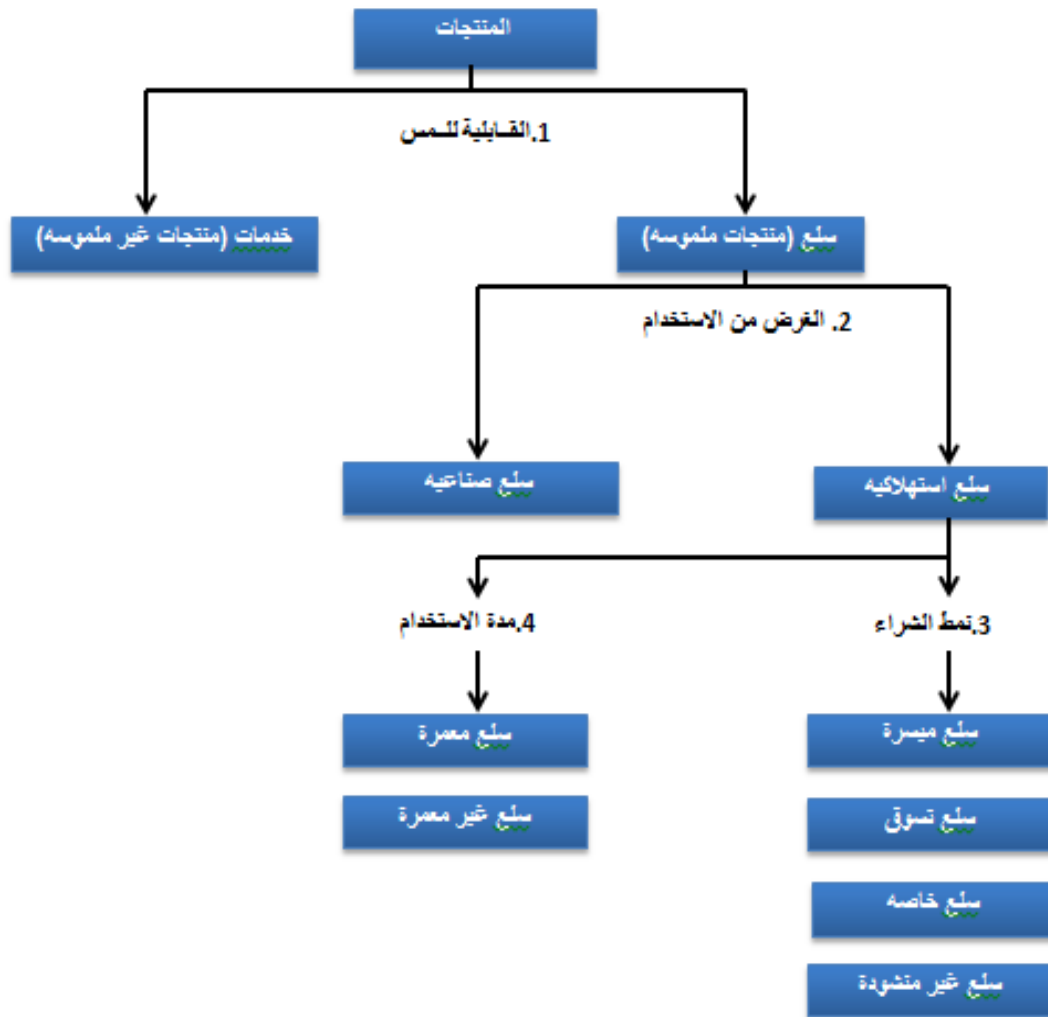
ولذلك فإنه عند تطوير المنتجات يجب على المسوقين التعرف على جوهر حاجات المستهلك التي سوف يشبعها المنتج، ثم القيام بتصميم المنتج الفعلي. وفي الأخير إيجاد طرق لزيادة قيمة المنتج من خلال إضافة فوائد إضافية للمنتج التي سوف تعزز من الإقبال للمستهلك.

المطلب الثاني: تصنيفات المنتج

يمكن تصنيف المنتجات تبعا لأكثر من معيار، كما هو مبين بالشكل رقم (2-2)، فوفقا لقابلية للمس تصنيف المنتجات إلى سلع وخدمات. ومن حيث الغرض من استخدامها تصنف السلع إلى استهلاكية وصناعية.

كما تقسم السلع الاستهلاكية بدورها طبقا للعادات الشرائية إلى سلع ميسرة، تسوق، خاصة، سلع غير منشودة. أو وفقا لمدة الاستخدام إلى سلع معمرة، و سلع غير معمرة.

شكل رقم (2-2): تصنيف المنتجات



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 583.

أولاً: السلع (منتجات مادية)

السلعة هي أي شيء مادي يتم تقديمه للمشتري¹، وطبقاً لهذا المعنى ينظر لسلعة كالتلفاز على أنها عبارة عن تكوين مادي من عدة أجزاء تم تجميعها بطريقة مختلفة وبشكل ملموس. وتنقسم السلع بدورها إلى صنفين وفقاً لغرض الاستخدام كما يلي:

1. السلع الاستهلاكية

هي السلع ذات الاستهلاك أو الاستخدام الشخصي، تتمثل في المنتجات التي تشتري من طرف المستهلك النهائي، بمعنى أنها منتجات مخصصة للاستخدام أو الاستهلاك المباشر من قبل الأفراد، وليس لأغراض إعادة البيع أو الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى.² وتصنف وفقاً لنمط الشراء إلى:

أ. السلع الميسرة

وهي السلع المنخفضة الثمن والتي تشتري على فترات دورية متقاربة، دون الحاجة لقيام المستهلك بإجراء المقارنات بين الأسماء التجارية المعروضة، وبذل جهود شرائية كبيرة. من أمثلتها: الخبز، السكر، المياه المعدنية، الشاي.

¹ أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 139.

² حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

ب. سلع التسوق

وهي السلع التي تتصف بالارتفاع النسبي في أسعارها، ويقوم المستهلك عادة بإجراء عمليات البحث عنها والمقارنات بينها وفقا للسعر، الجودة، الضمان، الشكل، وذلك قبل اتخاذ قرار الشراء. من أمثلتها: السجاد، الثلاجات، الكمبيوتر، الغسالات.

ت. السلع الخاصة

وهي السلع مرتفعة الثمن والتي تتصف باسم تجاري مميز، أو خصائص فريدة تشبع احتياجات قطاع سوقي معين من المستهلكين، لديه القدرة المالية، والاستعداد لبذل الجهد في سبيل الحصول عليها. حيث يتصف هذا بانخفاض حساسيته السعرية. من أمثلتها: الملابس الرياضية، الساعات من علامات تجارية محددة، أنواع من العطور.

ث. سلع غير منشودة:

وهي السلع التي لا يقوم غالبا المستهلك بشرائها، لذا يستخدم في تسويقها غالبا البيع الشخصي. من أمثلتها: الموسوعات العلمية، كتب تعليم الأطفال.

وفي المقابل تصنف السلع الاستهلاكية وفقا إلى مدة استخدامها إلى:

أ. سلع معمرة:

وتتمثل في السلع التي تستهلك عبر فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل السيارات، الغسالات، الفيديو، التلفزيونات.

ب. سلع غير معمرة:

وهي السلع التي تستهلك خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، أو تستخدم لمرة واحدة، مثل الصابون، معجون الأسنان، القهوة.

2. السلع الصناعية

تتمثل في المنتجات التي تشتري بواسطة الأفراد والمنظمات بغرض استخدامها في أنشطة أعمالهم، بإعادة بيعها، أو إعادة تصنيعها، استخدامها في العمليات الإنتاجية. من أمثلتها: المواد الخام، المواد النصف مصنعة، المواد المصنعة، مهمات التشغيل، الأجهزة المساعدة، التجهيزات الآلية، الشحوم، المعدات والأدوات الصناعية.¹

ثانياً: الخدمات (المنتجات غير الملموسة)

عرف Christopher lovelock الخدمات على أنها منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها أو متأصلة بشيء مادي، وتكون قابلة للتبادل، ولا يترتب عليها ملكية، وهي في الغالب غير محسوسة.²

أما Kotler فقد عرف الخدمات بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة ولا يترتب عليها ملكية.³

حيث تتصف الخدمات بالخصائص التالية:

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 587.

² Christopher lovelock & al, **Marketing des Services**, 5 éme édition, Pearson éducation, Paris, 2004, p 09.

³ Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, op-cit, p 646.

- **خاصية اللملموسية:** يتمثل عنصر الاختلاف الرئيسي بين الخدمات والسلع في عدم ملموسية الخدمة. بل إن عدم ملموسية الخدمة يعتبر المصدر الأساسي الذي تظهر منه الخواص الأخرى الثلاثة. عدم ملموسية الخدمات تعني أنه لا يمكن رؤيتها أو الشعور بها أو تذوقها أو لمسها بنفس الطريقة التي نرى ونتذوق ونلمس ونشعر بها تجاه البضائع الملموسة.¹

- **خاصية التلازمة:** بينما يتم صناعة السلع والبضائع في مصنع منعزل لا يراه العميل، يتم تقديم وصناعة معظم الخدمات بحضور جسدي للعميل. التلازمة أو عدم الانفصالية تشير إلى التواصل المادي لمقدم الخدمة بالخدمة التي يتم تقديمها وارتباطه بها وكذلك مشاركة العميل والعملاء الآخرون في عملية إنتاج الخدمة.²

- **خاصية عدم التجانس:** الخدمة هي عمل ومجهود يتم تقديمه بواسطة أفراد فإنه لا يمكن أن تجد تطابق في مستوى تقديم خدمة وأخرى مئة بالمائة. إن ثبات واتساق الخدمة بصفة مستمرة على مستوى واحد يكاد يكون مستحيلاً حيث أن أداء الخدمة يتنوع من شركة لأخرى وبين الموظفين داخل الشركة الواحدة بل ربما يختلف أداء مقدمي الخدمة نفسه من يوم لآخر أو من ساعة لأخرى.³

¹ بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي وتطبيقي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

² رحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، **تسويق المعلومات، الطبعة الأولى**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 85.

³ بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

- **خاصية الفئائية:** تشير الفئائية إلى أنه لا يمكن ادخار أو تخزين أو إعادة بيع أو استرجاع الخدمات. في حين أن البضائع يمكن تخزينها وبيعها في موعد لاحق، فإن الخدمات التي لا يتم بيعها أثناء إنتاجها لا يمكن تخزينها.¹

حيث تنقسم الخدمة طبقاً للمعايير التالية:²

- **طبيعة الاتصال بين مقدم الخدمة والزبائن:** حيث توجد خدمات تتطلب وجود اتصال مباشر بين مقدم وطالب الخدمة بينما توجد بعض الخدمات الأخرى التي تتطلب الاتصال المباشر؛
- **خصوصية الخدمة:** تقسم الخدمات بالنظر إلى مدى خصوصيتها وتوافقها مع طبيعة الزبائن وطلباتهم، حيث توجد خدمات تتطلب خصوصية أكثر مثل خدمات الاستشارات بينما هناك خدمات لا تتطلب هذه الخصوصية مثل خدمة النقل والتعليم العام؛
- **انتظام الطلب والعرض والطلب على الخدمة:** هناك خدمات الطلب عليها منتظم ومتوافق مع المعروض منها، بينما نجد طلباً متذبذباً على خدمات أخرى.

المطلب الثالث: مزيج المنتجات

تقدم المنظمات منتجاتها للأسواق في شكل مزيج أو تشكيلة تحوي العديد من الأصناف، لأنه من النادر جداً لمنظمة أن تباع منتج واحد ووحيد. حيث يعرف مزيج المنتجات في حالة المنتجات الملموسة أي السلع بالمزيج السلعي، أما في حالة المنتجات غير الملموسة أي الخدمات بالمزيج الخدمي، وفي ما يلي سوف نتناول مفهوم مزيج المنتجات الملموسة.

¹ ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 24.

² أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 178-179.

يعرف مزيج المنتجات على أنه مجموعة خطوط المنتجات والبنود التي تعرضها المنظمة بغرض

بيعها.¹

ينظر إلى مزيج المنتجات من خلال أربعة أبعاد هي:²

- **الاتساع:** يشير إلى عدد خطوط المنتجات المختلفة لدى المنظمة. فمثلا منظمة لأجهزة كهربائية يمكن أن يكون لديها أربعة خطوط إنتاج، خط انتاج ثلاجات، خط إنتاج تلفزيونات، خط إنتاج غسالات، خط إنتاج مكيفات.

حيث أن خط المنتجات يشير إلى مجموعة السلع التي يوجد بينها ارتباط، نتيجة توزيعها بنفس المنافذ، أو بيعها لنفس المجموعة من المستهلكين، أو تقع داخل مدى سعري واحد.³

- **العمق:** يعبر عن عدد البنود السلعية بكل خط منتجات. فمثلا من الممكن أن يضم خط إنتاج التلفزيونات خمسة بنود سلعية هي: تلفزيون 16 بوصة، 21 بوصة، 23 بوصة، 30 بوصة، 50 بوصة.

- **الاتساق:** يشير إلى درجة الارتباط بين خطوط الانتاج، من حيث متطلبات الانتاج، قنوات التوزيع، أو الاستخدام النهائي.

- **الطول:** يقصد به إجمالي عدد البنود السلعية التي تقدمها المنظمة عبر خطوط منتجاتها. فمثلا إذا كان خط التلفزيونات يضم 10 بنود، الغسالات 03 بنود، المكيفات 03 بنود، الثلاجات 07 بنود، فإن طول المزيج السلعي لهذه المنظمة يساوي 23.

¹ Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, op-cit, p 591.

² Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, op-cit, p 381.

³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 588.

والجدول رقم (1-2) يوضح ذلك من خلال عرض مزيج منتجات منظمة Procter & Gamble.

إن فهم هذه الأبعاد الأربعة لمزيج المنتجات تسمح للمنظمة أن توسع من نشاطها من خلال أربعة

طرق:¹

- زيادة اتساع المزيج بإضافة خط منتجات جديدة؛
- زيادة عمق المزيج بإضافة بنود سلعية جديدة لخط المنتجات؛
- زيادة اتساق المزيج برفع درجة الارتباط بين خطوط المنتجات؛
- زيادة طول المزيج بزيادة الاتساع والعمق معا.

جدول رقم (1-2): مزيج منتجات Procter & Gamble

اتساع مزيج المنتجات

عمق خط المنتجات	وجبات خفيفة	منتجات ورقية	العناية بالنسيج	البطاريات	منظفات العائلة	غاسول الصحن
	Pringles	Charmin	Tide	Duracell	Swiffer	Dawn
	Bounty		Cheer		Mr.Clean	Joy
	Puffs		Bounce		Mr.Clean	Cascade
					Autodry	
			Gain		Carwash	Ivory
			Downy		Bounty	
			Dreft		Febreze	
			Era			
			Febreze			
			Ivory			

المصدر: مأخوذ من موقع Procter & Gamble على الانترنت

(نقلا عن: O.C. Ferrell & Michael D.Hartline, **op-cit**, p 195)

¹ Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, op-cit, p 381.

من خلال الجدول السابق فإن اتساع مزيج منتجات منظمة Procter & Gamble يساوي ستة خطوط، وعمق خط العناية بالنسيج يساوي تسعة بنود سلعية، أما طول المزيج فيساوي أربعة وعشرون بند سلعى.

المطلب الرابع: المنتج الجديد: المفهوم والتصنيف

نظرا لوجود اختلاف بين مفهوم المنتج الجديد ومفهوم المنتج القائم (الحالي)، كان من الواجب علينا توضيح هذا المفهوم بالتطرق لمفهوم المنتج الجديد وتصنيفاته.

أولاً: مفهوم المنتج الجديد

تشير أدبيات دراسة تطوير المنتجات إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم تطوير المنتجات هو مصطلح متعدد الأبعاد وإن درجة حداثة أو تقرير إذا كان المنتج جديداً أم لا هو مصطلح نسبي.

إضافة إلى ذلك أن الغالبية العظمى من المنتجات التي يتم تطويرها هي تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة. وتشير دراسة أجريت في هذا المجال أن 10% فقط من المنتجات التي تم تطويرها تعد جديدة بالنسبة للسوق والمنظمة معا.¹

مما سبق ذكره يمكن اعتبار المنتج المطور الناتج عن عملية تطوير المنتجات منتج جديد، لذلك سوف نقوم بعرض لمفهوم المنتج الجديد.

¹ هوارى عامر، أثر تجديد المنتجات على رضا ولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2011، ص 31.

يعرف المنتج الجديد بأنه أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمنظمة بهذا المنتج، كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري.¹

كما يعرف على أنه منتج أصيل، وتحسينات المنتج، وتعديلات المنتج، وعلامات تجارية جديدة طورها المنظمة من خلال جهودها في البحث والتطوير.²

ثانياً: تصنيف المنتجات الجديدة

أشار العديد من الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو التالي:³

1. منتجات جديدة تطرح لأول مرة

هذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء، ونسبتها قليلة جداً، وتطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة تطرح لأول مرة في السوق مثل برامج الكمبيوتر مايكروسوفت.

2. إضافة خطوط منتجات جديدة (جديدة بالنسبة للمنظمة فقط)

إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المنظمة، حيث تحاول المنظمة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص تسويقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع، مصر، 2001، ص 321.

² فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 968.

³ بن قشوة جمال، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2007، ص 6-7.

3. توسيع خطوط المنتجات الحالية

هنا تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة. وتكون هذه المنتجات قريبة على المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمنظمة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

4. تحسين ومراجعة المنتجات الحالية

قد تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك إما بغرض تقليل الكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق. وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها.

5. تخفيض التكاليف

إن تخفيض التكاليف قد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المنظمة يعتبر منتجاً جديداً. ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للعملاء فإنه قد يعتبر منتجاً جديداً بالنسبة للمنظمة، ولكن ليس بالنسبة للسوق أو العملاء.

6. إعادة إحلال المنتجات

وهنا تقوم المنظمة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة احلاله مثل المنتجات الطبية.

7. تطوير نظام تسليم الخدمات

وهنا تقوم المنظمة بتقييم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والاجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المنظمة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.

المبحث الثاني: دورة حياة المنتج

إن الفهم التام والمطلق لدورة حياة المنتج من قبل الإدارة العليا عملية هامة وحيوية لإدارة المنتج خلال مراحل دورة حياته. كما أن عملية الاستيعاب هذه تتطلب أساسي لنجاح عملية تطوير المنتجات خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج المراد تطويره.

لذا كان من الواجب علينا التطرق في هذا المبحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بدورة حياة المنتج واستراتيجيات المنتج المختلفة في كل مرحلة من دورة حياته وإلى الانتقادات الموجهة إلى دورة حياة المنتج.

المطلب الأول: دورة حياة المنتج: المفهوم والأهمية

أولاً: مفهوم دورة حياة المنتج

إن مفهوم دورة حياة المنتج مستمد من علم الأحياء اشارة إلى بداية ونهاية شيء معين حيث ينشأ الشيء سواء أكان منتج أو منظمة أو غير ذلك من المفاهيم الأخرى، ويمر بمراحل مختلفة وبظروف مختلف إلى أن يصل إلى مرحلة التناقص أو الاضمحلال ايذانا بانتهاء حياة ذلك الشيء.

يقصد بدورة حياة المنتج بتلك الدورة التي تتكون من مراحل أساسية متعددة يتغير فيها سلوك ذلك المنتج وينتهي بموت هذا المنتج عاجلاً أم آجلاً.¹

وعرف Kotler دورة حياة المنتج على أنها مسار مبيعات وأرباح المنتج خلال عمره.²

كما عرفت أيضاً على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة والمرتبطة معها وصف للفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج.³

وحتى نقول أن المنتج له دورة حياة، لا بد أن يتوافر أربع ركائز تتمثل في:⁴

- للمنتجات حياة محدودة؛
- أن مبيعات المنتجات تمر بمراحل منفصلة، لكل مرحلة تحدياتها المختلفة، مشاكلها الخاصة، وكذلك الفرص المميزة المرتبطة بها؛
- ترتفع الأرباح وتتناقص عبر مراحل دورة حياة المنتج؛
- المنتجات تحتاج لاستراتيجيات تسويقية، تمويلية، تصنيعية، شرائية وموارد بشرية مختلفة خلال دورة حياة المنتج.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 121.

² Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, op-cit, p 627.

³ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 133.

⁴ Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, op-cit, p 321.

ثانيا: أهمية دورة حياة المنتج

تبرز أهمية دورة حياة المنتج من خلال النقاط التالية:¹

- إن دورة حياة المنتج أداة فعالة وهامة وضرورية للتخطيط الاستراتيجي؛
- باعتبارها نموذج سلوكي يحكم حركة المبيعات والأرباح وسلوكها واتجاهها، لذا تستخدم كأساس لصياغة الاستراتيجية التسويقية من أجل عملية تطوير المنتجات التي تلاشت؛
- يعتبر مفهوم دورة حياة المنتج مهما بسبب الفائدة التي يؤديها لمدير المنتج من أجل استيعاب ووصف التغيرات الحاصلة في معدل نمو الحصة السوقية والكثافة التنافسية والربحية، وذلك خلال دورة حياة المنتج في السوق؛
- أيضا ينصب تركيز مفهوم دورة حياة المنتج على كيفية تحديد موقع كل منتج في هذه الدورة من أجل اختيار المدخل والمزيج التسويقي الأكثر فعالية، فهنا يتم تحديد استراتيجيات الاحلال والتميز لهذا المنتج خلال فترات معينة من دورة الحياة مما يساهم في زيادة المبيعات.
- بموجبها يتم اقتراح الاستراتيجيات الأساسية للسيطرة على المرحلة الحساسة والحاسمة وهي مرحلة التناقص والتدهور، إذ يتم تبني نماذج تسويقية واستراتيجيات متعددة من أجل تجاوز هذا التراجع والسيطرة عليه أو سحبه من السوق دون الاضرار بسمعة المنظمة في السوق؛
- تمثل الاطار الذي يشكل ويصوغ مفهوم حياة المنتج بصورة مقروءة ومفهومة، ويضفي على هذا المنتج صفة الوضوح والفهم، كون كل مرحلة تقترن بمميزات معينة واستراتيجيات خاصة بها تميزها عن غيرها.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 123-124.

المطلب الثاني: مراحل دورة حياة المنتج واستراتيجياته

تشير عدد من الدراسات والأبحاث إلى أن دورة حياة المنتج سواء حالي أو جديد تتكون من المراحل التالية: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة التدهور.

وفيما يلي نشرح كلا من تلك المراحل، فضلا عن الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج خلال كل مرحلة من هذه المراحل.

أولاً: مراحل دورة حياة المنتج

1. مرحلة التقديم

هي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج فيها إلى السوق، وتتميز بكونها مرحلة تتكبد فيها المنظمة خسائر معتبرة، بسبب ارتفاع تكلفة الوحدة الواحدة، وكذلك النمو البطيء للمبيعات وكذا ارتفاع الأسعار، لذا فإن احتمال فشله وارد جداً.¹

2. مرحلة النمو

في هذه المرحلة تبدأ مبيعات المنظمة بالزيادة بشكل قياسي، نتيجة للجهود التسويقية المبذولة في المرحلة السابقة. وهي مرحلة فاصلة لنجاح منتج المنظمة، ففي حالة حدوث العكس على المنظمة سحب أو إعادة النظر في منتجها أو استراتيجيتها، وبشكل عام تركز المنظمة في هذه المرحلة على توسيع حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها.²

¹ ثامر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 184.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 183.

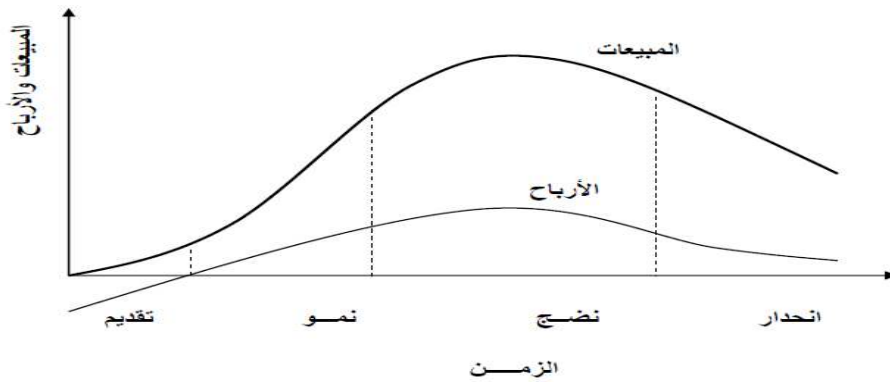
3. مرحلة النضج

بعد أن تزداد المبيعات بشكل قياسي خلال مرحلة النمو فإنها أيضا تستمر بالزيادة إلى أن تصل لمرحلة الاستقرار لبرهة من الزمن. وتمتاز هذه المرحلة بوصول المبيعات للذروة أو القمة، وانخفاض التكاليف بشكل كبير مقارنة بالمرحلة التي قبلها، مما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح بشكل أكبر من المرحلة السابقة.¹

4. مرحلة التدهور

تتميز هذه المرحلة ببداية ظهور منتجات منافسة بقوة، ينتج عنه تراجع في حجم المبيعات بشكل حاد وملحوس، وبالتالي تلاشي الأرباح تدريجيا. وفي هذه الحالة لا بد على المنظمة من إعادة النظر في منتجها إما البقاء على منتجها بإعادة دفعه أو سحبه نهائيا والتخلص منه.² والشكل التالي يبين مراحل دورة حياة المنتج:

شكل رقم (2-3): دورة حياة المنتج والمبيعات والأرباح



Source: Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, 12th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2006, p 322.

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² نفس المرجع السابق، ص 138.

ثانياً: الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج خلال دورة حياته

حدد Kotler عدة استراتيجيات تتعلق بالمنتج تبعا لدورة حياته وهي كما يلي:¹

1. استراتيجيات مرحلة التقديم

تستطيع المنظمة اختيار إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية:

أ. إستراتيجية القشط السريع: تقدم المنظمة منتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويج غير عالي

لزيادة التغلغل في السوق، ويشترط أن يكون جزء كبير من السوق المكتمل غير مدرك للمنتج

والمدركين له يستطيعون دفع السعر المطلوب.

ب. استراتيجية القشط البطيء: تقدم المنظمة منتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويج عال،

وبالتالي تبقى تكاليف التسويق منخفضة، ويشترط أن تكون غالبية الأفراد المكونة للسوق

مدركة للمنتج ويرغبون في دفع السعر المرتفع والمنافسة المحتملة بعيدة.

ت. استراتيجية التغلغل السريع: تقدم المنظمة منتج بسعر منخفض وتكثيف جهود الترويج

لتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة في السوق، ويشترط لتحقيق هذه الاستراتيجية

سوق كبيرة الحجم وأغلب المشترين حساسين تجاه السعر، ومنافسة قوية محتملة.

ث. استراتيجية التغلغل البطيء: تقدم المنظمة منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من

الترويج لتخفيض التكاليف ويشترط أن تكون السوق كبيرة الحجم ويدرك السوق المنتج

والمشترون حساسين تجاه السعر وهناك منافسة محتملة.

¹ مرزق سعد، أثر الخطة التسويقية على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008، ص 82 - 84.

2. استراتيجيات مرحلة النمو

من أجل الحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان تقوم المنظمة باتباع عدة استراتيجيات عن

طريق:

- أ. الدخول في أجزاء جديدة في السوق؛
- ب. تعزيز منافذ التوزيع بإدخال قنوات توزيع جديدة؛
- ت. تحول من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج؛
- ث. تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى الثاني من المشتريين الحساسين تجاه السعر.

3. استراتيجيات مرحلة النضج

إن الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة هي:

- أ. استراتيجية تعديل السوق: تحاول المنظمة توسيع السوق بالدخول في قطاعات سوقية جديدة أو جذب زبائن المنافسين عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.
- ب. استراتيجية تعديل المنتج: تحاول المنظمة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج بتحسين نوعيته أو خصائصه حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج.
- ت. استراتيجية تعديل مزيج التسويق: تقوم المنظمة بتحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق، كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

4. استراتيجية مرحلة التدهور

تقوم المنظمة في هذه المرحلة بالقيام بتوقيف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدرج.

المطلب الثالث: تطبيقات دورة حياة المنتج¹

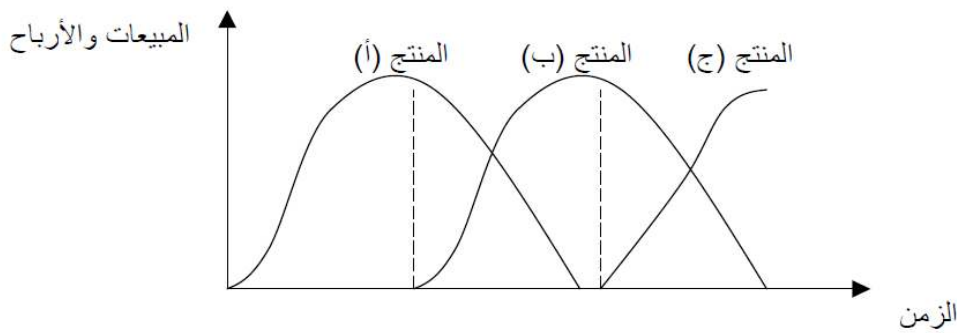
أولاً: في مجال التنبؤ

إن مفهوم دورة حياة المنتج في حد ذاته وسيلة في غاية الفاعلية في تنبيه الإدارة بأن حياة المنتج موقوتة، بمعنى أن مرحلة تدهور إقبال السوق عليه سوف تأتي في وقت ما من المستقبل، فدورة حياة المنتج تساعد على التنبؤ بسلوك الطلب على هذا المنتج في المستقبل ثم التخطيط لمواجهة ذلك المستقبل وهذا ما سوف نتحدث عنه في النقطة التالية.

ثانياً: في مجال تقديم المنتجات الجديدة

يصور الشكل التالي الآتي تخطيطاً افتراضياً لتوالي وتداخل استخدامات مختلفة للمنتج، وقد تم افتراض تشابه سلوك دورات حياة المنتجات المختلفة وانتظامها لتبسيط الأمور وأيضاً للتعبير عن المبيعات والأرباح بمنحنى واحد مع التسليم بأن سلوكهما عادة يأخذ مسارين مختلفين.

شكل رقم (2-4): طرح المنتجات الجديدة للمحافظة على المركز الربحي للمنظمة



Source: Lendrevie. J et Lindon. D, **Merkator: théorie et pratique du marketing**, Ed:

DALLOZ, 6 eme édition, France, 2000, p 247.

¹ شفيق جيلالي، دور بحوث التسويق في بعث المنتج الجديد، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 100-101.

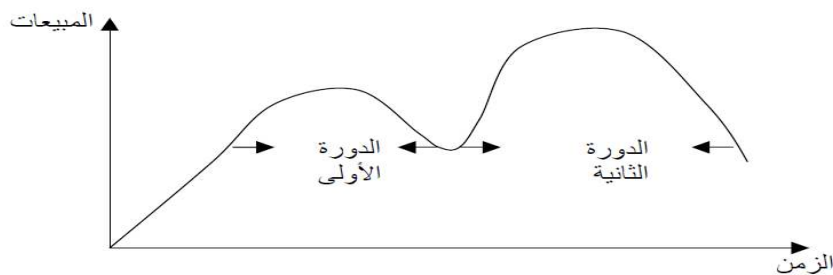
وقد تم التركيز بالدرجة الأولى على أن المنتج الجديد يقدم ليحل محل أو يدعم المنتج الحالي في خلق أرباح المنظمة، وللمحافظة على المركز الربحي لا بد للمنظمة أن تعوض الأرباح الضائعة بأرباح ناتجة من خلق وتنمية الطلب على منتج جديد ينتج مبيعات وأرباح كافية، وهذه المسألة لا يجب أن تترك للصدفة، كما لا يجب أن تؤجل إلى أن تتفاقم الأوضاع، وربما كان أفضل الأوقات لطرح المنتج الجديد في السوق ومحاولة تنميته هو الوقت الذي يزدهر فيه الطلب على المنتج الحالي، لأن فترة الازدهار هذه ستتمخض سريعا عنها مرحلة التشبع فالاضمحلال، سواء نتيجة لتغيرات في احتياجات السوق أو نتيجة لاستخدامات تكنولوجية جديدة.

ثالثا: في مجال تطوير المنتج

حتى بالنسبة لنفس الاستخدام لمنتج معين يفيدنا مفهوم دورة حياة المنتج في إدراك ضرورة التطوير المستمر في المنتج ليكون أقدر على خدمة الاستخدام الحالي، فيقدم تحسينات معينة في المنتج تستوجب أن يسترشد بالمرحلة التي يمر بها هذا المنتج في دورة حياته، بحيث تكون التحسينات أحد العوامل المشكلة لمسار دورة الحياة ذاتها.

والشكل التالي يوضح أنه من الممكن بتطوير المنتج أن تبعث فيه حياة جديدة ويبدأ دورة حياة جديدة.

شكل رقم (2-5): بعث دورة حياة جديدة من خلال تطوير المنتج



المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة لنماذج دورة حياة المنتج

على الرغم من أن مفهوم دورة حياة المنتج هو إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي الهامة والضرورية للممارسين والاداريين تحديداً إلا أنها تعرضت لمجموعة من الانتقادات حول افتراضاتها وأهميتها كأداة للتحليل من أجل تطوير وتغيير استراتيجيات تسويقية خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج لتحقيق أهداف المنظمة.

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن دورة حياة المنتج هي نموذج يوفر الإطار العام الذي يوضح كيفية سلوك المنتج عبر مراحل مختلفة، وعلى الرغم من تفاوت واختلاف بعض النماذج، إلا أن الباحثين أجمعوا على المراحل الأساسية المكونة لدورة حياة المنتج (التقديم، النمو، النضج، التناقص). ولكن على الرغم من ذلك بقي مفهوم دورة حياة المنتج موضوع جدل بين مؤيد ومعارض. كما تم نقض هذا النموذج وتقديم العديد من الانتقادات له، وتتمثل هذه الانتقادات بالنقاط الأساسية التالية:¹

- إن مفهوم دورة حياة المنتج لا ينطبق على جميع أنواع السلع، فكل سلعة مواصفات ومزايا معينة تميزها عن السلع الأخرى ولذلك لا يمكن تعميم نموذج عام لدورة حياة لينطبق على جميع السلع؛
- أحيانا قد يؤدي الاقتداء بنموذج دورة حياة المنتج إلى اتخاذ المنظمة لقرارات قد لا تكون صحيحة بناء على معطيات هذه الدورة، فقد تقرر المنظمة سحب المنتج من السوق مثلاً اعتقاداً منها أنه وصل لمرحلة التدهور مع أن السبب قد يكون الوقوع في مرحلة الركود الاقتصادي أو بوجود مؤشرات سلبية تتعلق بالصناعة ككل؛

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

- تعدد النماذج التي تناقش مفهوم دورة حياة المنتج، إذ نجد نماذج كثيرة وكل منها له مراحله ومبرراته، مما قد يخلق تعارضاً بين هذه النماذج أو صعوبة الجمع فيما بينها وصعوبة فهمها من قبل الممارسين؛

- مفهوم دورة حياة المنتج يفتقر للأساس العلمي البحت، بسبب قلة البحوث والدراسات التي تبحث في هذا المفهوم، فلا يوجد دراسة علمية شاملة تقوم على منهجية بحث متكاملة وتمكنت من وضع الفرضيات وإثباتها ضمن دراسة علمية واضحة المعالم؛

- تعدد واختلاف أشكال دورة حياة المنتج، فمنها ما يرمز للمبيعات بشكل مستقيم ومنها ما يعطيه شكل الجرس، ومنها ما يعطيه الخط المتعرج وغيرها من الأشكال الأخرى وهذه كلها تزيد من حيرة المنظمة وحيرة الباحثين. فهناك أكثر من 17 نموذجاً لكل نموذج مراحله الخاصة به؛

- فشل أي نموذج في تحديد المرحلة الدقيقة التي وصل إليها المنتج لدورة حياته والتي يعتمد عليها مدير التسويق عند وضعه لاستراتيجية التسويق، فكل مرحلة هدف تسويقي واستراتيجية تسويقية خاصة بها وبناء عليه إذا فشل مدير التسويق في تحديد المرحلة، فإنه يفشل في تحديد كل ما يتعلق بها من أهداف واستراتيجيات تسويقية.

ولكن وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها من العوامل الأخرى إلا أنها لا تنفي أهمية مفهوم دورة حياة المنتج لتحليل وفهم سلوك المنتج عبر مراحل دورة حياته من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بذلك المنتج واعتمادها ووضع الاستراتيجية التي تناسب كل مرحلة من المراحل سواء الاستراتيجية بشكل عام أو الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي، فالغاية الوحيدة التي يفهم من خلالها المنتج هو نموذج دورة حياته. أضف إلى ذلك أن بعض المدافعين عن هذا النموذج يقولون إن سبب هذه الانتقادات هو سوء استخدام دورة حياة المنتج من قبل المنافسين وليس دورة حياة المنتج نفسه، مما يحرم المنظمة من المزايا التي تحققها دورة حياة المنتج لها.

المبحث الثالث: عملية تطوير منتجات منظمات الأعمال

يعتبر تطوير المنتجات أحد أهم الخيارات الاستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتظهر أهميته من خلال تقديم كل ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقائها ونموها في بيئة متغيرة خاصة مع ظهور نوع جديد من المنافسة (المنافسة بإبداع)، واستحواذ أنشطة البحث والتطوير على مكانة مهمة في الهياكل التنظيمي للمنظمات الحديثة، والكم الهائل للمنتجات المطروحة في الأسواق وتقلص دورة حياة المنتجات خاصة مع تسارع التطورات التكنولوجية. لذلك سيبحث هذا المبحث في عدد من الموضوعات الهامة التي لها علاقة بعملية تطوير المنتجات بمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: تطوير المنتجات: المفهوم، الأهمية، والدوافع

قبل التطرق لعملية تطوير المنتج، كان لزاما علينا طرح مدخل عام لعملية تطوير منتجات منظمات الأعمال يتمثل في مفهومها وأهميتها ودوافعها.

أولاً: مفهوم تطوير المنتجات

إن أغلب أدبيات التسويق والإنتاج والعمليات أعطت مفاهيم مختلفة لمفهوم تطوير المنتج، واتفقت على أن تطوير المنتج يعد أمراً حيوياً لنجاح أية منظمة أعمال، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية لتلبي وترضي متطلبات ورغبات الزبائن دائمة التغيير من أجل كسب ميزة تنافسية تواجه بها المنافسة وبالتالي تحقيق أهدافها. وسنستعرض في ما يلي بعض المفاهيم المتعلقة بتطوير المنتج.

عرف على أنه سلسلة مترابطة ومتتابعة من المهام والعمليات والمعلومات التي تترجم احتياجات الزبائن إلى تطوير وتصميم منتج جديد يلبي رغبات الزبائن ويواكب تطور السوق.¹

وعرف على أنه ترجمة لاحتياجات السوق عن طريق الإبداع بتطوير المنتج القائم أو تقديم منتجات جديدة.²

وعرّف تطوير المنتج كذلك على أنه عملية متواصلة ومتتابعة تشترك فيها جميع الأقسام الموجودة في المنظمة ضمن حدود الخبرة التي تمتلكها ويساهم كل قسم في المنظمة بعملية التطوير هذه.³

واعتبر على أنه عملية إجراء تعديلات وتحسينات على المنتج وتقديمه بصورة جديدة إلى الأسواق والزبائن أو المستخدمين.⁴

واعتبر أيضا على أنه تقديم المنتج بمواصفات وخصائص جديدة إذ تهدف عملية التطوير إلى تحقيق التوافق لحاجات الزبائن الجديدة ورغباتهم من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على المنتج الذي يرفضه الزبون حيث تلجأ المنظمة الإنتاجية إلى هذه الوسيلة في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج

¹ Azaze , Azizi AbdulAdis and Izyanti, Awang Razli, **Factors affecting new product developement in Malaysian manufacturing industry**, EuroJournals, Inc , Issue 04, 2009, p 01.

² Baker Ramsey, **The real meaning of Volume in trading relationship**, International Journal of Operation and Production management, Volume 25, Issue 06, 2005, p 01.

³ وجدان حسن حمودي، رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012، ص 10.

⁴ عبيدات محمد إبراهيم، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 11.

بهدف إطالة عمره أطول ما يمكن في هذه المرحلة من خلال تحسين جودة المنتج إذ أن أي تطوير لمنتج يعني إمكانية تقديم خدمات ومنافع إضافية جديدة كالجودة والتصميم والشكل.¹

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن:

- عملية تطوير المنتجات تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة؛
 - تعتبر عملية تطوير المنتجات عملية إبداعية؛
 - يعزى نجاح عملية تطوير المنتج إلى الخبرة الموجودة في الأفراد المشاركين في هذه العملية؛
 - مخرجات عملية تطوير المنتجات هي تقديم منتجات جديدة؛
 - تمس عملية تطوير المنتج جودة وشكل وتصميم المنتج المراد تطويره؛
- كذلك من خلال التعاريف السالفة يمكن أن نقول أن تطوير المنتج عبارة عن عملية ترجمة لاحتياجات الزبائن من خلال تحويل المدخلات الملموسة وغير الملموسة عن طريق الأنشطة الإبداعية لتقديم مخرجات متمثلة في تقديم منتج جديد يلبي هذه الاحتياجات ويعطيها ميزة تنافسية في الصناعة التي تنشط فيها.

ثانياً: أهمية تطوير المنتجات

هناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات في المنظمات، وخاصة أن تطوير المنتجات يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. وكذلك يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، القصيرة والطويلة المدى. ويزيد

¹ حداد شفيق إبراهيم وسويدان نظام، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 118.

قدرة المنظمات على تحقيق أهداف مالية وغير مالية، حيث أن الاهداف المالية تتمثل في زيادة الأرباح، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وزيادة المبيعات والإيرادات، وزيادة صافي القيمة الحالية للمالكين، وزيادة الحصة السوقية. أما الأهداف غير المالية فتتمثل في زيادة رضا المستهلكين، وتحسين انطباع المنافسين عن المنظمة، وتحسين سمعة وشهرة المنظمة في السوق.¹

ثالثاً: دوافع تطوير المنتجات

هناك عدة أسباب تدعو لقيام المنظمة بتطوير المنتجات، وأن عملية تطوير المنتجات أصبحت عامل حاسم في نجاح المنظمات، لكونها تعد الطريقة التي تتنافس بها في السوق. ولأجل إعطاء تصور عن أسباب تطوير المنتجات نقف عند آراء بعض الباحثين.

فمنهم من يرى أن المسوغات والأسباب المتعلقة بتطوير المنتجات هي:²

1. تجديد كفاءة المنظمة الإنتاجية وذلك أن تبني استراتيجية التطوير من قبل إدارة المنظمة

المعنية بالتطوير يعد تجاوبا منطقيا مع مقولة أن المنظمة أرادت الاستمرار بالعمل؛

2. اكتشاف الفرص وتطويرها؛

3. التواصل المستمر مع المساهمين والمجهزين والزبائن والتي تؤدي إلى تبني عملية التطوير

كاستراتيجية فرعية من قبل المنظمة إلى التواصل المستمر.

¹ سامر وليد حلاق، أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 13.

² عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 12-14.

ومنهم من يشير إلى أن أسباب تطوير المنتجات هي إن معظم المنتجات القائمة في الأسواق سوف تستبدل عاجلاً أم آجلاً وتحل محلها منتجات أفضل والسبب يعود إلى:¹

1. تغيير أذواق الزبائن؛
2. خروج المنتج من الأسواق؛
3. بقاء المنظمة على مركزها في الأسواق من خلال المحافظة على حجم المبيعات؛
4. تحقيق أهداف زيادة المبيعات السنوية طويلة الأجل؛
5. استخدام الطاقة الإنتاجية الزائدة من الأسباب الرئيسية لتقديم منتجات جديدة؛
6. مواجهة المنافسين خاصة أن الزبون أصبح أكثر دقة في اختيار المنتجات التي ترضي رغباته؛
7. تكملة الخط الإنتاجي إذ يؤدي إنتاج المنتج الجديد إلى تكملة الخط أو الخطوط الإنتاجية الحالية للمنظمات إلى زيادة المبيعات؛
8. تغيير ملموس في أذواق الزبائن وإمكاناتهم؛
9. الرغبة في التوسع تكون متاحة أمام المنظمة عن طريق البحث عن حاجات لم تلبّ بعد.

ومنهم من بين أن أسباب التطوير هي:²

1. المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق؛
2. انتهاء عمر المنتجات ضمن مدة زمنية معينة؛

¹ الشрман زياد محمد وعبد السلام عبد الغفور عبد الله، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 145-146.

² محسن عبد الكريم والنجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 128.

3. الابداعات والتطويرات العلمية والتقنية السريعة.

المطلب الثاني: استراتيجية تطوير المنتجات

تعني الاستراتيجية وضع خطط عمل توضح كيفية توزيع واستعمال الموارد المملوكة (ملموسة وغير ملموسة) للمنظمة، والهدف هو تعديل وضعها التنافسي بجعله في صالحها.¹

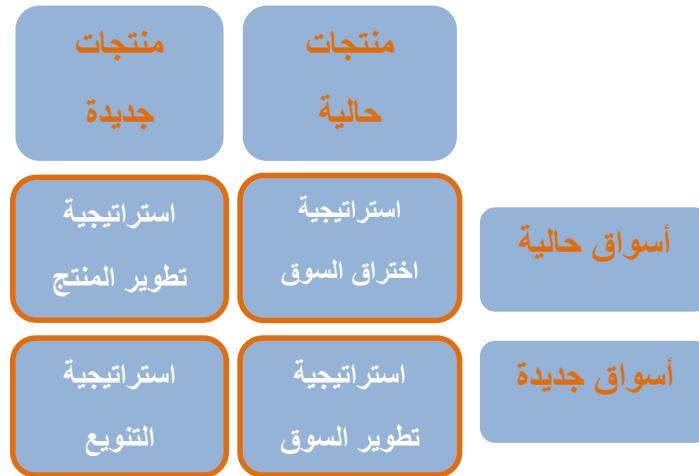
وعند قيام المنظمة بعمل منتج جديد وطرحه فإن كل ما يتعلق بهذا المنتج يسير بشكل كامل تم تخطيطه ورسمه عبر الاستراتيجية.

من المعروف أن هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع في المدى القصير والبعيد. ويعتبر تطوير المنتجات أحد الخيارات الاستراتيجية الهامة التي تلجأ إليها المنظمات لتحقيق أهداف النمو والتوسع.² ولقد طوّر الكاتب Ansoff مصفوفته المعروفة لاستراتيجية المنتج والتي تحتوي على أربعة خيارات استراتيجية أمام المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

² سامر وليد الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 18.

شكل رقم (2-6): مصفوفة Ansoff



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 68.

يتضح من خلال هذا الشكل أن مفهوم تطوير المنتجات يتواجد في أي من هذه الخيارات الأربع.

وفي مايلي توضيح موجز حول الخيارات الاستراتيجية الأربعة التي تحتويها مصفوفة Ansoff:¹

أولاً: استراتيجية اختراق السوق (أسواق حالية، منتجات حالية)

تسعى المنظمة من خلال استخدام هذه الاستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية لها عن طريق اختراق أسواقها الحالية من خلال استخدام منتجاتها الحالية، وتزيد المنظمة حصتها السوقية من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية أو تشجيع عملاء جدد للتحويل من استهلاك منتجات المنافسين الآخرين إلى استهلاك منتجات المنظمة الحالية.

¹ سامر وليد الحلاق، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ثانيا: استراتيجية تطوير السوق (أسواق جديدة، منتجات حالية)

تعني هذه الاستراتيجية تقديم المنتج الحالي القائم في أسواق جديدة على شكل أجزاء سوقية أو قطاعات سوقية جديدة. هنا تسعى المنظمة إلى زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص سوقية. ومن أهم فوائد هذه الاستراتيجية بالنسبة إلى المنتج أنها تطور استخدامات جديدة لنفس المنتج الذي يحمل نفس عوامل النجاح الحرجة في أسواق أخرى لا تتواجد فيها هذه العوامل. وكذلك تقوم بالتعديلات والتطويرات المطلوبة لخصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة.

ثالثا: استراتيجية تطوير المنتج (أسواق حالية، منتجات جديدة)

تعرف هذه الاستراتيجية بقيام المنظمة بطرح سلع جديدة ومعدلة في الأسواق الحالية بهدف تحقيق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية وتعد هذه الاستراتيجية مهمة لأنها تؤدي بالمنظمة لاقتناص الفرص وتحقيق فرص جديدة للنمو المكثف من خلال طرح منتجات جديدة.

رابعا: استراتيجية التنويع (أسواق جديدة، منتجات جديدة)

إن استراتيجية التنويع بشكل عام تعني تلك الاستراتيجيات التي تأخذ المنظمة بعيدا عن منتجاتها الحالية وأسواقها الحالية. ونلاحظ أن هذه الاستراتيجية هي الأكثر خطورة حيث يتم تقديم منتجات جديدة إلى أسواق مختلفة بشكل جوهري.

المطلب الثالث: فريق تطوير المنتج

يرتكز فريق تطوير المنتجات أصلا على وجود فريق مبدع خلاق قادر على القيام بمهام التطوير بدءا من اقتراح فكرة مبدعة وانتهاء بطرح المنتج الجديد في السوق.

إن الفريق هو مجموعة من الأفراد الذين لديهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة. حيث إن فريق تطوير المنتجات يجب أن يشمل كافة الأفراد من المنظمة الذين لهم علاقة مباشرة بتطوير المنتج وفقا لما هو مخطط له، وهذا يشمل كافة وظائف المنظمة ومهامها ومستوياتها الإدارية وأفرادها. ويجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم بعضا من أجل إنجاز تطوير المنتج الجديد بنجاح وتحقيق أهداف المنظمة ككل.¹

تواجه المنظمة العديد من الخيارات التنظيمية لبناء الفريق، وهناك خمسة خيارات يمكن للمنظمة أن تختار من بينها لبناء فريق التطوير:²

- الخيار الوظيفي في المنظمة:

بموجب هذه الخيار فإن العمل يتم تأديته عبر أقسام مختلفة مع تركيز قليل على مشاريع تطوير المنتج. غالبا ما يكون هناك ما يسمى بلجنة تطوير أو تخطيط المنتج. يمتاز هذا العمل بمخاطرة قليلة لأن الهدف هو إدخال تحسينات على المنتج وهكذا إن الأفراد من خلال الأقسام يعرفون السوق والعمل كما يقومون باتخاذ القرارات المناسبة بسهولة وكفاءة، وغالبا فإن الأشخاص الوظيفيين يعملون ضمن مجموعة، ولكن لا يشكلون فريقا، وبالتالي لا يحدث الإبداع المتوقع.

¹ بن قشوة جلول، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 153-156.

- المصفوفة الوظيفية:

بموجب هذا الخيار، يكون هناك فريق مختص مع أشخاص من مختلف الأقسام، ولكن المشروع يكون محصورا بالعمل الحالي ويحتاج لتركيز أكبر على العمل بدل تحسينات المنتج. إن أفراد الفريق يكونون أقرب إلى مختصين وظيفيين في وظائفهم الأصلية ويكونون تابعين مباشرة لمديريهم عبر الأقسام دون إن يكون التزاما كاملا مع مدير المشروع.

- المصفوفة المتوازنة:

بموجب هذه المصفوفة، تلتقي وجهات النظر الوظيفية والمشروع بشكل حساس وحرص بحيث لا يتم إنجاز العمل الحالي ولا تطوير المنتج بكفاءة وفاعلية. هذه المصفوفة التقليدية لا تعمل على المدى الطويل، حيث لا يوجد تفضيل لتطوير المنتجات لأن المنتج الجديد قد ينجح أو لا ينجح. إن السبب في ذلك أن الفريق لا يركز بشكل كبير على الوظائف الأصلية ولا على تطوير المشروع، مما يؤدي إلى تشتت فريق العمل.

- مصفوفة المشروع:

تكون نسبة المشاريع عالية ووفقا لهذا الخيار إن أفراد الفريق يركزون وبشكل كبير جدا على مشروع تطوير المنتج وإن بقي لديهم وقت فإنهم يقومون بواجباتهم الوظيفية الأصلية. هنا أفراد المشروع يهتمون بالعمل على إنجازه حتى لو تعارض مع أقوى اهتمامات أقسامهم الأصلية. ويكون الأفراد تابعين لمدير المشروع طيلة حياة المشروع وليس لمديريهم الأساسيين.

- خيار المجازفة:

في هذا الخيار يصل التركيز على المشروع لحدده الأقصى، ويتشكل الفريق من خلال سحب أفراد الفريق من أقسامهم ويقضون وقت عملهم بالكامل ضمن الفريق أو المشروع. هنا تتكون بيئة مناسبة

للتفكير من أجل خلق أفكار جديدة لتصميم منتجات جديدة أو حل مشكلات قائمة وهنا تتمثل المخاطرة. فالمخاطرة قد تكون موجودة أصلاً داخل المنظمة أو قد تكون موجودة خارج إطار قسم معين، وهذا ما يسمى بالمخاطرة المنتشرة لأنها قد تصل الأقسام الأخرى.

الشكل رقم (2-7) يوضح الخيارات الخمسة ونسبة وجود المشاريع فيها حيث أنه كلما اتجهنا من الخيار الوظيفي إلى خيار المجازفة تزداد نسبة المشاريع. حيث إن نسبة المشاريع تعرّف على أنها المدى الذي يرى من خلاله الشخص مستقلاً عن المشروع أو مرتبطاً فيه. غالباً ما يكون الأفراد في مشروع تطوير المنتج موجهين (يقدمون الولاء) لوظائفهم أو أقسامهم. وأفراد المجازفة غالباً ما يكونون منتمين لمشروعهم أو فريقهم. والشكل يبين أن أعلى درجة استخدام المشاريع هي خيار المجازفة وأقلها في الخيار الوظيفي.

الشكل رقم (2-7): خيارات تنظيم فريق تطوير المنتجات

الخيارات				
الخيار الوظيفي مع أو دون لجنة	المصفوفة الوظيفية	المصفوفة المتوازنة	مصفوفة المشروع	خيار المجازفة

0 _____ 20% _____ 40% _____ 60% _____ 80% _____ 100%

المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 156.

يركز جميع المديرين والباحثين على ضرورة تكامل فريق تطوير المنتج ليتوافق مع الحالات والظروف المتوافرة في المنظمة. لا يوجد نماذج مثالية لذلك الغرض، ولكن هناك بعض العوامل والأسس التي يتم التركيز عليها بشكل عام عند بناء الفرق:¹

- تأسيس ثقافة التعاون بين الأفراد؛
- تحديد واجبات الفريق وقيادته؛
- اختيار قائد الفريق؛
- اختيار أعضاء الفريق؛
- تحديد الأفراد المشاركين وأدوارهم؛
- بناء شبكة الاتصال؛
- تدريب الفريق؛
- إدارة فريق التطوير؛
- تقديم كافة الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية.

المطلب الرابع: مراحل عملية تطوير المنتج

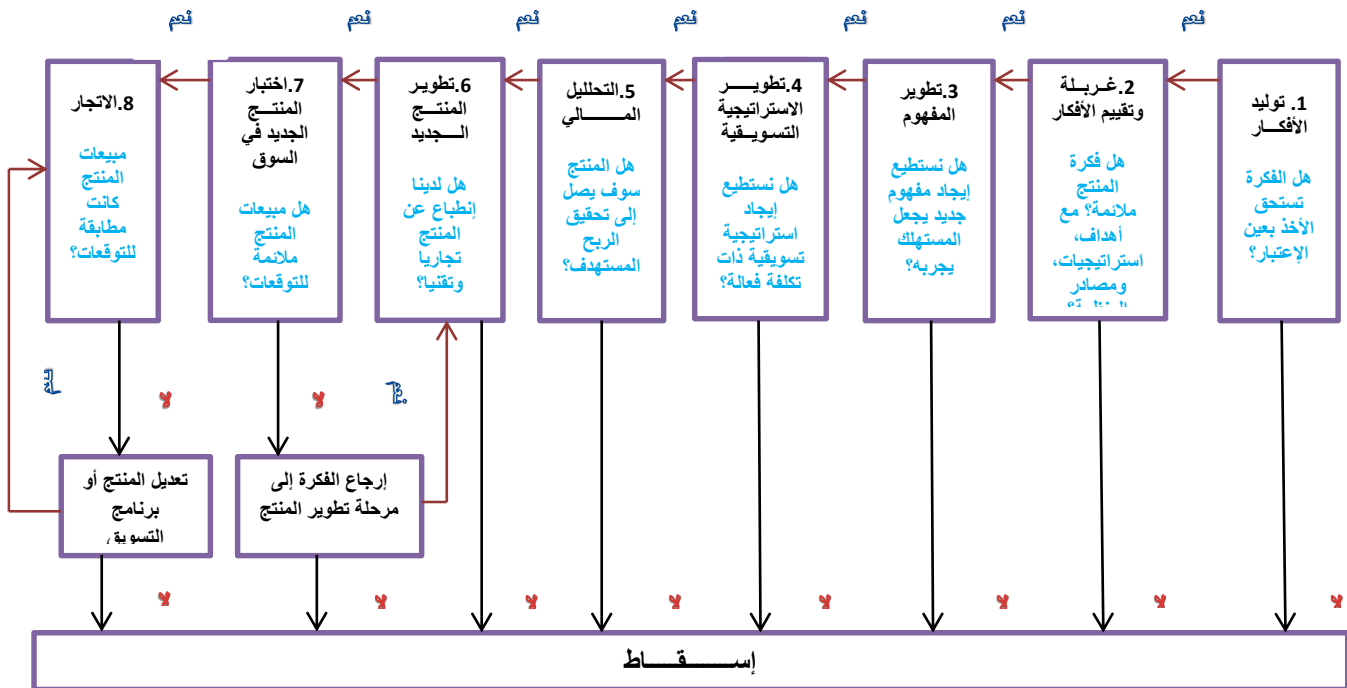
تختلف عملية تطوير المنتجات من منظمة إلى أخرى ومن منتج إلى آخر ومن قطاع إلى قطاع آخر، وكذلك تختلف خطوات عملية تطوير المنتج وأنشطته حسب المنظمة وفلسفتها. وتجدر الإشارة إلى

¹ براهيم مسيكة، دور بحوث التسويق في تطوير المنتجات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 96-97.

أن حجم خبرة الإدارة وحجم المعرفة والقدرات المتراكمة عبر الوقت، وكذلك اشراك العميل في كل نشاط وخطوة يتم القيام بها أثناء عملية التطوير تعد من العوامل الهامة جدا في نجاح أو فشل عملية التطوير. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تمثل رأس مال فكري للمنظمة.

هناك عدة نماذج الممكن استخدامها بشكل ناجح لعملية تطوير منتجات منظمات الأعمال، حيث تراوحت هذه النماذج بين وجود درجة عالية من التعقيد أو البساطة، ومن النماذج المشهورة في تطوير المنتجات نموذج Kotler الموضح في الشكل رقم (2-8)، وفي ما يلي سنشرح كل مرحلة من مراحل عملية تطوير المنتج حسب هذا النموذج.

شكل رقم (2-8): مراحل عملية تطوير المنتج



Source: Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, 12th ed, Pearson Prentice

Hall, New Jersey, U.S.A, 2006,, p 640.

أولاً: توليد الأفكار

تعرف الفكرة الجديدة على أنها "تلك الأمر الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي، ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا أو هناك".¹

إن فكرة المنتج الجديد نابعة إما عن الابداع التكنولوجي أو من خلال تحديد حاجة غير مشبعة عند الزبائن.² فالأولى ناتجة عن القدرات الذاتية اعتماداً على الخيال والبراعة والتصور والثانية ناتجة عن دراسة للبيئة وإدراك المشاكل والفرص فيها.

أما مصادر هذه الأفكار فهي متعددة قد تكون داخلية أو خارجية وهي كالتالي:

* المصادر الداخلية:

- الإدارات العليا ومجموعة المديرين؛
- إدارة التسويق، وإدارة الإنتاج؛
- اقتراحات العاملين عامة بالمنظمة؛
- إدارة وأجهزة البحث والتطوير: في المنظمة يتواجد عملاء ومتخصصين يتولون مساعدة المنظمة في البحث عن الأفكار الجديدة النافعة، وفي هذا الصدد تعمل المنظمات الكبيرة على إتباع أسلوب يطلق عليه اسم "مخازن الفكر" حيث يتم الاحتفاظ بمجموعة من العملاء لتطرح عليهم أية أفكار جديدة تخطر على بال أفرادها؛

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

² Eric Dupont, **Developper et lancer un nouveaux produit**, 1er edition, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009, p 18.

- العاملين: إن مختلف العاملين في المنظمة يمكن أن يكونوا مصدرا للأفكار الجديدة، وتعمل الكثير من المنظمات على إعطاء حوافز في شكل مبالغ نقدية لكل فكرة جديدة يتم تقديمها، ويمكن الاستفادة منها في تحسين منتجات المنظمة.¹

* المصادر الخارجية:

- الزبائن: تمثل حاجات ورغبات الزبائن نقطة الانطلاق لأي عملية تطوير منتج، وهذا في ظل المفهوم التسويقي للتسويق، حيث تستطيع المنظمة تحديد احتياجاتهم عن طريق الاستقصاء، المقابلات الجماعية، أو من خلال الرسائل الاحتجاجية. البحوث النوعية في هذه الحالة تعتبر الأغنى من حيث معرفة الحاجات التي لا تتصورها المنظمة حالياً، وينصح بعض الخبراء بالقيام بـ 10 إلى 20 مقابلة معمقة مع الزبائن لتحديد حاجاتهم، فيما يفضل ملاحظة المستهلكين لتحديد عدم الإشباع أو الحاجات التي لم يتم تلبيتها.² وهنا تسعى المنظمة إلى معرفة الأفكار الجديدة لدى زبائنهم تماشياً مع التغير في أذواقهم.
- المنافسين: تحاول المنظمة عادة متابعة برامج تطوير المنتجات الجديدة التي يطرحها المنافسون عند تقديمها للأسواق، حيث تتمكن من معابنتها والتعرف عليها من اختبارها وتجريبها إن أمكن، كما تجمع المعلومات من المستهلكين الذين جربوها.³

¹ Marie- Camille Debourg, Joel Clavelin, Oliver Perrier, **Pratique du Marketing**, Berti édition, Alger, 2004, P 165.

² إبراهيم بوطالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 2008، ص 68.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، **التسويق المعاصر**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 243.

- **الوسطاء والموزعون:** يمكن أن يكون متابعة الوسطاء أفضل مصدر لتحصيل المعلومات والأفكار الجديدة، نظرا لخبرتهم الواسعة ومعرفتهم المباشرة بالحاجات الغير مشبعة للزبائن، فضلا عن أذواقهم ومتطلباتهم. إضافة إلى درايتهم بالأوضاع والظروف البيئية والتنافسية.¹
- **المصادر الثانوية:** وجدت بعض المنظمات نفسها أنها لا تستطيع الاعتماد فقط على المصادر السابقة، لذا يمكنها الاعتماد على مصادر أخرى للحصول على أفكار جديدة، من بين هذه المصادر نذكر ما يلي: الجامعات والمعاهد المتخصصة، الوكالات الاشهارية، المستشارين المعتمدين والمتخصصين، مكاتب الدراسات.

بعد الحصول على الأفكار من مختلف المصادر السابقة، فإن فهم وملاحظة كيفية ارتباط الفكرة الجديدة وتكوينها وتطويرها لا بد من النظر إلى مكونات الفكرة بالهيئة أولا، والتي ترتبط بالعنصر المادي المكون للمقترح، وثانيا بالتقنية والمتمثلة بالوسيلة أو الأسلوب التي تمكن من بلوغ الهيئة، وأخيرا، المنفعة باعتبار أن للمنتج قيمة معينة عند تقديمه لمنفعة المستهلك.²

لذلك فإن المنظمة أمامها العديد من الأساليب لتوليد الأفكار فهي كثيرة ومتنوعة نذكر منها:

* العصف الذهني:

تسمى أيضا بتقنية توليد الأفكار، وهي من اكتشاف Alex Osborne في عام 1938، كأسلوب لحل المشاكل، وقد طور هذا الأسلوب في عام 1978. ويعتبر هذا الأسلوب محاولة للحصول على أكبر

¹ محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 262.

² Cooper Robert, **Product leadership: Creating and Launching Superior New Product**, Unpublished Thesis, New York, U.S.A, 1998, p 54.

قدر من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة للتغيير، ويتم ذلك وفق جلسة نظم جميع أعضاء الفريق المسؤولين عن التطوير.¹

حيث أثناء جلسة توليد الأفكار يتم تحديد الموضوع بوضوح، ويفتح باب المناقشة دون مقاطعة من أي مشارك، ويسير الجلسة مشارك واحد يكون له حق المداخلة وهو المدرب. وتدوم الجلسة 15 دقيقة، وتنظم ما بين 6-12 مشارك.²

ينتشر استخدام هذا الأسلوب في عملية اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات الإدارية، كما يمكن استخدامها بفاعلية في مجالات عديدة مثل البحث عن أفكار لمنتجات جديدة، أو لتطوير المنتجات الحالية.³

* التحليل المورفولوجي:

تتضمن هذه الطريقة تحديد الأبعاد ذات الأهمية لمشكل ما، من خلال تحليل أية مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى عناصر جزئية، تؤدي إلى إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر بطريقة جديدة، تمكن إلى التوصل إلى حلول كثيرة.⁴

* أسلوب الترابطات:

حسب W.Gorden الذي يعتبر مبتكر أسلوب الترابطات، نقطة الضعف الأساسية لأسلوب العصف الذهني هي أنه يصل بسرعة إلى حلول بدون أن يصل إلى عدد كبير من التصورات، وعلى عكس ذلك تعتمد طريقة الترابطات على إيجاد أكبر قدر ممكن من التصورات للحلول ومن ثم الجمع

¹ بن قشوة جلول، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² نفس المرجع السابق، ص 27.

³ إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 141.

بينها، فمثلا قامت العديد من المنظمات العالمية الناشطة في الصناعة الالكترونية بالجمع بين منتجين مختلفين كالهاتف وآلة التصوير الرقمية.¹

* أسلوب دلفي:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير متواجدين وجها لوجه، وتتضمن هذه الطريقة جملة من العناصر تتمثل فيما يلي:²

- تحديد الموضوع أو المشكلة بصورة واضحة.
- الاعتماد على المستشارين المتخصصين وذوي الخبرة.
- تصميم قائمة تحمل عدة تساؤلات بحثا عن الحل، وتوزع على المشاركين، كل لوحده.
- تقدم إجابات مختصرة في مجموعات متشابهة ومكتوبة على شكل تقرير.

ثانيا: غربلة وتقييم الأفكار

تأتي عملية غربلة الأفكار بعد توليدها مباشرة، وهنا تكمن المشكلة التي تواجهها المنظمة هي كيفية فرز عدد الأفكار المطروحة، فقد تقوم بقبول أفكار سيئة في حين يجب رفضها أو على العكس من ذلك فقد ترفض أفكار جيدة كان من الممكن تطويرها إلى منتجات ناجحة.

لذلك يجب على الإدارة أو الفريق المسؤول عن تطوير المنتج لتحديد أي من الأفكار الأكثر قبولا وانسجاما مع أهداف المنظمة وتماشيا مع مواردها. حيث إن مرحلة غربلة الأفكار تهدف إلى تحقيق عدة من الأمور منها:³

¹ إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² بن قشوة جلول، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ Czinkota Michael & Massaaki Kotabe, **New Product Development: The Japanese Way**, Unpublished Dissertation, Japan, 1990, p 31.

- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية التي تحتاجها المنظمة بعملية التطوير لتحويل فكرة ما إلى منتج جديد، بالإضافة إلى تحديد مدى القدرات الفنية اللازمة لإتمام عملية التطوير.
 - تساعد الغربة المنظمات المعنية على استبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من النواحي الفنية والقانونية والتشريعية والاقتصادية.
 - تساعد الغربة على تحديد نوعيات الكفاءات الادارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة وفي بيئة متغيرة باستمرار.
- وتتم غربة الأفكار حسب معايير مختلفة ومتنوعة، تختلف من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، وفي ضوء هذا الاختلاف فقد يكون من الصعب إعداد قائمة شاملة بمعايير غربة الأفكار.¹ وعلى الرغم من ذلك فهناك عدد من المعايير المستخدمة في غربة الأفكار تستخدمها غالبية المنظمات تتمثل في: حجم السوق، مدى العلاقة مع السوق، درجة النمو، نظام السوق، القدرة التوزيعية، المركز التنافسي، الأنظمة والقوانين، القدرات التسويقية، القدرات التصنيعية، القدرات المالية، القدرات الهندسية، خيارات الموردين/البائعين، درجة عدم التأكد، الملائمة الاستراتيجية.

حيث توضع هذه المعايير في جدول، تمثل هذه المعايير أسطره، أما أعمدة هذا الجدول فهي خمسة أعمدة، يمثل كل عمود علامة من علامات مقياس ليكرت الخماسي، حيث أن العلامة (1) تعني ضعيف جداً، و(2) تعني ضعيف، و(3) متوسط، و(4) تعني جيد، و(5) تعني جيد جداً. ويتم ربط هذه العلامات بأسهم أما أن تكون موجه نحو اليمين (منطقة الضعف) أو نحو اليسار (منطقة القوة). وهذا

¹ إيمان بلبولة، **المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2006، ص 53.

يعطي انطبعا من خلال النقاط والأسهم إلى مدى موضع ذلك المعيار على المنتج وعندما يكتمل الجدول سيتضح منطقة تجمع هذه النقاط واتجاهاتهم وبذلك يتم غرلة الأفكار الغير مرغوب فيها.

ثالثا: تطوير المفهوم واختباره

تساعد هذه المرحلة على تجسيد الأفكار في شكل مفهوم وذلك بعد غرلتها في المرحلة السابقة، حيث إن فكرة المنتج يمكن أن تطور إلى عدة مفاهيم من خلال طرح أسئلة يتم الإجابة عليها. في هذا الصدد قدّم Yves Chirouze الأسئلة التالية:¹

- لمن؟: الفئة المستهدفة.
- لماذا؟: ميزات المنتج، وحوافز الشراء.
- أين؟: مكان الاستهلاك أو مكان الشراء.
- متى؟: زمن الاستهلاك أو زمن الشراء.
- ماذا؟: الخصائص المادية والتقنية للمنتج.
- كيف؟: مسار اتخاذ قرار الشراء وكيفية الاستعمال.

بعد مرحلة تطوير المفهوم يكون لدى المنظمة عدد معين من المفاهيم حول المنتج المراد تطويره، ويتم في هذه المرحلة تقديم مفهوم المنتج إلى عينة من المستهلكين مع مراقبة ردود أفعالهم، من خلال تقديم هذه المفاهيم على شكل شفهي أو مجسدة بصور. كما يمكن أن يجرى الاختبار عن طريق إجراء مقابلات جماعية أو عن طريق قوائم استقصاء.

¹Yves Chirouze, **Le Marketing stratégique**, édition Ellipses, Paris, 1995, P 145.

رابعاً: تطوير الاستراتيجية التسويقية

بعد نجاح اختبار المفهوم، يطور المسؤول عن المنتج الجديد خطة استراتيجية تسويقية لتقديم المنتج الجديد إلى السوق. هذه الخطة تتضمن ثلاثة أجزاء:¹

- الجزء الأول يصف حجم وتركيب وسلوك السوق المستهدف، مخطط تموقع المنتج، والمبيعات والحصة السوقية وأهداف الربح في السنوات الأولى.
- الجزء الثاني يبين خطة السعر، واستراتيجية التوزيع، وميزانية التسويق للسنة الأولى.
- الجزء الثالث: يصف المبيعات على المدى البعيد وأهداف الربح واستراتيجية المزيج التسويقي.

خامساً: التحليل المالي

خلال هذه المرحلة يقوم المسؤول عن مشروع تطوير المنتج بدراسة جدوى المنتج المطور مالياً، أي القيام بتحليل مالي لهذا المشروع من ناحية حجم المبيعات المرتقبة والأرباح، ومقدار التكاليف اللازمة لإنجازه. حيث لا توجد طريقة تسمح بتقدير المبيعات المستقبلية بصفة مؤكدة، ولكن يمكن الحصول على معلومات دقيقة نسبياً من خلال دراسة تطور مبيعات المنتجات المماثلة واستقصاء السوق، بالإضافة إلى خبرة وتجارب المنظمة.

كما أن تحديد التكاليف يتم بمساعدة كل من دوائر البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج ومراقبة التسيير، ويدخل في تكاليف المنتج العديد من المصاريف والأعباء، أهمها ما يلي:²

¹ Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, op-cit, p 648-649.

² إبراهيم بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

- تكاليف تصنيع المنتج: تتضمن مصاريف اليد العاملة، تكاليف شراء المواد الأولية ومصاريف التعبئة.

- تكاليف البحث والتطوير: تشمل مصاريف الحصول على الأفكار للمنتجات الجديدة، مصاريف تنقية الأفكار الجديدة، مصاريف دراسات وبحوث التسويق، مصاريف اختبارات السوق ومصاريف تطوير المنتج الأولي.

- تكاليف تسويق المنتج الجديد: وتتضمن تكاليف الإشهار والتوزيع.

حيث إن هذه التكاليف في هذه المرحلة هي تقديرية لمعرفة جدوى إنتاج المنتج الجديد مالياً، والهدف من تحديدها هو حساب الأرباح المرتقبة من هذا المنتج وذلك بطرح التكاليف التقديرية من رقم الأعمال التقديري.

سادساً: تطوير المنتج الجديد

إن وظيفة ترجمة الفكرة أو متطلبات الزبون توجهنها إلى عمل نموذج أولي بمساعدة مجموعة من المناهج معروفة كانتشار وظيفة الجودة. يأخذ هذا المنهج قائمة من خواص الزبائن المطلوبة المتولدة من بحوث التسويق وتحولهم إلى قائمة بخواص هندسية التي يمكن أن يستعملها المهندسون. هذا المنهج يسمح بقياس المبادلات والتكاليف المتعلقة بتلبية احتياجات الزبائن، والأهم من ذلك هو مساهمته في تحسين الاتصالات بين المسوقين والمهندسين وأفراد دائرة الإنتاج.¹

هذا النموذج الأولي للمنتج المطور يمكن المنظمة قبل البدء بإنتاج هذا المنتج بكميات كبيرة من فحصه واختباره. وذلك بإخضاعه لعدة اختبارات الهدف منها مدى جاهزيته للاستخدام، ومن هذه

¹ Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, op-cit, p 651.

الاختبارات: اختبارات الأداء، واختبارات القدرة على التحمل، واختبارات المعولية. وفي حالة وجود أو ظهور أي خلل فإن المعنيين بعملية التطوير يقومون بتصحيح هذا الخلل قبل طرح المنتج في السوق بكميات كبيرة وإلا فسيكبد المنظمة خسائر كبيرة.¹

بعد أن يصبح هذا النموذج جاهز بعد فحصه واختباره لا بد من معرفة مدى قبوله من طرف الزبائن سعياً لتقديم المنتج بأفضل صورة في شكله النهائي.²

سابعا: اختبار المنتج الجديد في السوق

يتم اختبار سوق المنتج المطور عن طريق اختبار منطقة محددة وعلى شكل واسع في محل تجاري ثم قياس رد فعل الزبائن المترددين على هذا المحل بالنسبة للمنتج المطور والمزيج التسويقي المقترح لهذا المنتج.³

حيث تعتبر عملية اختبار السوق خط الدفاع الأخير للمنتج الجديد. كما تفيد من توقع الخسائر المالية والمعنوية التي يمكن تفاديها من خلال نتائج الاختبار الذي يبين أن المنتج الجديد المطروح ليس لديه فرص كبيرة في النجاح تسويقياً، وذلك على ضوء ردود فعل الزبائن الذين خضعوا لهذا الاختبار.

ثامناً: الإِتْجار (طرح المنتج الجديد بشكل تجاري في السوق)

في هذه المرحلة تنتج عملية التطوير بتقديم المنتج الجديد إلى السوق. حيث يتم إنتاج المنتج الجديد على نطاق واسع وذلك بعد نجاح فترة اختبار، وتقديمه إلى السوق المستهدفة، ليبدأ المنتج الجديد حياته في هذه السوق.

¹ أكرم أحمد الطويل، غانم محمود أحمد الكيكي، إمكانية تعزيز أبعاد تطوير المنتج من خلال مكونات نظام المعلومات التسويقية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 27 و 28، العراق، 2009، ص 57-58.

² جبرين علي هادي، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 155.

³ نضال بدر شيت، أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج، بحوث مستقبلية، العدد 38، العراق، 2012، ص 51.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا تكتفي المنظمة بإطلاق المنتج الجديد في السوق المستهدف وحسب، بل تقوم بمتابعة هذا المنتج خلال فترة حياته.

إذ يتم متابعة ما يلي:¹

- عملية تقديم المنتج الجديد إلى السوق؛
- تنفيذ البرنامج التسويقي؛
- مدى إستجابة الزبائن للمنتج؛
- حجم المبيعات أولاً بأول.

المطلب الخامس: أساس إنجاح تطوير المنتجات

لإنجاح عملية تطوير المنتج يجب على المنظمة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لتطوير منتجاتها، ووجود استراتيجية لها وملائمتها مع إمكانيات وقدرات المنظمة وتوافقها مع مهمة وغايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية. ونظرا للتطور الهائل في مجال تطوير المنتجات والأهمية الكبيرة للإبداع في تطوير المنتجات فقد اصطلح تسمية استراتيجية المنتج الجديد المتكاملة والشاملة "بمخطط إبداع المنتج الجديد"، وذلك لأن تطوير المنتج الجديد يحتاج إلى الإبداع من عدة جهات في المنظمة لتطويره بنجاح.²

لقد تم تعريف مخطط إبداع المنتج على أنه: "وثيقة تزود المنظمة بالظروف والشروط التي يجب أن تمارس خلالها المنظمة عملياتها لتطوير منتجاتها"³. فمخطط إبداع المنتج يسمح بتفويض السلطة

¹ العسكري أحمد شاكور، دراسات تسويقية متخصصة، دار زهران، عمان، 2000، ص 20.

² Wheelen, Thomas & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 11 th ed, Prentice hall, New Jersey, U.S.A, 2008, p 120.

³ Crawford, Merle & Anthony Di Benedetto, **New product management**, 7 th ed, McGraw Hill-Irwin, U.S.A, 2003, p 53.

والمسؤولية، وتخصيص الموارد المالية وتحديد الافراد ومؤهلاتهم الذين سوف يشتركون في فريق تطوير المنتج، وبالتالي يوفر خطوط عريضة وارشادات عامة تساعد فريق تطوير المنتج على إنجاز مهامه بكفاءة وفاعلية.

هناك أربعة مكونات رئيسية لمخطط ابداع المنتج تتمثل فيما يلي:¹

1. وجود أرضية ملائمة لتطوير المنتج

هنا تبرز الأفكار الأساسية لتطوير المنتج من خلال التحليل الموقفي الشامل للمنظمة وتحديد فرصة تطوير منتج بما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة العامة.

2. تحديد مجال التركيز لتطوير المنتج

وهنا يقصد بالتركيز أنه لا بد من توفر بعدين على الأقل حتى تتمكن المنظمة من تطوير منتجاتها، هذين البعدين هما توفر التكنولوجيا ووجود سوق واضح المعالم للمنتج الجديد، فالتوافق بين هذين البعدين يزيد من احتمالات نجاح المنتج الجديد.

3. الأهداف والغايات:

هنا يحدد مخطط إبداع المنتج الأهداف والغايات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من عمليات تطوير منتجاتها. ويتم أيضا تحديد معايير تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف حسب ما هو مخطط له سواء أكانت أهدافا مالية أم غير مالية.

4. خطوط الارشاد:

هنا يتم وضع مجموعة من القواعد والإجراءات لفريق تطوير المنتجات من قبل الإدارة العليا أو حسب ظروف معينة من أجل اتباعها في تطوير المنتج. فمثلا يتم تحديد درجة ابداع المنتج

¹ Crawford, Merle & Anthony Di Benedetto, Op-cit , p 53.

الجديد وجودته، سعره، كلفته، وموعد دخوله السوق المستهدف. وهنا يتم تحديد كافة الإجراءات واتخاذ كافة الاحتياطات في مخطط ابداع المنتج الجديد من أجل زيادة فرص نجاح تطويره وطرحه في السوق وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

خلاصة الفصل الثاني:

تقوم المنظمات أساساً مهما كانت صفتها على تقديم منتجات قصد تلبية حاجات ورغبات زبائنها حيث تختلف هذه الحاجات والرغبات من مؤسسة إلى أخرى ويمكن أن تكون سلعاً أو خدمات أو تجمع الاثنين معاً.

حيث تمر هذه المنتجات بدورة حياة تصف المراحل التي يمر بها المنتج حسب مبيعاته المتحققة، حيث تبدأ بالتقديم وتنتهي بالانحدار. حيث تتخذ المنظمة عدة استراتيجيات تبعا للمرحلة التي يتواجد بها المنتج في دورة حياته.

تعتبر عملية تطوير المنتج من العمليات التي يمكن أن تزيد من عمر المنتج سوقياً، لذا فهي ذات أهمية كبيرة لبقاء واستمرار المنظمات خاصة في وقتنا الحالي مع التغير السريع في البيئة واشتداد المنافسة، وتطور رغبات الزبائن وتنوعها حيث يجب على المنظمة استخدام كافة قدراتها لاكتشاف الفرص التسويقية، وربطها مع إمكانياتها بشكل يمكنها من تطوير منتجاتها بنجاح.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها خلال هذا الفصل:

- لا يوجد إتياف بين الباحثين في حقل تطوير المنتجات حول ما هو المنتج الجديد أو تصنيفاته؛
- تطوير المنتجات يعتبر من القرارات الاستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال التي تؤثر على قدرتها في البقاء والنمو والتوسع؛
- هناك عدة بدائل استراتيجية تستخدمها منظمات الأعمال لتطوير منتجاتها حسب مصفوفة Ansoff الذي اقترح أربعة استراتيجيات رئيسية هي: استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية التنويع؛

- الأساس الذي تستند عليه عملية تطوير المنتجات هو وجود فريق عمل متكامل يتمتع بأفراد ذوي كفاءات ومهارات تمكنه من إدارة وتوجيه الأنشطة المتعلقة بعملية التطوير لتحقيق أهداف المنظمة؛
- لا يوجد اتفاق بين الباحثين في حقل تطوير المنتجات على عملية موحدة لتطوير المنتجات؛
- أساس إنجاز عملية تطوير المنتجات هو مخطط إبداع المنتج الجديد.

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تطوير منتجات منظمات الأعمال

إن أحد أهم الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال هو فهم ودراسة العوامل الرئيسية التي أدت إلى نجاح المنظمات المعاصرة، وخاصة العملاقة منها مثل شركات السيارات والصناعات الالكترونية ومنظمات الطيران أو بعض المنظمات الخدمية.

وأهم عامل أدى إلى نجاح تلك المنظمات القوية هو وجود قاعدة معرفية متمثلة برأس المال الفكري مكّنت هذه المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية في السوق الذي تمارس فيه المنظمة أعمالها.¹

حيث إن هذه الميزة تتولد من خلال تمكين رأس المال الفكري منظمات الأعمال من تقديم منتجات مبدعة ومتطورة أو منتجات ذات درجة عالية من التحسين.² لأن رأس المال الفكري يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.³

على ضوء ذلك سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تطوير منتجات منظمات الأعمال من خلال تقديم إطار نظري يوضح ذلك معتمدين في ذلك على تقسيم Stewart لمكونات رأس المال الفكري، وبالتالي جاءت تقسيمات الفصل كما يلي:

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 75.

² محمد منيب محمود، رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 27 و 28، العراق، 2009، ص 90.

³ محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بغداد، العراق، 2009، ص 09.

- المبحث الأول: مساهمة رأس المال البشري في تطوير المنتجات؛
- المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تطوير المنتجات؛
- المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تطوير المنتجات.

المبحث الأول: مساهمة رأس المال البشري في تطوير المنتجات

يعتبر رأس المال البشري من بين الوسائل المهمة والأساسية والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، من خلال تقديم منتجات تحقق قيمة للعميل وبالتالي تحقيق التميز عن طريق استغلال الخبرات والمهارات المتوفرة لدى مجموعة من الأشخاص ذوي القدرات الفكرية العالية.

المطلب الأول: رأس المال البشري: المفهوم؛ آليات البناء؛ التطوير

خلال هذا المطلب سنتطرق لمفهوم رأس المال البشري وآليات بنائه في المنظمات وكيفية تطويره من أجل تحقيق التفوق والنجاح.

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد صياغة موحدة لمفهوم رأس المال البشري وذلك بسبب اختلاف وجهات نظرهم أو الرؤية التي انطلقت منها دراساتهم إلا أنهم اتفقوا في المعنى الأساسي للمفهوم. لذلك توجد العديد من المفاهيم لهذا المصطلح يمكن أن نورد منها في ما يلي:

عرف Daft رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات التي يمتلكها العاملون.¹

وعرفه Stewart بأنه مصدر الابتكار والتجديد، وذلك لامتلاكه المقدرات الذهنية والعقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن.²

وعرّف أيضا على أنه مجموع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف، ولديها القدرة الابداعية والابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معرفة العاملين المتطورة وخبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية.³

وأیضا عرّف على أنه المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها أينما يذهبون وإن بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام وشامل.⁴

كذلك عرّف على أنه مجموع الأشخاص والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين، والذين يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.⁵

¹ ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 187.

² نفس المرجع السابق، ص 187.

³ خالد قاشي، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 437.

⁴ خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، عدد 91، 2012، العراق، ص 208.

⁵ مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، العراق، 2013، ص 39.

في حين عرّف على أنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم تلك القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة حيث يمكن أن تجسد هذه الأفكار في منتجاتها والتي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية واكتساب ميزة تنافسية.¹

وتجدر الإشارة إلى أن القدرات والخبرات والمهارات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين، فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها، وهؤلاء يمثلون إلى حد كبير النجوم في إنموذج Fleenor & Callaham الذي أطلق عليه في الأدبيات الحديثة إنموذج رأس المال البشري. وعلى وفق هذا الإنموذج فإنه يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات حسب مستويات أداء العاملين.²

والشكل رقم (3-1) يوضح هذه الفئات وفق إنموذج Fleenor & Callaham:

¹ عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 01، 2006، ص 1099.

² عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 546.

شكل رقم (3-1): فئات رأس المال البشري في المنظمات

1- النجوم والعقول 75%	2- المتعلمون الجدد 2.5%
وهم فئة من العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.	وهم الفئة من العاملين الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والذين تم ترقيتهم إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة لم يصل أدائهم إلى المستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.
3- العاملون الطبيعيون 20%	4- العاملون صعب المراس 2.5%
وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلابة انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرون إلى تحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.	وهم فئة العاملين صعب المراس وصعب التعامل معهم كونهم أصحاب مشكلات في العمل والتأثير السلبي في الانتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة في الاستثمار لرأس المال البشري.

المصدر: عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص 547.

فالمربع الأول من الشكل يمثل الفئة المتميزة المتمثلة بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي 75% من إجمالي العاملين فيها. والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني، فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي 2.5% ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه ككلف ضائعة. وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظماتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك، وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة، وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود 20%. وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعب المراس، والتي

يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين، وتسكين حركة تلك المنظمات في التعامل مع المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن 2.5% حتما.¹

ثانيا: آليات بناء رأس المال البشري

لقد اكتشفت العديد من المنظمات أن الموجودات البشرية على مختلف مستوياتها تشكل مصدرا للابتكار والأفكار المدرة للربح، لذا بدأت منظمات اليوم تغيير وجه الممارسة الإدارية، وتعتمد فلسفة مفادها إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين في مختلف وظائف وأنشطة المنظمة لاستخراج أفضل ما لديهم. ومن الطبيعي أن تكون مسؤولية استقطاب الأفراد البارزين، وبناء قاعدة فكرية متميزة، من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمات.

إن منظمات اليوم تحتاج إلى عاملين يملكون رصيد كبير من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم حل المشكلات التي تعترضهم في المستقبل، وهذا يوجب على المنظمات بناء رأس مال بشري من خلال قيامها بالآتي:²

1. استقطاب رأس المال البشري: من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة والمتجددة بنفس الوقت، وجذب المهارات التقنية العالية وتوفير نظام معلوماتي يسهل عملية الجذب والاستقطاب.

2. صناعة رأس المال البشري: من خلال تعزيز قدرات الأفراد العاملين وخلق الأنسجة الفكرية.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

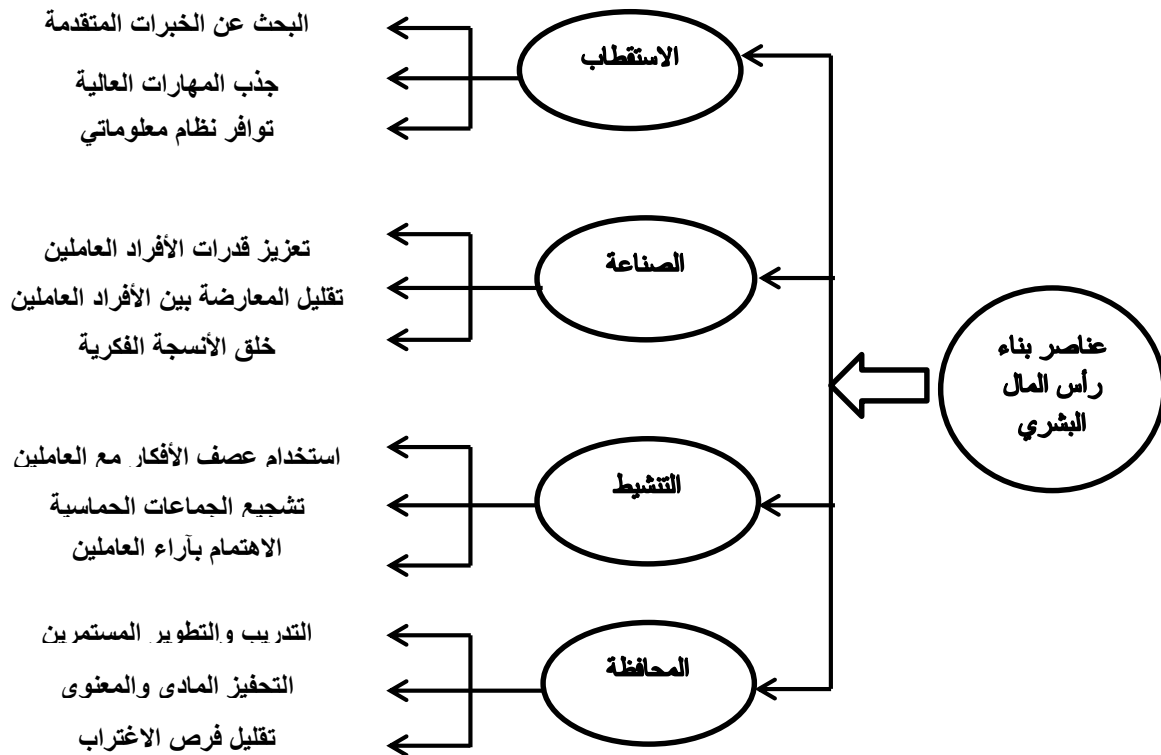
² نغم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد 16، العراق، 2010، ص 06.

3. تنشيط رأس المال البشري: من خلال استخدام عصف الأفكار مع العاملين وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

4. المحافظة على رأس المال البشري: من خلال التدريب والتطوير المستمرين والتحفيز المادي والمعنوي وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي.

والشكل التالي يوضح عناصر بناء رأس المال البشري في المنظمات في ما يلي:

شكل رقم (3-2): عناصر بناء رأس المال البشري



المصدر: نغم حسين نعمة، نغم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد 16، العراق، 2010، ص 07.

في حين قدم **العنزي وصالح** آليات دقيقة لبناء رأس المال البشري، ركزت على آلية الاستقطاب وآلية الصناعة، نوجزها فيما يلي:¹

1. استقطاب رأس المال البشري: هناك مجموعة استراتيجيات ملائمة لآلية الاستقطاب هي:

أ. **شراء العقول**: يمثل رأس المال البشري من ذوي القدرات المتميزة ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع باستمرار.

ب. **شجرة الكفايات**: تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال البشري عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم: حضور الموارد البشرية في الشبكة وعرض قابليات وقدرات الموارد البشرية في الشبكة، وكذلك عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة إضافة إلى إمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والمنظمة.

ت. **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم**: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الأساس تعد زيارة هذه المنظمات من أولويات الإدارة العليا.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264-274.

2. صناعة رأس المال البشري: هناك استراتيجيات خاصة بصناعة رأس المال البشري تتمثل بعضها منها في:

أ. خريطة المعرفة: تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن تجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. لذا فإن بناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها، وتساعد في تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وبنفس الوقت تساعد على تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها، سواء من خلال تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات أو تمكين أفراد من العمل مع ذوي القدرات العلمية العالية.

ب. بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية.

ت. القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكاء إلى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر ما يكون مشرفاً وأكثر ما يكون معطياً للأوامر، فضلاً عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها:

الاستمرار والفورية في تقدير موظفيه، لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والإمتاع، وبنفس الوقت الشمول في تقدير العاملين.

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري

أكد Stewart على أن تطوير رأس المال البشري ينبغي أن يكون في مقدمة أولويات القيادات الإدارية في المنظمة الساعية إلى تحقيق التفوق والنجاح، إذ يقع على عاتق هذه القيادات تطوير مجموعة من القابليات (الامكانيات) التي من شأنها أن تساعد على بناء قاعدة صلبة من القدرات، من ضمنها القابليات الثلاث الآتية:¹

1. **توسيع الذكاء:** إن الذكاء هو قدرتنا على التعلم والتفكير وتفسير النماذج وخلق معرفة جديدة والمشاركة في ما نعرفه. لذا فإن بناء علاقات قوية وواسعة للإسهام في الأفكار من شأنه زيادة التفاعل مع الزملاء الذي يعتبر أكبر محفز للتفكير الجيد.

2. **تشجيع الابتكار والتجديد:** إن الابتكار يعني القدرة على توليد أفكار خلاقية وجديدة، ويمكن تنمية الابتكار وتشجيعه من خلال ما يلي:

- إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلّمات والمبادئ السائدة.
- النظر إلى الأمور من زاوية جديدة والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل.
- غربة الأفكار والتفريق بين جيدها وريئها.
- الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.
- التركيز على نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.

¹ Stewart, T.A., op-cit, 1999, p 93-95.

- الإيمان بأن المشكلة ليست في البنية ولكن في نظرتنا إلى تلك البنية.

3. ممارسة التكامل في العلاقات: إن التكامل يعني التوحيد في الأفكار والأقوال والأفعال، لذا فإن الاختلاف الرئيسي بين فرق العمل الناجحة والفرق التي أفرزت نتائج غير مرضية، ليس له علاقة باختلاف في المستويات العقلية، وإنما بعلاقة التعاون الدؤوب بين الأفراد.

وهناك أساليب أخرى التي تعتقد أنها أكثر فاعلية في هذا الاتجاه، لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والعاملين، تتمثل في ما يلي:¹

1. عصف الأفكار: الهدف من هذا الأسلوب هو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار، لأن الجماعة تؤدي دوراً في مساعدة الأفراد على إطلاق قدراتها الإبداعية لأنها تمثل معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل.

2. حلقات السيطرة النوعية: وتمثل مجموعة من العاملين يعملون طوعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في أسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها ويهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعياً من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها.

3. الإدارة على المكشوف: يعد منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، ويهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم للمشاركة في توليد الأفكار من خلال لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء

¹ Daft, R.L.; **Organization: Theory & Design**, 7 ed, South Western, Ohio, 2001,P 259-260.

المنظمة، ويفهمون علاقاتها بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

4. الجماعات الحماسية: وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العالية في العمل والمخاطرة والمهمات الصعبة ويهدف هذا الأسلوب إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل. آلية عمل هذا الأسلوب تتلخص في إشراك الأفراد العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة وتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات المختلفة كالمؤتمرات الصوتية والصورية والبريد الإلكتروني.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

في ما يلي عرض لمكونات رأس المال البشري حسب تصنيف Stewart:

أولاً: معرفة العاملين

وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها.¹

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، وهذا ما أدى إلى تقديم عدة تصنيفات للمعرفة، لذلك

¹ أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، العراق، 2008، ص 89.

سنقدم أشهر نموذج تصنيف للمعرفة المتمثل في نموذج Nonaka، الذي قام بالتمييز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.¹

1. المعرفة الصريحة:

عرفها Allen على أنها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.²

ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع العاملين من خلال نقلها ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.³

2. المعرفة الضمنية:

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها،

¹ حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 77.

² صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011، ص 42.

³ علاء فرحان، هاشم العبادي، العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية، مجلة القادسية، العدد 03، 2006، ص 05.

لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استئثارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، وتعرضها لمنبهات معينة.¹

حيث يشير Daft إلى أن 80% تقريبا من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين.²

ولكي تبقى المنظمات منافسة وناجحة فإنه لابد من أن تصبح منظمات متعلمة، والتي عرفها Seng الذي يعتبر من أكثر الباحثين تأثيرا في تطوير فكرة المنظمة المتعلمة، بأنها: "تلك المنظمات التي تحصل على نتائج بمستوى يرغب فيها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة من التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، إذ أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلموا معا".³

ثانيا: خبرة العاملين

إن تعريف الخبرة في اللغة هي العلم بالشئ، والخبير هو العالم، ويقال خبرت الأمر أي علمته، وخبرت الأمر إذا عرفت حقيقته.⁴

أما تعريف الخبرة في العلوم السلوكية فقد وضع العلماء السلوكيين عدة تعريفات لها تعتمد على مفاهيم المعرفة والمهارة والأداء، فمنهم من عرف الخبرة على أنها "المعرفة في مجال محدد، والفهم

¹ صبري محمد عوض ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ ليث سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، العراق، 2006، ص 14.

⁴ وفاء مفيد الكفارنة، دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص 08.

لمشاكل معينة ومهارات حل بعض المشاكل"، ومنهم من عرفها بأنها "قضاء مدة طويلة في منصب معين أو مهمة معينة".¹

أما في مجال الأعمال فقد ارتبط مفهوم الخبرة بشكل صريح وضمني بالعنصر البشري نظرا لعلاقة الخبرة بتحليل أداء العنصر البشري والمهام الوظيفية وبدرجة الاعتمادية على الموظف، ولعلاقتها الوثيقة بأنشطة التدريب والتعلم داخل المنظمة وتصميم العمل في المنظمة بشكل كامل، إن هذه الفروع المرتبطة بالعنصر البشري تدل على أن الخبرة سمة من سمات الفرد والجماعات والتي تؤثر في أداء الأفراد ودرجة الاعتماد عليهم داخل المنظمة، لذا فإنه من الممكن تعريف الخبرة على أنها المهارات والمعارف أو القدرات التي يتمتع بها الفرد والازمة لتنفيذ المهام والأنشطة والوظائف.²

ثالثا: مهارة العاملين

وتمثل بالقدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل.

وتكمن القدرات الإنسانية فيما يلي:³

- القدرات العقلية والقدرة الكلامية (اللفظية) والرياضية وقدرة المنطق والإبداع؛
- القدرة الحركية؛
- القدرة الميكانيكية؛

¹ فراش رباب عبد الملك، أثر الخبرة على أداء المراجع الداخلي -دراسة تطبيقية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2001، ص 33.

² Darby, Trudi Farrington, Wilson, John R., **The nature of expertise: A review**, Applied Ergonomics, N 37, 2006, p 18.

³ كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، 2004، ص 162-163.

- القدرة الخلاقة وتشمل القدرة على تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة.

كما أن المهارات التي ينبغي توافرها في العاملين تنقسم إلى عدة أنواع، تتمثل في:¹

- مهارة التنفيذ؛
- مهارة التنسيق؛
- مهارة الدعم؛
- مهارة التحقيق؛
- مهارة التجديد؛
- مهارة التقييم؛
- مهارة التركيز؛
- وأخيرا مهارة الإنهاء.

رابعاً: معنويات العاملين

هي عبارة عن شعور متصل ومتعلق بالروح أو بالحماس، حيث إذا استخدم هذا المصطلح بالنسبة لمجموعة من العاملين فإنه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل. فإذا ظهر على العمال أنهم متحمسون ومتفائلون تجاه الأعمال التي يقومون بها، وإذا كانت روح الصداقة تسود بينهم، فإن هذا الجو السائد يمكن أن نصفه بأنه روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ كمظهر للروح المعنوية المنخفضة.²

¹ تحسين الطراونة، نضال الصالحي، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 09، عدد 01، 2004، ص 160-161.

² كريم ذياب أحمد، علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين، مجلة ديالي، العدد 28، جامعة ديالي، العراق، 2008، ص 04.

كما أن الروح المعنوية تتضمن عنصرين هامين هما: الثقة والحماس. فالروح المعنوية العالية لدى المرؤوسين تجعلهم يعملون بحماس واثقين في قدرتهم وقدرة رؤسائهم كفريق متكامل على تحقيق الهدف المعين.¹

ومهما تعددت التعريفات الخاصة بالمعنوية فإنها تبقى في النهاية شيء ما لا نستطيع تعريفه بدقة ولكن نستطيع الإحساس به. ويعود سبب ذلك إلى أن المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشويق والحماس. والمعنوية صفة جماعية، كما هي فردية، وإن كانت أقرب إلى وصف حالة اجتماعية، فنحن نقول مثلاً أن معنوية المجموعة منخفضة، أو مرتفعة أما الفرد فنقول أنه راضي أو غير راضي عن عمله في الوظيفة الفلانية.

خامساً: الابتكار والابداع للعاملين

الابتكار يعني وفق تعريف شائع ومتداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.²

ويصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع هي:³

- ابتكار المنتج (منتجات جديدة أو محسنة أو مواد جديدة)
- ابتكار العملية (تكنولوجيا تصنيع جديدة، وطرق إمداد وتوزيع جديدة)
- الابتكار الإداري والتنظيمي (إدارة الجودة الشاملة ونظام التوقيت المطلوب)

¹ كريم زياب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص 19.

³ Harrison & Samon, **Production and Operation management**, John Wiley and sons, New York, 2002, p 48.

حيث يعتبر الابتكار التطبيق الخلاق للحلول الخلاقة للمشاكل أو فكرة جديدة تم التوصل إليها عن طريق الإبداع، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ والتحويل من الفكرة إلى المنتج.¹

حيث يعكس مدى إدخال التحسينات على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وهو يشير إلى العملية التي يمكن فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، بحيث يؤدي إلى إنتاج السلعة وتقديم الخدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي.

المطلب الثالث: مكانة رأس المال البشري في تطوير المنتج

لقد فضل الله عز وجل بني البشر على سائر مخلوقاته ومنحهم نعمة العقل الذي يعتبر مصدر التفكير. ولتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول رقم (3-1) عدد مرات تكرار كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في القرآن الكريم. فضلا عن ذلك عدّ بعض الكتاب والمنظرين البشر رأس مال ينبغي أن يستثمر للإفادة من إمكاناته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والابداع في استثمار باقي رؤوس الأموال المادية. وبهذا الصدد أكد الاقتصادي المعروف Marshall في كتابه "أصول الاقتصاد" حقيقة مفادها الآتي: "إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، لأن رأس المال البشري يتميز بسمّة لا تتوافر في غيره، هي أن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وعمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

² عبد الصمد الركابي، الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، السنة 22، العدد 11، 1981، العراق، ص 55.

جدول رقم (3-1): عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم، الإنسان) في سور القرآن وآياته الفاضلة

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
البشر	21	28	51
الإنسان	17	20	36
بني آدم	3	7	13
المجموع	41	55	100

المصدر: عامر عبد الرؤوف رشاد حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2010، ص 09.

في ظل هذه الحقائق الدامغة يتضح أن الموجودات الفكرية للمنظمة تعد أهم موجوداتها وأن استثمار القدرة العقلية والعمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فاعل ينعكس على تحقيق ما يسمى بالأداء الفكري الذي يحقق التفوق ويكسب الميزة التنافسية، من خلال تحويل القيمة المهمة الموجودة في عقول العاملين في المنظمة والمعرفة الجماعية إلى رأس مال.¹

وأوضح Pfeffer أن البيئة الاقتصادية السريعة التغيير، والتي تتصف بظواهر مثل العولمة والأسواق غير المنتظمة، وطلبات الزبون المتغيرة والمنافسة المتزايدة والمستمرة بالمنتوج-السوق، أصبحت قاعدة لأغلب المنظمات، ولغرض التنافس ينبغي أن تحسن المنظمات باستمرار أدائها، عن طريق الابتكار والتجديد في المنتجات والعمليات وتحسين النوعية والإنتاجية، بالاعتماد على الكفاءات البشرية التي تمثل مصدر الفكر والابتكار والابداع.²

¹ Stewart, T.A., op-cit, 1999, p 03.

² Pfeffer, J., & Sutton, R.I. ; **Knowing What To do is Not Enough: Turning Knowledge In to Action**, California Management Review, Vol 40, No: 3, 1999; p 05.

فالمنظمة بحاجة إلى سيل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالإنجاز الذاتي والقدرة الذكائية العالية للإتيان بما هو جديد.

إن حاجة المنظمة إلى الإبداع يجب النظر إليها من خلال المنظمة ككل بوصفها وحدة واحدة وليس من خلال الجهود الفردية غير المترابطة. فالنظر إلى الإبداع على مستوى المنظمة ككل له أهمية استراتيجية كون عملية الإبداع تحدث من خلال تفاعل الخبرات والمهارات والمعرفة الموجودة داخل المنظمة ممثلة بأفرادها ووظائفها المختلفة كوحدة واحدة، وليس بشكل فردي لتطوير منتجات جديدة. حيث إن وجود تنوع في الخبرات والمهارات وقواعد المعرفة المختلفة وتبادل المعلومات يؤدي إلى حدوث عملية الإبداع على مستوى المنظمة، وبالتالي يؤثر على قدرتها على تطوير منتجات جديدة بشكل ناجح. فضلا على أن النظرة إلى الإبداع على مستوى المنظمة لا يعني إهمال الدور المحوري الذي يقوم به مبدعون رئيسيون وإنما يجب توجيه جهودهم نحو المنظمة، لأن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتحديد المشاكل والأفكار وأداء الأنشطة الخلاقة التي تؤدي إلى حدوث الإبداع وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة.¹

حيث إن حجم المعرفة المتراكمة عبر الوقت من مصادر متنوعة في المنظمة مثل التسويق والبحث والتطوير والتصنيع والهندسة تلعب دورا حيويا وحاسما في عمليات تطوير المنتجات من لحظة بروز الفكرة الأولية مروراً بعملية تطوير المنتج الجديد وصولاً للحصول على المنتج الجديد.²

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² نفس المرجع السابق، ص 104.

المبحث الثاني: مساهمة رأس المال الهيكلي في تطوير المنتجات

يعبر رأس المال الهيكلي عن المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها داخل المنظمة وفي أصولها المادية الملموسة، والمعارف الموجودة في السلع والخدمات، وتتحدد قدرة المنظمة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع الفعلي من خلال نتائج الإبداع والابتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية، التي تنعكس في براءة الاختراع، حق النشر والتأليف، العلامة التجارية...إلخ.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الهيكلي

هو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري، ويعبر هذا النوع من رأس المال الفكري عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة.¹

فإذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يضع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة، في حين يضع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تتطفى الأضواء فيها في آخر يوم العمل.²

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² Richard Huseman & J.P. Goodman, **Leading With Knowledge**, Sage Publication, London, 1997, P 168.

وهذا ما يؤكد McElroy إلى أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم.¹

بحيث لا يتمثل رأس المال الهيكلي بالمعدات والأجزاء المادية للحاسبات فقط، إذ أن رأس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة المنظمة لاستخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية.

ويشير Knight إلى أن رأس المال الهيكلي يتكون من استراتيجيات المنظمة وشبكاتها الداخلية، ومجموعة النظم وقواعد المعلومات، فضلا عن الحقوق القانونية للتقنية والعمليات والاختراعات وحقوق التأليف والنشر والعلامة التجارية.²

ويرى Brooking بأن رأس المال الهيكلي يتمثل ببراءات الاختراع والملكية الفكرية والعلامات التجارية وعمليات الإدارة ونظم تقانة المعلومات ونظم شبكة الاتصالات.³

أما Stewart فقد عرف رأس المال الهيكلي بأنه القدرات المنظمة التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها.⁴

¹ Heffes, E., **Challenging Measures for IC**, Financial Executive, July/ August 2001, pp.59-71.

² Knight, Daniel J., **Performance Measures for Increasing Intellectual Capital**, Planning Review, 27 (02) mars- Apr 1999, p22.

³ Brooking Annie, **Intellectual Capital**, International Thomson Business Press, London, U.K, 1996, P 07.

⁴ Stewart, T.A., **op-cit**, 1999, p 75-78.

في حين ينظر Grantham إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر عمقا وشمولا حينما يحددها بالنظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات التي بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والموائمة مع المتغيرات البيئية.¹

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الهيكلي

في ما يلي عرض لمكونات رأس المال الهيكلي حسب تصنيف Stewart:

أولاً: براءات الاختراع

ينطوي الاختراع على تطوير حل لمشكلة ما من خلال تطبيق الوسائل الفنية²، أما براءة الاختراع فيمكن تعريفها على أنها: "حق استثنائي يمنح لاختراع منتج أو طريقة صنع جديدة لفعل شيء ما أو إتاحة حل جديد لمشكلة تقنية، وتوفر البراءة حماية الاختراع لمالكها طوال مدة محدودة تصل إلى 20 سنة".³

والهدف الرئيسي منها هو تشجيع الاستثمار في مجال البحث والتطوير، كما تمنع الآخرين أي منتج محمي ببراءة الاختراع من استغلاله أو استخدامه خلال الفترة التي يتمتع بها صاحب البراءة بحق احتكار اختراعه.

¹ أكرم أحمد الطويل، بشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع، مجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 177.

² كارلوس م. كوريا، منظمة التجارة العالمية - اتفاق التريس وخيارات السياسات - ترجمة: السيد أحمد عبد الخالق، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 70.

³ صالح عمر فلاح، ليلي شيخة، موقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حقوق الملكية الفكرية بين ضرورة التسجيل وارتفاع تكاليفه، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف، ص 02.

حيث تضع اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (TRIPS)* مجموعة من الضوابط لحماية منح براءة الاختراع تتمثل في منح البراءة لأي اختراع سواء كان منتجا نهائيا أو عملية تصنيعية في كافة مجالات التكنولوجيا بشرط أن تكون جديدة وبها خطوة إبداعية وقابلة للاستخدام في الصناعة، وتمنح البراءة بدون أي تمييز يتعلق بالمكان أو المجال التكنولوجي أو ما إذا كانت المنتجات مستوردة أو منتجة محليا، ومنه فإن براءة الاختراع تمهد للإبداع التكنولوجي، فمن جهة الباحثين يعتبرونها وسيلة لمعرفة حالة التقنية قبل القيام بعمل بحثي وأما من جهة المنظمات تعد وسيلة إرشاد للتكيف أو الحصول على التكنولوجيا.¹

ثانيا: حقوق النشر والتأليف

تتعلق حقوق النشر والتأليف بصفة خاصة بحقوق المؤلفين والمبتكرين وذلك لتحقيق الحماية الفكرية لهم ولملفاتهم كمظهر أدبي أو فني أو علمي يتم التعبير عنه باستخدام الكلمات فقد يكون مكتوب في صورة كتاب، بحث، رسالة أو شفوية مثل المحاضرات أو ما شابه ذلك، ويضاف إليها برامج الحاسب الآلي ويتمثل في التمتع باحتكار واستغلال المصنف. وبناء على ذلك تمنع حقوق الملكية الفكرية الغير من استغلال حق المؤلف وورثته دون موافقة سواء فيما يتعلق بحق النسخ أو الأداء أو التسجيل أو التصوير أو الترجمة أو الاقتباس.²

* هي اختصار لـ: Agreement On Trade-related Aspects Of Intellectual property Rights .

¹ مصطفى محمد عز العرب، محمد رؤوف حامد، ياسر محمد جاد الله، مستقبل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية في ضوء بعض اتجاهات المعارضة على المستوى العالمي، مركز البحوث ودراسات التجارة الخارجية، جامعة حلوان، 2001، ص 183.

² حقا صونية، حماية الملكية الفكرية والأدبية في البيئة الرقمية في ظل التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة-، 2012، ص 21-26.

ويتمتع المبدع الأصلي للمصنف المحمي بموجب حق المؤلف وورثته بحقوق أساسية أخرى، إذ أن لهم الحق الإستثنائي في الانتفاع بالمصنف أو التصريح للآخرين بالانتفاع به بشروط متفق عليها، ويمكن للمؤلف أن يمنع أو يصرح بما يلي:¹

1. استتساخ المصنف بمختلف الأشكال كالنشر الطبيعي أو التسجيل الصوتي؛
 2. أداء المصنف أمام الجمهور كما في المسرحيات أو الأعمال الموسيقية؛
 3. إجراء التسجيلات للمصنف على أقراص مدمجة أو أشرطة سمعية أو أشرطة فيديو؛
 4. بثه بواسطة الإذاعة أو الكيبل أو القنوات الفضائية؛
 5. ترجمته إلى لغات أخرى أو تحويله من قصة عمل روائي إلى عمل سينمائي أو تلفزيون إذاعي.
- وبتتيح القانون للمؤلف بيع الحقوق المرتبطة بأعماله إلى أشخاص أو منظمات مقابل بدل مالي.²

ثالثاً: العلامة التجارية

العلامة التجارية هي علامة تسمح بتمييز السلع والخدمات التي تنتجها منظمة ما عن منتجات منظمات أخرى، وهي اسم، كلمة، إشارة، رمز أو رسم أو توليفة من هذه العناصر.³

بالتالي فإن تقليدها يشكل ضرراً على المنظمة صاحبة الحق في استغلالها، وعلى المستهلك أيضاً، لذلك كان من الضروري وضع نظام للعلامات التجارية المسجلة.

¹ محمد محمد شلش، حقوق الملكية الفكرية بين الفقه والقانون، مجلة جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين، 2006، ص 17.

² نفس المرجع السابق، ص 18.

³ جاري صالح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2008، ص 02.

حيث نصت المادة (15) من اتفاقية (TRIPS) على أن أية علامة أو مجموعة علامات تسمح بتمييز السلع والخدمات التي تنتجها منظمة معينة عن تلك التي تنتجها المنظمات الأخرى تصلح لأن تكون علامة تجارية، وتكون هذه العلامات وخصوصا الكلمات التي تشمل أسماء شخصية وحروفا وأشكالا ومجموعة ألوان وأي مزيج من هذه العلامات مؤهلة للتسجيل كعلامات تجارية.¹

ويتمتع صاحب العلامة التجارية المسجلة بالحق المطلق في منع جميع الأطراف التي لم تحصل على موافقة من استخدام العلامة ذاتها أو علامات مماثلة في أعمالها التجارية بالنسبة للسلع والخدمات. ومدة حماية العلامة التجارية لا تقل عن سبع سنوات، في أعمالها، ويكون تسجيلا قابلا للتجديد لمرات غير محدودة كل منها لمدة سبع سنوات². وتودع الطلبات لدى السلطات الحكومية لتسجيل العلامات التجارية، ويجوز للعضو أن يشترط قصر التسجيل على العلامة التجارية المستخدمة فقط، ومع ذلك يجوز إيداع طلب تسجيل العلامة التجارية قبل هذا الاستخدام.³

رابعا: مقاييس السيطرة النوعية

السيطرة على النوعية هي مجموعة الفعاليات المخططة التي من خلالها نحصل على ضبط جودة المنتج. وبقصد بالنوعية (الجودة) هو ذلك المستوى من مواصفات السلعة الذي يتم تحديده وفقا لمعايير موضوعة من قبل الإدارة، حيث إن الإدارة العليا تضع الاطار العام لمستوى الجودة للسلع المنتجة بناءا

¹ أسامة المجنوب، الجات ومصر والبلدان العربية من هافانا إلى مراكش، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1996، ص 244.

² عبد الواحد العفوري، العولمة والجات (التحديات والفرص)، الطبعة الاولى، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000، ص 99.

³ مخلوفي عبد السلام، أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على نقل التكنولوجيا والقدرة التنافسية لمنتجات الدول النامية في الأسواق العالمية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب -البلدية-، 22 و 23 أبريل 2003، ص 75.

على دراسة السوق التي في ضوءها يتحدد الطلب المتوقع لمستويات متفاوتة من جودة السلعة، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا تحدد عدة مستويات لنوعية السلعة في ضوء طلبات السوق.¹

وفي ضوء الخطوط العريضة لمستويات الجودة للسلع المنتجة، يأتي دور التصميم الهندسي الذي يحدد بدقة مستوى الجودة وفقاً لمواصفات أو معايير ثابتة، ومن ثم يأتي دور الرقابة على جودة المنتج الذي يشمل ثلاث اتجاهات أساسية هي:²

1. الرقابة على المواد الأولية للتأكد من مطابقتها للمواصفات الموضوعة؛
2. الرقابة على العمليات الصناعية المختلفة لغرض الالتزام بالمواصفات كالبحم والوزن والطول.
3. الرقابة على السلعة التامة الصنع للتأكد من كفاءتها.

لقد كان انتشار هذا المفهوم في المنظمات في كل من اليابان ودول أوربية وأمريكية الأثر الكبير في تحسين وتطوير نوعية المنتجات.³

خامساً: قواعد وأنظمة المعلومات

عرفت المعلومات على أنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.⁴

¹ عدنان زيدان عبد العزيز، تحليل نظام السيطرة على جودة الانتاج، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 16، العراق، 2008، ص 04.

² نفس المرجع السابق، ص 04.

³ نعمة حافظ الموسوي، دراسة العلاقة بين نوعية وكمية المنتج باستخدام أساليب السيطرة النوعية الشاملة، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 01، 2008، العراق، ص 154.

⁴ يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، العراق، ص 322.

أما نظام المعلومات فيعرف على أنه نظام متكامل من العنصر البشري والآلة والذي يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع.¹

حيث تتمثل المكونات الأساسية لأي نظام معلومات في ما يلي:²

- **العنصر المادي:** يتمثل في جهاز الكمبيوتر الذي يعتبر من أهم العناصر المادية نظرا لما يوفره من مزايا كتسهيل سيرورة المعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها، هذا بالإضافة إلى الوسائل الأخرى التي يعتمد عليها في عمليات الاتصال وتداول المعلومات.
- **العنصر البشري:** يعتبر هذا العنصر من أهم المكونات حيث يقع على عاتقه تسيير وتنسيق مختلف العناصر الأخرى، كما يقوم بجميع إجراءات المعالجة اليدوية التي تعجز أو لا يمكن القيام بها عن طريق الآلة.
- **البرامج والإجراءات:** وتتمثل في كافة الطرق والوسائل المعتمدة في معالجة البيانات ونقل هذه الأخيرة، ونذكر منها برامج الكمبيوتر، قواعد البيانات التي تسمح بتوفير البيانات والمعلومات حسب الحاجة.

حيث تعد أنظمة المعلومات العصب الحيوي لنشاط المنظمة، وإن عدم وجودها يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرارات الصحيحة. كما تعمل على إحداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المنظمة وأعمالها،

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي وترشيد القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص 37.

² نفس المرجع السابق، ص 37-38.

منتجاتها، أسواقها لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المنظمة، من خلال تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على إثراء الجانب الفكري للعاملين الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال وأفكار مبدعة.¹

المطلب الثالث: مكانة رأس المال الهيكلي في تطوير المنتج

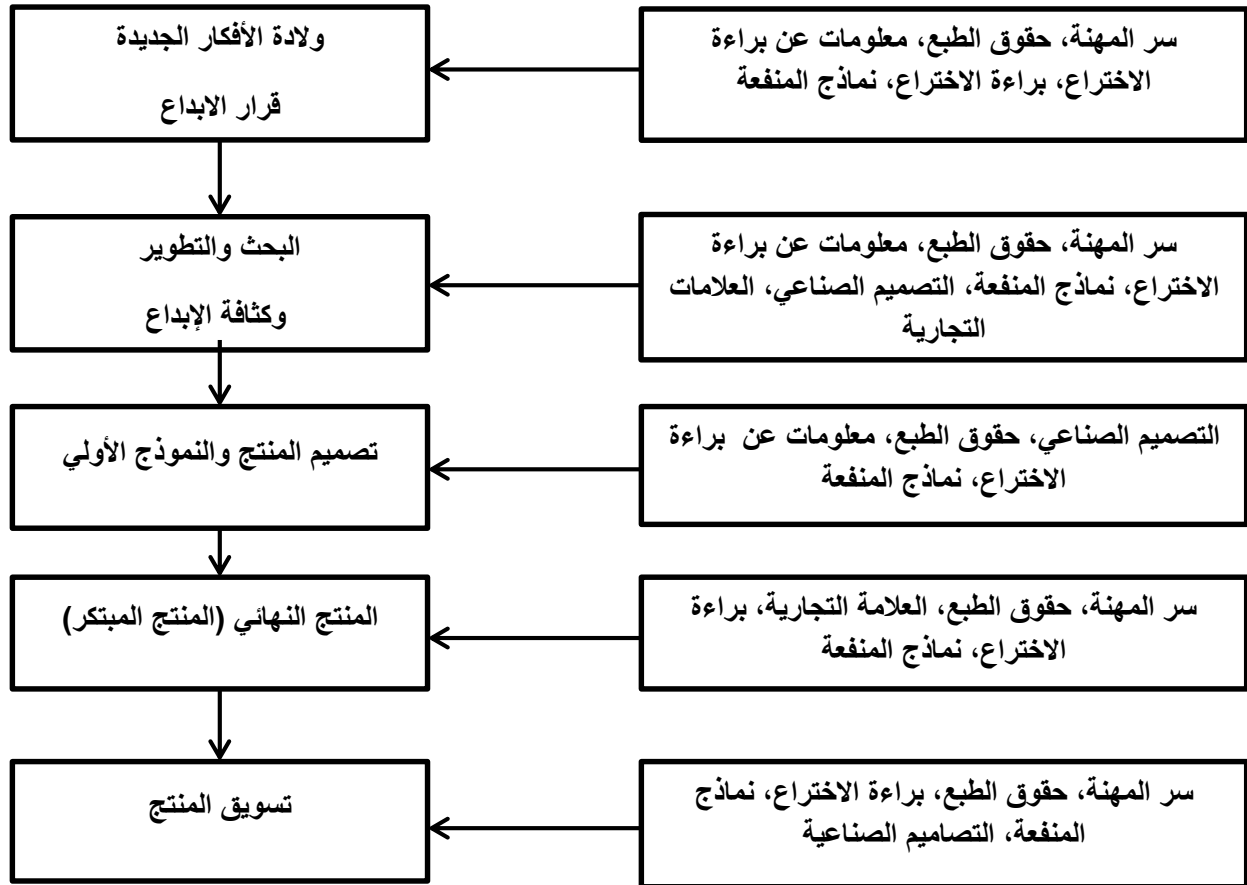
انطلاقاً من مقولة Huseman & Goodman التي تنص على أن: "عند وجود مصنعين لديهما الآلات نفسها، ومناضد العمل، والهيكل التنظيمي، وكل التسهيلات الضرورية للأعمال ولكن بالنتيجة يكون أحد المصنعين أكثر نجاحاً من الآخر، وهذا مرده إلى رأس المال الهيكلي"²، وباعتبار رأس المال الهيكلي عبارة عن مكونات تبنى وتتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتولييفها وتطوير منتجات المنظمة، فإنه يتضح الأثر الذي يتركه رأس المال الهيكلي على كافة أنشطة المنظمة المختلفة والتي يمثل النشاط الإنتاجي ونشاط البحث والتطوير أبرزها، والأثر الذي يتركه على تطوير المنتجات بخاصة.

وبهذا الصدد بين Drucker إسهامات رأس المال الهيكلي في عملية تطوير المنتجات من خلال الشكل رقم (3-3)، وتحديد أنواع أدوات رأس المال الهيكلي التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من مراحل العملية.

¹ يسرى محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 326.

² Richard Huseman & J.P.Goodman, **op-cit**, p 168.

شكل رقم (3-3): إسهامات رأس المال الهيكلي في عملية تطوير المنتج



Source: Drucker Peter, **Intellectual property : innovation and new product development**, WIPO Magazine, July–August 2005, p 06.

كما تتجلى مساهمة رأس المال الهيكلي في إنجاح عملية تطوير المنتج من خلال أهميته التي تتأتى

من خلال الآتي:¹

¹ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2009، العراق، ص 176.

1. الاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والادارية وتحقيق التميز التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية اللوجيستية الهادفة إلى تحقيق جودة عالية وكلفة واطئة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية؛
2. تحسين تدفق الانتاج بسرعة ومن دون أعطال ولا إسراف في استخدام الموارد؛
3. رفع جودة الإنتاج وخفض مستوى التلف؛
4. تخفيض مستوى المخزون إلى أدنى حد ممكن.

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال الزبوني في تطوير المنتج

لفترة طويلة كانت أقسام البحث والتطوير هي الإدارة الأكثر تكلفة وربما الأبطأ في تطوير منتجات جديدة، لهذا فإن المنظمات تجرب مدخلا جذريا جديدا بالإصغاء للزيائن وإعطائهم أدوات التصميم من أجل تطوير منتجاتهم. وهذا ما جعل الزيائن ذوي العلاقات المتميزة مع المنظمة (رأس المال الزبوني) هم الباحثون الجدد لمصلحة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الزبوني

يعد رأس المال الزبوني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، ويطلق على هذا المكون عدة مسميات منها رأس المال العلاقتي، وكذلك رأس المال الخارجي.

إن هذا النوع من رأس المال الفكري يكون خارج المنظمة من خلال تعريف Lothgren لرأس المال الزبوني بأنه علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية، التي تشمل الزبائن والموردين والمنافسين والمساهمين والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر أو تؤثر فيها.¹

ويؤكد هذا Zambon أن رأس المال الزبوني لا يتضمن علاقات الزبون وحسب، بل يشمل أيضا العلاقات الخارجية للمنظمة مع شبكة الموردين، إضافة إلى الحلفاء الاستراتيجيين والمساهمين.²

كما أن رأس المال الزبوني يعكس طبيعة العلاقات الاستراتيجية التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها ومنافسيها أو بأي طرف يمكن أن يسهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات ومنتجات متميزة.³

أما Bontis أشار إلى أن جوهر رأس المال الزبوني هو المعرفة المتضمنة في قنوات التوزيع وعلاقات الزبون التي تقوم المنظمة بتطويرها.⁴

هذه التعريفات وسعت من هذا الصنف من رأس المال الفكري الذي يضم بدوره المعرفة الموجودة في كل العلاقات التي تقوم المنظمة بتطويرها سواء كانت من جهة الزبون أو المنافسين أو الموردين أو المساهمين أو الحلفاء الاستراتيجيين.

¹ ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، العراق، 2007، ص 92.

² أكرم أحمد الطويل، بشار عزالدين السماك، مرجع سبق ذكره، ص 178.

³ سمالي يحيوية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 104.

⁴ Bontis Nick, **Intellectual capital: An Exploratory study that Develops Measures and models Management Decision**, Vol 36 No 02, 1998, p 67.

في حين عرف Stewart رأس المال الزبوني على أنه العلاقة الناتجة عن علاقة المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة شكاويه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون معه.¹

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الزبوني

في ما يلي عرض لمكونات رأس المال الزبوني حسب تصنيف Stewart:

أولاً: رضا الزبون

إن مفهوم رضا الزبون يحتل مكانة أساسية في التسويق من الناحية الفكرية والعملية، إذ يعتبر رضا الزبون أساس المفهوم التسويقي الذي يقوم على تحقيق أرباح المنظمة من خلال إشباع احتياجات ورغبات هذا الزبون. لذلك تسعى أي منظمة إنتاجية أم خدمية إلى تحقيق رضا الزبون، كونها وجدت أصلاً من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات أو الخدمات. ولقد تعددت واختلفت الآراء حول تعريف رضا الزبون، وسوف نقصر على التعاريف التالية:²

عرفه Reed & Hall درجة إدراك الزبون مدى فالية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته.

¹ Stewart, T.A., op-cit, 1999 , p 78.

² عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج، دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، العراق، 2009، ص 06-07.

وفي الاتجاه ذاته عرفه John على أنه درجة الإدراك لدى الزبون، التي تمثل فاعلية التجهيز من قبل مقدم الخدمة عند تجهيزه للخدمة، التي تلبي احتياجات الزبون ورغباته عند استخدامه للخدمة المطلوبة.

كما عرفه كل من Hoffman & Baston على أنه مقارنات توقعات الزبون بالتصورات المتعلقة بالخدمة التي قدمت إليه.

في حين عرفه Kotler على أنه شعور شخص بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون.

أما Ahonen على أنه مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لأنشطتها كافة.

وقد ندرك أهمية الرضا إذا ما عرفنا أن الله عزوجل قد أشار إلى هذا المفهوم في القرآن الكريم في سور عدة منها على سبيل المثال ما جاء في سورة البقرة بقوله تعالى: "فلنولينك قبلة ترضاها" (الآية 144)، وفي سورة الضحى بقوله عزوجل: "ولسوف يعطيك ربك فترضى" (الآية 05)، ولعل تكرار هذا المفهوم في القرآن الكريم دليل واضح على أهمية توافره عند البشر وضرورة السعي إلى تحقيقه عندهم.

ويشير Kotler إلى أهمية رضا الزبون تكمن في المحاور الآتية:¹

¹ رأفت عاصي العبيدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و34، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2011، ص 45.

1. أن الزبائن هم معظمو القيمة، فهم الذين يكوّنون توقع القيمة ويعملون على أساس ذلك.
2. رضا الزبون هو دالة للأداء المتحقق لتوقعات الزبون، إذ يؤدي الرضا الوافي إلى الولاء الكبير الذي يظهره الزبون تجاه المنظمة.
3. يزيد تقديم منتجات متجددة دوماً إلى الزبائن من حالة الرضا وتحدث الزبون للآخرين حول المنتج الجديد الذي تقدمه المنظمة.
4. أن خسارة أي زبون وفقدانه يمكن أن يؤثر بشكل كبير في أنشطة المنظمة.

ولتحقيق رضا الزبون لا بد من:¹

- **فهم حاجات الزبون:** يتوجب على المنظمة أن تكون على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المرتقبين للتعرف على العوامل التي تحدد سلوكهم الشرائي، إذ يعد فهم الزبون والإلمام بحاجاته ورغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة.
- **التغذية العكسية:** ترتبط التغذية العكسية بالطرائق والأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في تعقب آراء الزبائن عن المنظمة ومنتجاتها، لمعرفة مدى استجابة المنظمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم.
- **القياس المستمر:** يتمثل بقيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس درجة رضا الزبون من خلال اعتماد مقاييس رضا الزبون الذي يعمل على تتبع رضا الزبون طوال الوقت بدلا من معرفة مدى تحسن أداء المنظمة في وقت معين، وقد أشار البعض إلى أنه ينظر للزبون بوصفه أحد الموجودات المهمة للمنظمة، وأن للزبائن توقعات معينة يضعونها في أذهانهم قبل اتخاذهم قرار الشراء ويكونون أكثر رضا كلما ازدادت الفوائد التي يحصلوا عليها عند شرائهم

¹ عواطف يونس إسماعيل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 101، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 162.

لسلعة أو خدمة ما، على مستوى توقعاتهم. فالرضا هنا دالة على الأداء المدرك والمتوقع، ففي حالة عجز الأداء عن التوقعات فإن الزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل ويترك التعامل مع المنظمة في المستقبل، وفي حالة كون الأداء مطابقا للتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضا والارتياح، أما في حالة تجاوز الأداء عن ما هو متوقع أو يزيد عن التوقعات ففي هذه الحالة يبقى الزبون مرتبطا ارتباطا وثيقا بهذه المنظمة.

ثانيا: ولاء الزبون

يعد ولاء الزبون ركنا أساسيا من أركان نجاح المنظمات، إذ تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من الأمور الصعبة جدا بسبب التغيرات الحاصلة في سيكولوجية الزبائن وسلوكهم. وقد وردت تعريفات متعددة للولاء، نذكر منها ما يلي:

عرف Olivers ولاء الزبون بأنه الالتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير جهود المنافسين في إمكانية تغيير سلوكه.¹

أما Lovelock فعرف ولاء الزبون بأنه تعامل الزبون مع منظمة ما على مدى طويل وبشراء واستخدام منتج المنظمة وبشكل متكرر وتشجيع الآخرين على اقتنائه.²

¹ Olivers Richard, **Whence Consumer Loyalty**, Journal of marketing, vol 36, 1999, p 03.

² Lovelock Christopher, **Service Marketing**, Prentice Hill Inc, New york, U.S.A, 1996, p 183.

وعرفته الزبواني بأنه متغير سلوكي يمثل حالة غير ملموسة، لا يمكن تحديد أبعادها بشكل مادي، بل يستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة، تتمثل بتوجه الزبون الإيجابي والفعال نحو المنظمة أو علامة ما والإخلاص لها والانشداد نحوها.¹

في حين يرى Abougomaah بأنه إصرار أو التزام الزبون بالتعامل مع المنظمة نفسها ويقوم في كل مرة بالشراء منها.²

أما Kotler فاعتبره بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة.³

أما Oliver ارتبط تعريفه للولاء بالعلامة التجارية حيث اعتبر أن ولاء الزبون لعلامة يعتمد على ثلاث عناصر أساسية وهي: التعهد (الالتزام)، التفضيل، والشراء المتكرر.⁴

وتوجد علاقة بين الولاء والثقة، إذ أكد الباحثون على أن ثقة الزبائن العالية بمنظمة أو بمنتج ما، تؤدي إلى الولاء والذي بموجبه يصبح الزبون وفيا للمنظمة، وهو ما يحقق لها تكرار الشراء، ويكون الزبائن الموالون رأس مال المنظمة، لأنها تحقق من خلالها أكبر المبيعات، وأنه كلما ازداد عدد الزبائن الموالون ازداد رأس مال الزبائن.

¹ غانم محمود أحمد الكيكي، هيكل تقانة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبون، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، عدد 100، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 41.

² نفس المرجع السابق، ص 41.

³ Philip Kotler, **Marketing Insight from A to Z 80 Concepts Every Manager Needs to Know**, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2003, p 40.

⁴ يوسف الطائي، العبادي حليم، فوزي هاشم، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 04، العدد 17، 2007، ص 147.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يؤدي رضا الزبون إلى ولائه للمنظمة، هذا يعني أن رضا الزبون يؤدي إلى ولائه للمنظمة وليس ناتج بالضرورة من رضاه عنها وعن منتجاتها، أي أن الرضا شرط ضروري وليس بكافي لحدوث سلوك الولاء.¹

كما أنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أرباحاً مقبولة من دون أن تكون لديها قاعدة ولاء قوية من قبل الزبائن. حيث إن Reichheld هو أول من أشار إلى ما يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وامكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى بتأثير الولاء، إذ أن زيادة ولاء الزبون بنسبة 95% يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25-95%).²

ولتحقيق الولاء يجب زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبون حيث تساعد برامج الولاء على زيادة القيمة المدركة التي يحصل عليها الزبون. وتعتمد المنظمة على عدة عناصر لأجل تكوين القيمة للزبون وتتمثل ب:³

1. قيمة المنتج:

وهي القيمة التي يدركها الزبون في المنتج، والتي يدفع مقابل الحصول عليها سعراً يفوق سعر المنتج، وتعرف بأنها "الفرق بين القيمة الكلية التي تساوي مجموع المزايا التي يراها الزبون في المنتج والتكلفة الإجمالية التي تساوي مجموع الأسعار النقدية والنفسية التي يتحملها الزبون عند اقتنائه واستخدامه وتخليه عن المنتج"، فالرضا والولاء لن يتحققا إلا إذا كانت القيمة الإجمالية التي يحصل عليها الزبون تفوق التكاليف التي يتحملها.

¹ هوارى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجناحي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 110.

³ عواطف يونس إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 163.

2. قيمة العلامة:

إن الولاء للعلامة يمثل التزام الزبائن بشراء منتج محدد وعلامة محددة، وأن قيمة العلامة تكسب المنتج قيمة ضمنية تفوق السعر الظاهر، ولها دور كبير في تكوين الولاء، وقد تتمكن المنظمة من رفع قيمة العلامة في أعين الزبائن، من خلال الإعلان عن منتجاتها في وسائل الإعلان المختلفة، فضلاً عن قيامها بالبحث عن كل ما هو مبدع وجديد، وإدخاله إلى المنظمة. وتعرف قيمة العلامة بأنها "أصول غير ملموسة موجودة في أذهان الزبائن يتم بناؤها من خلال التسويق الجيد بغض النظر عن نوع القطاع، وإن لكل علامة زبائنها الموالين والمخلصين لها".

3. قيمة العلاقة:

ربط بعض الباحثين بين الولاء والعلاقات التي يجريها الزبون مع المنظمة، فالقرار الذي يتخذه الزبون ليصبح موالياً إنما هو "مجموعة تفاعلات يجريها الزبون مع المنظمة، ولكي تحصل المنظمة على ولاء عالي لزبائنهم يفترض بتطوير قيمتها التنافسية، وأن القيمة التنافسية ترتبط بالخبرة التي يكونها الزبون بعد حصوله على ما تقدمه له المنظمة، فضلاً عن علاقته بالمنظمة، وإن ما يحصل عليه الزبون يفترض تناسبه مع توقعاته".

ثالثاً: الاحتفاظ بالزبون

أشار Vetrass إلى وجود تحول جذري في المنظمات الصناعية إذ أنها شهدت تغييرات واضحة في سياستها المرتبطة بالزبون وتمثلت هذه التحولات بالانتقال من سياسة كسب أو إيجاد زبون جديد إلى سياسة الاحتفاظ بالزبون الحالي وذلك من خلال العمل على بناء علاقات دائمة معه.¹

¹ أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، ندى عبد الباسط كشمولة، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، العراق، 2012، ص 05.

حيث عرف Jomehri الاحتفاظ بالزبون على أنه نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المنظمة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فإن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنهم يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية.¹

كما يرى Caraman أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن، هو تحقيق الرضا لهم، فرضا الزبون يمثل مقياسا لمستوى الأداء المتحقق من المنتجات المقدمة، إذ أن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل الزبائن راضين، ومن هنا تحاول المنظمات تحقيق الرضا لهم بدرجة عالية والمحافظة عليها، إذ إن انخفاض حالة الرضا قد يعرض الزبائن إلى التحول إلى المنظمات المنافسة ما دامت الحالية غير قادرة على تلبية توقعاتهم.²

فقد تفقد المنظمة 80% من زبائنهم غير الراضين جدا و 40% من غير الراضين 20% من الذين أظهروا الحالة الوسطى و 10% من الراضين، وقد لا تفقد أكثر من 01-02% من الراضين جدا، لذا فالمنظمات الأكثر نجاحا تسعى إلى رفع مستويات التوقعات وليس الاهتمام فقط بتلبية تلك التوقعات.³

لذا فإن نجاح المنظمات بشكل عام يعتمد بشكل أساسي في قدرتها على كسب عدد كبير من الزبائن وتطوير وتعزيز العلاقات معهم، ومن ثم الاحتفاظ بهم، لذلك فإن الشيء المهم في العمليات التشغيلية لهذه المنظمات هو الاعتماد على السمعة في تقديم المنتجات وفهم حاجات ورغبات الزبائن من خلال جمع المعلومات المطلوبة وإدارتها والاستفادة منها لإنتاج وتقديم الخدمات المناسبة، من خلال إنشاء علاقات قوية مع الزبائن تتمثل في الاتصال الفاعل مع الزبائن لتحقيق رضاهم وضمان ولائهم وببساطة

¹ أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، ندى عبد الباسط كشمولة، مرجع سبق ذكره، ص 05.

² خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، مجلد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 154.

³ نفس المرجع السابق، ص 154.

على هذا الأسلوب بـ "إدارة العلاقة مع الزبون". وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: "فلسفة تستند إلى مجموعة من الأدوات والعمليات والتقنيات التي تساعد منظمات الأعمال باجتذاب الزبون ذي القيمة العالية واستبقائه وتطويره"¹.

ومن جانب آخر قدم Berry مجموعة من الاستراتيجيات للاحتفاظ بالزبائن هم:²

1. المجموعة المالية

ويقصد بها تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء وربطهم مع المنظمة أطول مدة ممكنة، لكن هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، ويكو تأثيرها قصير الأجل، ولا بد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبائن.

2. المجموعة الاجتماعية

ويتم التركيز على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية من الزبائن وعدهم أصدقاء لإدارة المنظمة والعاملين فيها، والاستمرار في التعرف على الزبائن وحاجاتهم والعمل على فهمها وإشباعها بشكل يضمن رضاهم.

3. المجموعة المتوافقة مع حاجات الزبائن

وبموجبها يتم تقديم المنتج المناسب للزبون وبشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل زبون، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها بحسب حاجة كل زبون مع الحرص على تقديم العديد من البدائل.

¹ أثير حسو إسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، العراق، 2013، ص 62.

² خيرى علي أوسو، مرجع سبق ذكره، ص 155.

4. المجموعة الهيكلية

وتعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل سواء في المعلومات أو الموارد أو التقنية، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع الزبائن.

رابعاً: تمكين الزبون

يعكس مدى اهتمام المنظمة بآراء زبائنهم ومقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تقديم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها. لأن الزبون يعتبر أحد المصادر المعرفية التي لا بد من أن توجد القنوات الملائمة والمريحة للزبون من أجل التواصل مع الزبون والاستماع إلى حاجاته والتغيرات الحاصلة ومقترحاته وحتى مقارناته بين منتجات المنظمة ومنتجات المنافسين.

خامساً: مشاركة الزبون والتعاون معه

يعكس مدى قيام المنظمة في إشراك زبائنهم في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم، كأن تقوم المنظمة بعقد جلسات عصف الأفكار للزبائن الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة، والقيام بالاستبيانات الهاتفية عن منتجات وخدمات المنظمة.

المطلب الثالث: مكانة رأس المال الزبوني في تطوير المنتج

إن رأس المال الزبوني هو الثروة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنهم، وفي ظل هذه العلاقة العضوية والمتبادلة بين المنظمة وزبائنهم، فإن البعض يطلق تسمية رأس المال الزبوني على هذه

العلاقات، تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقات ذات الاتجاهين من المنظمة إلى الزبون ومن الزبون إلى المنظمة مع المحافظة على صلات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات الشبكية.¹

حيث إن الزبون في العلاقات الطويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه. فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المنظمة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون.²

ولعل هذا ما يمكن تفسيره في ميل المنظمات المتزايد إلى ربط إنتاجها بالزبائن الذين أصبحوا يدخلون المنظمات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل أخذ آرائهم في عملية تطوير المنتجات. إذ هيمن شعار "استمع باهتمام إلى ما يريده زبونك ومن ثم استجب بمنتجات جديدة تلبي احتياجاتهم أو تتجاوزها" على الكثير من عمل المنظمات وأدى بلا شك إلى منتجات ممتازة.³

ويؤكد هذا ما أشار إليه Thomke & Hipple إلى أنه في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كان الزبائن هم الأكثر مشاركة في عملية تطوير المنتج باعتبار الزبائن كابتكاريين في سوق الالكترونيات.⁴ والشكل رقم (3-4) يوضح ذلك:

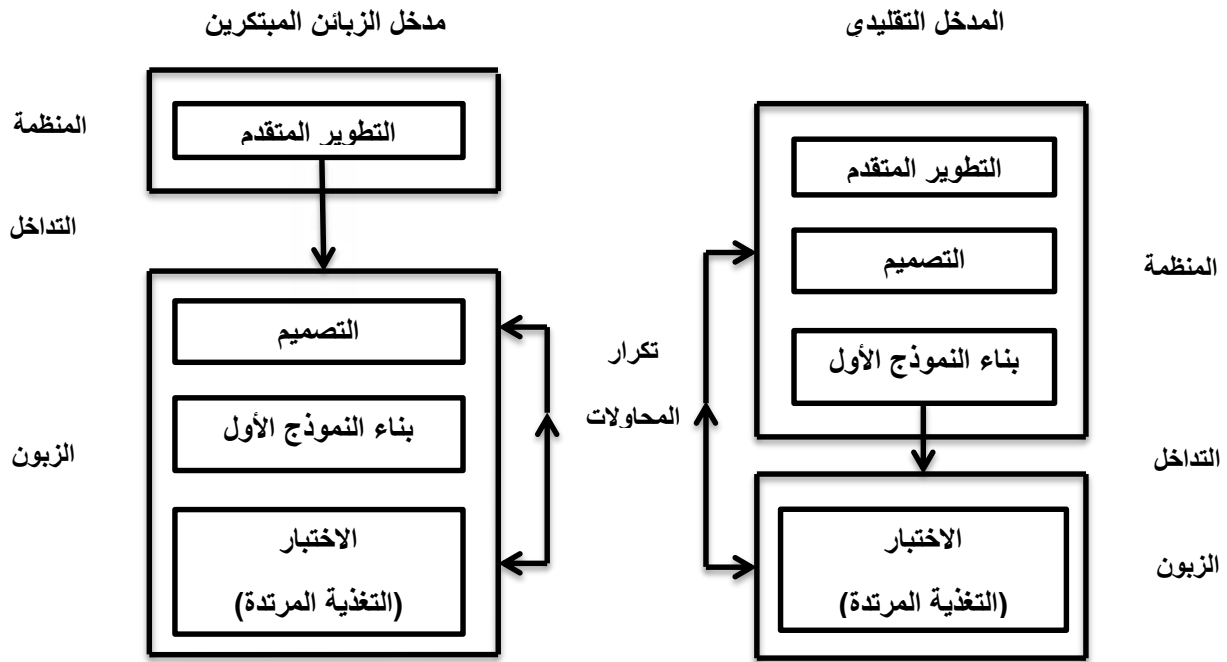
¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 308.

² علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

⁴ Stefan Thomke & E.V. Hipple, **Customer as Innovators**, Harvard Business Review, Vol (80), No (04), April 2002, P80.

الشكل رقم (3-4): التحول نحو مدخل الزبون كمبتكر في عملية تطوير المنتج



Source: Stefan Thomke & E.V. Hippel, **Customer as Innovators**, Harvard Business Review, Vol (80), No (04), April 2002, pp 74-81.

من خلال الشكل رقم (3-4) وباعتبار أن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل بالعلاقات المتميزة مع الزبائن التي تخلق نمط الزبائن ذوي الولاء، يتضح جليا الأثر الذي يتركه رأس المال الزبوني على عملية تطوير المنتج من خلال الاستعانة بالزبون في مرحلة التصميم ومرحلة بناء النموذج الأولي ومرحلة اختبار المنتج وبالتالي مساهمته في إنجاح هاته العملية.

كما تبرز مكانة رأس المال الزبوني في إنجاح عملية تطوير المنتج من خلال أهميته التي تتجلى في:¹

¹ Kaplan, R.S and Norton, D.P., **Measuring the strategic readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, Vol (82), No (01), 2004, p 56.

1. خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل ايجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛
2. زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
3. تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛
4. ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

خلاصة الفصل الثالث:

في ظل اقتصاد المعرفة والتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق، وتغير رغبات الزبائن باستمرار، اتجهت العديد من المنظمات الراغبة بالبقاء إلى مواكبة هذا التطور والتغير باتباع استراتيجية تطوير المنتج لتقديم منتجات تلبي تلك المتطلبات والرغبات بالاستفادة من الاستثمار في رأس المال الفكري لما له من مساهمة في إنجاح تطوير منتجاتها بتقديم أفكار ومقترحات وإبداعات جديدة وحديثة لإجراء التعديلات والتحسينات على المنتجات بما يحقق رضا الزبائن والتفوق على المنظمات المنافسة.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذا الفصل تتمثل في الآتي:

- يعتبر رأس المال البشري من بين الوسائل المهمة والأساسية والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، من خلال تقديم منتجات تحقق قيمة للعميل وبالتالي تحقيق التميز عن طريق استغلال الخبرات والمهارات المتوفرة لدى مجموعة ذوي القدرات الفكرية العالية.
- رأس المال الهيكلي هو الذي يفسر سبب تفوق مصنع على آخر لديهما نفس الآلات ونفس الهيكل التنظيمي ونفس مناضد العمل، وبالتالي تتضح مساهمته في إنجاح تطوير منتجات المنظمة.
- في ظل اقتصاد المعرفة أصبح الزبائن كابتكاريين يدخلون في المنظمات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل أخذ آرائهم في عملية تطوير منتجاتها.

الفصل الرابع

الفصل الرابع:

واقع مكونات رأس المال الفكري بمنظمة Condor وأثره في تطوير

منتجاتها

بعد أن قمنا بدراسة المتغير المستقل (رأس المال الفكري) لدراستنا هذه في الفصل الأول من جهة، ومن جهة أخرى قمنا بدراسة المتغير التابع (تطوير المنتج) في الفصل الثاني، تطرقنا في الفصل الثالث بتحليل المتغيرات التي تدخل في تكوين المتغير المستقل والتي قسمت إلى ثلاثة أقسام (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني)، وتبين مساهمة كل متغير من هاته المتغيرات في عملية تطوير المنتج؛ لذا سنحاول من خلال هذا الفصل أن نختبر نموذج دراستنا على منظمة Condor الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بالجزائر. حيث سيتناول هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والاجراءات؛
- المبحث الثاني: البطاقة الفنية لمنظمة Condor؛
- المبحث الثالث: تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة والاجراءات

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قام الباحث بها في تصميم أداة الدراسة، وأخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمد الباحث عليها في دراسته.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

استخدمنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي والتحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع رأس المال الفكري وأثره على تطوير المنتجات لمنظمة **Condor**. ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

أولاً: مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

1. البيانات الأولية

اعتمدنا على البيانات الأولية في الجانب الميداني وذلك بتوزيع استبيان على عينة البحث وحصر وتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي، واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. كما تم إجراء مقابلة شخصية مع مدير البحث والتطوير لمعرفة واقع تطوير المنتجات بالمنظمة.

2. البيانات الثانوية

تمت مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتعلق بالتعرف على أثر رأس المال الفكري في تطوير منتجات منظمة Condor، وكذلك تمت مراجعة أية مراجع قد يرى الباحث أنها تساهم في الإثراء العلمي لهاته الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1.مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء ونوابهم في مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) في منظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، والبالغ عددهم (49)، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك باستخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للبحث. وقد تم استرداد (45) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (91,83%). وبعد تفحص الاستبيانات المسترجعة لم يستبعد أي منها نظرا لصلاحيتها للتحليل، أي تم تحليل (45) استبانة.

2. وصف عينة الدراسة

أ- العمر

بالنظر للجدول رقم (4-1) يتضح أن (11.1%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و ما نسبته (33.3%) من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وما نسبته (55.6%) من العينة أعمارهم أكبر من 41 سنة. ومن خلال النسب الموضحة فإن ما نسبته (44.4%) هم من فئة الشباب

وهذا يدل على أن المنظمة ليس لديها مانع من شغل الشباب في المناصب الإدارية المهمة، ولعل هذا يفسر ميل المنظمة لاعتماد مبدأ الترقية من داخل المنظمة لشغل مراكز القرار بها حتى وإن كانت في مستويات إدارية عليا بشرط توافر المواصفات الوظيفية لدى الموظف المرشح لشغل هذه المناصب.

جدول رقم (4-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	11.1
من 30 إلى 40 سنة	15	33.3
أكثر من 41 سنة	25	55.6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ب- المؤهل العلمي

من خلال معطيات الجدول رقم (4-2) يتضح أن عينة الدراسات لا يوجد فيها من مستواهم العلمي بكالوريا فما دون، وما نسبته (86.7%) من الجامعيين، و(13.33%) من حملة شهادات الدراسات العليا. إن هذه النسب السابقة تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة مما يعني فهمهم الجيد لمكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح، وتعكس هذه سياسة المنظمة في شغل أصحاب المستوى التعليمي الجيد في مناصب القرار.

جدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فما دون	0	0.0
جامعي	39	86.7
دراسات عليا	6	13.33
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ت- المستوى الإداري

من الجدول رقم (4-3) أن ما نسبته (11.1%) من عينة الدراسة هم من الإدارة العليا، ونسبة (57.8%) من الإدارة الوسطى و(31.1%) منهم يعملون بالإدارات التنفيذية حيث كانت النسبة الأعلى للإدارة الوسطى.

جدول رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	5	11.1
إدارة وسطى	26	57.8
إدارة تنفيذية	14	31.1
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ث - عدد سنوات الخبرة

يتضح من معطيات الجدول رقم (4-4) أن (93.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة لأكثر من خمس سنوات، وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والدراية في كيفية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء مديرياتهم بخاصة ومنظمتهم عامة.

جدول رقم (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	3	6.7
من 05 إلى 10	10	22.2
من 11 إلى 15	12	26.7
15 فأكثر	20	44.4
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع بحثنا، وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع البيانات هي الاستبانة، لذلك تم تصميم استبانة لهذا الغرض. وقد تم تصميم الاستبانة اعتماداً على بعض الأدبيات والدراسات التي عالجت متغيرات دراستنا بما يتوافق مع أهدافها، وقبل أن تكون الاستبانة على صورتها النهائية مرّت بعدة مراحل كما يلي:

- إعداد استبانة أولية؛

- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
 - عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة من داخل وخارج الكلية، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والارشاد والملاحظات القيمة التي أثرت الاستبانة وارتقت بمستواها؛
 - عرض هاته الملاحظات على الأستاذ المشرف لغرض مناقشتها، ومعرفة أي منها يجب أخذها بعين الاعتبار وأي منها لا يؤخذ؛
 - إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الحذف؛
 - توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وتتكون أداة الدراسة من:
- **الجزء الأول:** ويضم مجموعة من الأسئلة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على تطوير منتجات المنظمة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:
 - **المحور الأول:** يمثل مدى توفر رأس المال البشري والذي يضم العبارات من (01) إلى (12).
 - **المحور الثاني:** يمثل مدى توفر رأس المال الهيكلي والذي يضم العبارات من (13) إلى (23).
 - **المحور الثالث:** يمثل مدى توفر رأس المال الزبوني وممثلا بالعبارات من (24) إلى (34).
 - **المحور الرابع:** يمثل مدى إنجاح تطوير المنتجات ممثلا بالعبارات من (35) إلى (49).

- **الجزء الثاني:** ويضم البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (05) إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (4-5):

جدول رقم (4-5): مقياس الإجابات

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق أن أداة القياس (الاستبانة) تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار متماثلة في الاختبارين.

أولاً: صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الدراسة بطريقتين هما:

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة البليدة -02- والمدرسة العليا للتجارة*، وقد طلب منهم عن طريق تقديم "طلب تحكيم استبيان" تحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت لأجله. وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل على ضوء اقتراحاتهم، وبالتالي تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة

قام الباحث باختبار الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (10) مفردة قبل استخدامها بشكل نهائي، والغرض من ذلك التأكد من فهم المستجوب لأسئلة الاستبيان، لإدخال تحسينات على أسئلة الاستبيان بحيث لا يجد المستجوب مشاكل في الإجابة عليها وإعطاء البيانات اللازمة. وقد جرى هذا الاختبار في حدوده المقبولة في الدراسات حيث إن الحد الأدنى للدراسة القبلية يكون (10) حالات.²

كما طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمعت الملاحظات وتم تفريغ استجاباتهم، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبديت الملاحظات حولها.

* أنظر الملحق رقم (01).

² فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي "منظور تطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 124.

كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على هذه العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط بينهما كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات بعد رأس المال البشري

يوضح الجدول رقم (4-6) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال البشري والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة أقل من (0.01) لكل عبارة وبذلك تعتبر عبارات بعد رأس المال البشري صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-6): الصدق الداخلي لفقرات محور رأس المال البشري

رأس المال البشري: متمثلاً ب: معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، معنويات العاملين، الابتكار والابداع للعاملين.			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	عمالي الذين أشرف عليهم لديهم المعرفة العالية بمواصفات العمل.	0.875	0.000
02	عمالي الذين أشرف عليهم ذوي مواهب.	0.855	0.000
03	عمالي الذين أشرف عليهم من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	0.798	0.000
04	يملك عمالي الذين أشرف عليهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	0.765	0.000
05	الوظائف المهمة التي أشرف عليها يشغلها عاملون أصحاب الخدمة الطويلة فيها.	0.888	0.000
06	يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	0.887	0.000
07	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بمعنويات عالية.	0.855	0.000
08	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بروح تعاونية فيما بينهم.	0.902	0.000
09	لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من الإحباط والقلق.	0.655	0.000
10	لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من ضعف الشعور بالأمان الوظيفي.	0.777	0.000

0.000	0.835	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على إيجاد أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل.	11
0.000	0.902	يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على تحويل هاته الأفكار الجديدة إلى واقع عملي.	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ب. الصديق الداخلي لفقرات بعد رأس المال الهيكلي

يوضح الجدول رقم (4-7) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال الهيكلي والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 لكل عبارة وبذلك تعتبر عبارات بعد رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-7): الصديق الداخلي لفقرات محور رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي: متمثلاً ب: براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس السيطرة النوعية، قواعد وأنظمة المعلومات.			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تقوم المنظمة بتحويل المعارف المتميزة إلى برامج تنفيذية.	0.943	0.000
14	حققت المنظمة عدة اختراعات مسجلة باسمها.	0.904	0.000
15	تمتلك المنظمة برامج وتطبيقات لمنتجاتها الالكترونية مسجلة باسمها.	0.899	0.000
16	العلامة التجارية للمنظمة راسخة في أذهان مستهلكيها.	0.878	0.000
17	علامة المنظمة التجارية محمية من الغش والتضليل.	0.888	0.000
18	إجراءات المنظمة في مجال ضبط جودة منتجاتها محكمة جداً.	0.787	0.000
19	لدى المنظمة أنظمة تقييم دقيقة للرقابة على جودة منتجاتها.	0.799	0.000
20	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة.	0.801	0.000
21	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بسرعة مناسبة.	0.844	0.000
22	نظم المعلومات في المنظمة متطورة جداً.	0.854	0.000

23	نظم المعلومات في المنظمة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	0.844	0.000
----	--	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ت. الصدق الداخلي لفقرات بعد رأس المال الزبوني

يوضح الجدول رقم (4-8) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد رأس المال الهيكلي والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 لكل عبارة وبذلك تعتبر عبارات بعد رأس المال الزبوني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-8): الصدق الداخلي لفقرات محور رأس المال الزبوني

رأس المال الزبوني: متمثلاً ب: رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، مشاركة الزبون والتعاون معه.			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	تقوم المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.	0.902	0.000
25	تجري المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن.	0.916	0.000
26	تقوم المنظمة بدراسة التوقعات التي ينتظرها الزبون عند شراء منتجاتها.	0.891	0.000
27	تتفق المنظمة بمبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع للزبائن.	0.871	0.000
28	نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالوا يشترون منتجاتنا عالية جداً.	0.844	0.000
29	زبائن المنظمة راضون عن الوقت المستغرق بين طلب الزبون للمنتج وتسليم المنتج.	0.822	0.000
30	تكسب المنظمة باستمرار زبائن جدد.	0.821	0.000
31	تأخذ المنظمة مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها.	0.833	0.000
32	تقوم إدارة المنظمة بمنح زبائنها الأوفياء مزايا إضافية كالتى تتمثل في الخصومات والبيع بالآجل.	0.844	0.000
33	تعمل إدارة المنظمة على إشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها.	0.755	0.000
34	تعمل إدارة المنظمة على تبادل المعلومات مع زبائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون.	0.744	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ج. الصدق الداخلي لفقرات إنجاح تطوير المنتجات

يوضح الجدول رقم (4-9) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إنجاح تطوير المنتجات والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 لكل عبارة وبذلك تعتبر عبارات محور إنجاح تطوير المنتجات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-9): الصدق الداخلي لفقرات محور إنجاح تطوير المنتجات

إنجاح عملية تطوير المنتجات			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	توفر المنظمة المناخ الملائم لحدوث عملية الابداع من أجل تقديم أكبر عدد من الأفكار للمنتجات الجديدة.	0.855	0.000
36	يوجد بالمنظمة فريق تطوير منتجات مبدع قادر على القيام بمهام التطوير.	0.801	0.000
37	تخصص المنظمة الموارد المالية اللازمة لعملية تطوير المنتج.	0.798	0.000
38	تستعين إدارة المنظمة بعدة أساليب علمية عند توليد الأفكار بشأن تطوير منتجاتها.	0.788	0.001
39	الأفكار التي تؤخذ بعين الاعتبار تصفى على أساس ملائمتها مع أهداف واستراتيجيات وموارد المنظمة.	0.901	0.000
40	تقوم المنظمة بتجسيد فكرة المنتج الجديد في شكل مفاهيم يتم تقديمها لعينة من الزبائن لمراقبة ردود أفعالهم لاختيار أحسن المفاهيم.	0.821	0.000
41	تعمل إدارة المنظمة بصفة مستمرة على إيجاد استراتيجية تسويقية لمنتجاتها الجديدة.	0.835	0.000
42	دراسة جدوى المنتج الجديد من الناحية المالية دقيقة.	0.846	0.000
43	تقوم المنظمة بعمل نموذج أولي للمنتج الجديد يحاكي في خصائصه حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة.	0.845	0.000
44	يخضع النموذج الأولي لعدة اختبارات لمعرفة مدى جاهزيته للاستخدام ومدى قبوله من طرف الزبائن.	0.866	0.000
45	تقوم المنظمة بإنتاج المنتج الجديد بدون أي معوقات فنية.	0.899	0.000
46	تخضع منتجات المنظمة على الإطلاق للمعايير الدولية للجودة.	0.872	0.001

0.000	0.907	يلبي المنتج الجديد حاجات ورغبات الزبائن.	47
0.000	0.901	أثبتت المنتجات الجديدة للمنظمة قدرتها على المنافسة.	48
0.000	0.888	تقوم المنظمة بمتابعة المنتج الجديد خلال فترة حياته.	49

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ح. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

يبين الجدول رقم (4-10) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث كان مستوى الدلالة لكل محور أقل من (0.01)، وبذلك فالمحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4-10): معامل الارتباط بين كل محور من محاور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

لعبارات الاستبانة

المحاور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	رأس المال البشري	0.849	0.000
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	0.854	0.000
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	0.879	0.000
المحور الرابع	إنجاح تطوير المنتجات	0.856	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: ثبات فقرات الاستبانة

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في

الجدول رقم (4-11).

جدول رقم (4-11): معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

المحاور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	رأس المال البشري	12	0.801
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	11	0.814
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	11	0.805
المحور الرابع	إنجاح تطوير المنتجات	15	0.815
جميع العبارات			0.817

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك درجة عالية جدا من الثبات لكل محور ولجميع عبارات الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة (0.817)، حيث تعبر هذه القيمة عن درجة عالية جدا من الثبات مما يعكس ثبات إجابات أفراد العينة، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت لأجله.

من خلال اختبارات الصدق والثبات التي تم استخدامها يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وصلاحياتها لجمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة باختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (SPSS (version 18- Francais)،

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛

- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الدراسة،
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات؛
- اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؛
- اختبار t للعينة الواحدة؛
- معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في اجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة؛

المبحث الثاني: البطاقة الفنية لمنظمة Condor

من خلال هذا المبحث سنحاول إلقاء نظرة شاملة عن منظمة Condor من خلال التعريف بالمنظمة ودراسة هيكلها التنظيمي، وفي الأخير التطرق إلى مزيج منتجات المنظمة.

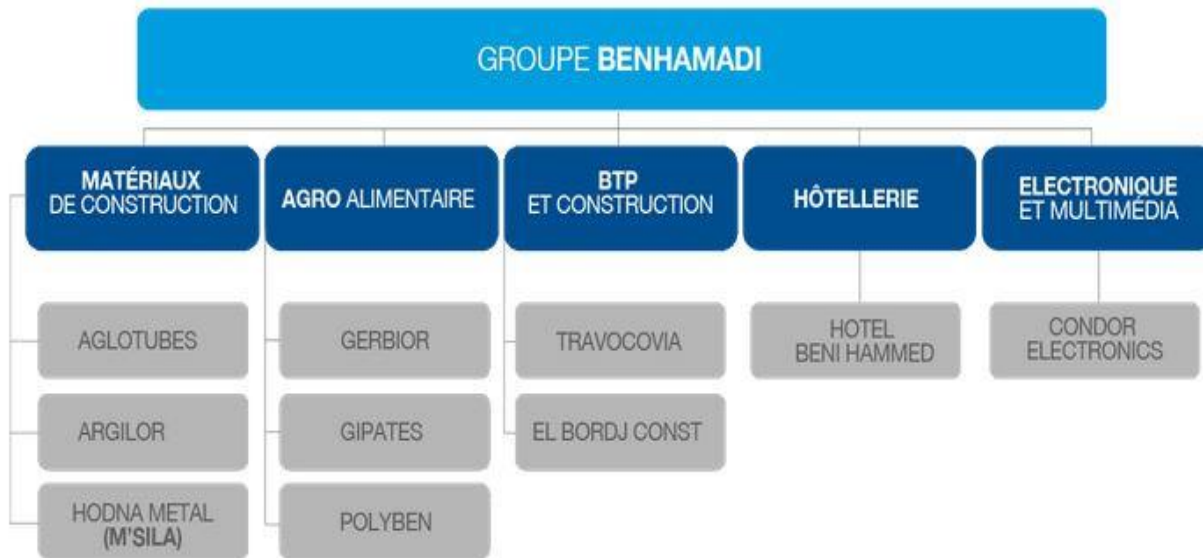
المطلب الأول: تقديم منظمة Condor

أولاً: التعريف بالمنظمة

منظمة Condor هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري " Antar

Trade"، وهي إحدى المؤسسات المكونة "لمجموعة بن حمادي" الموضحة في الشكل رقم (4-1).

شكل رقم (4-1): مجموعة بن حمادي



Source: <http://www.condor.dz>, le 21-04-2014, a 11 :00

حيث تحصلت المنظمة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003. مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج، يقدر رأس مالها 2.450.000.000,00 دج، و تقدر مساحتها الاجمالية ب 80104 متر مربع. تعمل منظمة Condor على ترقية نشاطاتها القاعدية و المتمثلة في تركيب و تصنيع المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02¹، المُحدّد للصناعة و الانتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب.

ثانيا: المراحل التي مرت بها المنظمة

مرت المنظمة بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما عليه الآن وهي:

¹ أنظر الجريدة الرسمية العدد 19 الصادرة بتاريخ: 2000/04/05.

1. المرحلة الأولى: الشراء من أجل البيع

خلال هذه المرحلة كانت المنظمة تقوم بشراء المنتجات الكهرومنزلية جاهزة و بيعها في السوق الجزائري كما هي، ونظرا لأن الطلب كان متزايدا بشكل كبير على المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة التالية.

2. المرحلة الثانية: شراء المنتجات مُفكّكة جزئيا

في هذه المرحلة قامت منظمة Condor بشراء المنتجات مُفكّكة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها وبيعها في السوق الجزائري، و استفادت المنظمة خلال هذه المرحلة من عدة مزايا، من أهمها تخفيض تكاليف الشراء، و التعرف على طرق تركيب الأجهزة المفكّكة جزئيا.

3. المرحلة الثالثة: شراء المنتجات مُفكّكة كليا

في هذه المرحلة قامت المنظمة بشراء المنتجات مُفكّكة كليا و إعادة تركيبها و بيعها في السوق الجزائري، و قد استفادت المؤسسة من عدة مزايا خلال هذه المرحلة، تلّخصت في التعرف على مكونات الجهاز و طرق تركيبه، بالإضافة إلى تحديد المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا و بتكاليف أقل.

4. المرحلة الرابعة: الإنتاج

بعد أن استفادت المنظمة من المراحل السابقة، أصبحت تتحكم في تقنيات و طرق و أساليب تركيب الأجهزة، وبعد أن قامت بتحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجّله بعلامة تجارية خاصة بها، و ذلك من خلال شراء التراخيص، حيث قامت

المؤسسة بشراء التراخيص من المؤسسة الصينية "Hisense"، كما قامت المنظمة مؤخرا بعقد العديد من الشراكات (تحالفات استراتيجية) مع الموردين الأجانب على غرار كل المورد الكوري "HOME COST"، والمورد الأمريكي "UNIVERSAL" و غيرها، لكن يبقى الشريك الصيني الشريك الاستراتيجي و رقم واحد بالنسبة للمنظمة.

حيث أن كل منتجات المنظمة تصدر بالعلامة التجارية  والرمز الذي يوجد أمام الكلمة Condor يشير إلى طائر جراح من فئة النسور، وهو من أكبر الطيور في العالم وأعلىها تحليقا في السماء. وعلامة المنظمة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

ثالثا: أهداف المنظمة

تسعى المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتلخص فيما يلي:

1. تحقيق احتياجات الزبائن من خلال تطوير المنتجات و الخدمات المرافقة لها؛
2. تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الانتاج الوطنية، و تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توفير منتج وطني جزائري في السوق؛
3. العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج؛
4. المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة؛
5. تخفيض الأسعار من خلال تعظيم الإنتاج؛

6. تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال العمل على زيادة الحصّة السّوقية و غزو أسواق جديدة، و تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية من أجل تطوير و تنويع المنتجات؛

7. التكوين المستمر للعمال و الاطارات، و الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة؛

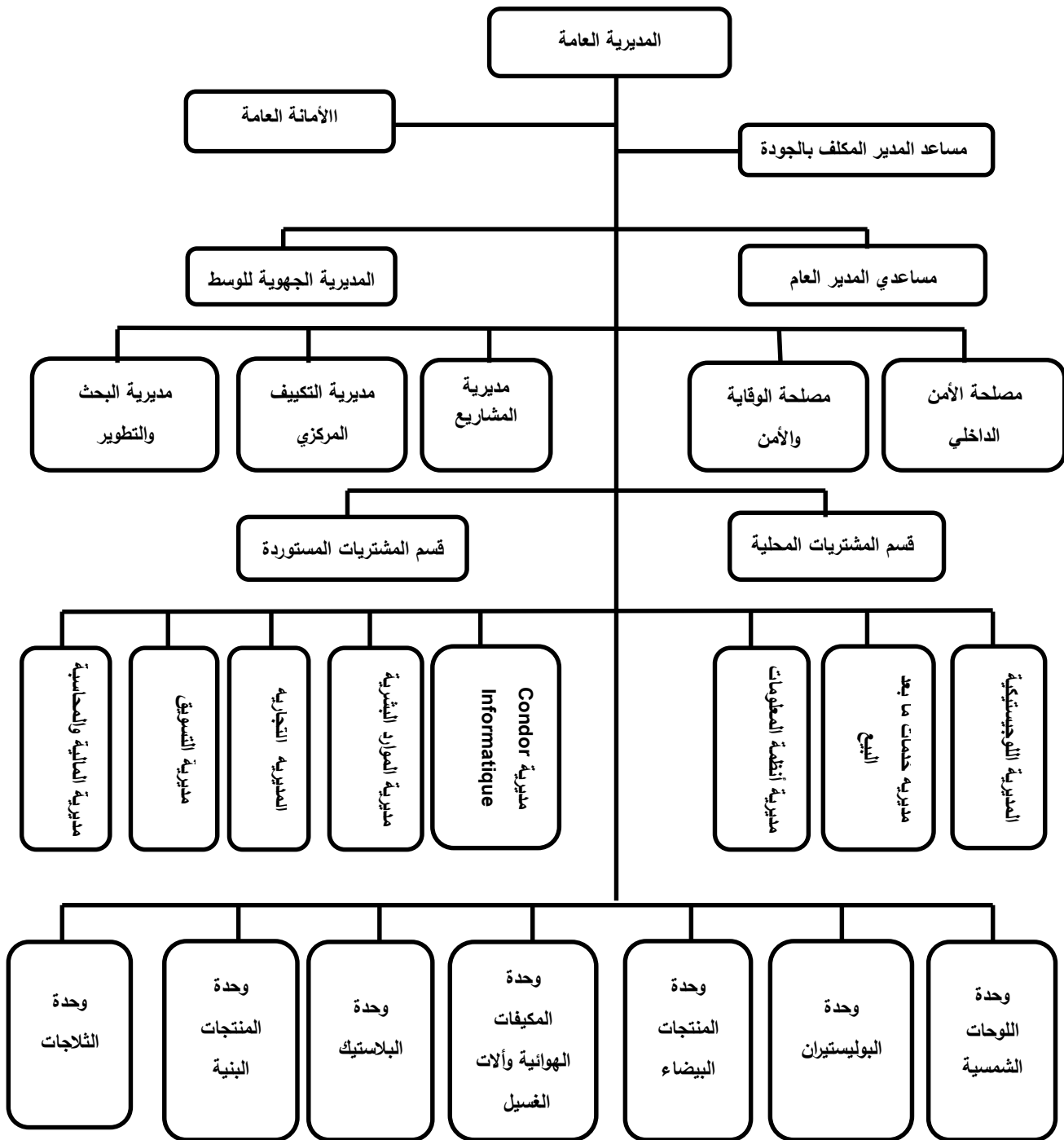
8. السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة

أولاً: الهيكل التنظيمي لمنظمة Condor

يوضح الشكل رقم (4-2) الهيكل التنظيمي لمنظمة Condor:

شكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمنظمة Condor



المصدر: مديرية الموارد البشرية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي

فيما يلي سنقوم بتوضيح المهام الموكلة لأهم الوظائف بالمنظمة:

1. المديرية العامة

تتمثل مهمتها في الإشراف على إدارة المنظمة و السّهر على تطبيق النظام العام بها، كما تقوم بالإمضاء باسم المنظمة وتمثلها لدى الجهات القضائية والمالية والهيئات الأخرى، و تقوم باتخاذ القرارات و إصدار اللوائح و التعليمات لرؤساء المديريات والوحدات.

2.الأمانة العامة

مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام و نائبه، و بين الأفراد المتواجدين في المنظمة والمتعاملين معها.

3.مساعد مدير العام

تتمثل مهامهم الأساسية في مساعدة المدير العام في أداء مهامه، وكذلك تقديم مختلف الاستشارات اللازمة.

4. مساعد المدير العام المكلف بالجودة

تتمثل مهمته في السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، و هذا من

خلال:

- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يُواجهها من عراقيل وتقديم التوجيهات اللازمة؛
- القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح؛
- تحسيس رؤساء المصالح و الذين هم على علاقة مباشرة بالزائن و توجيههم نحو هدف إرضاء الزبون باعتباره أساس بقاء المنظمة.

5. مصلحة الوقاية والأمن

تهتم بأمن المنظمة و هذا بإشرافها على:

- تسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من مختلف الأخطار التي تُهدّد المنظمة؛
- تنظيم الحراسة و السّهر على أمن الممتلكات والأجهزة؛
- تكوين العمّال على الوقاية والأمن الصناعي.

6. مديرية البحث و التطوير

تقوم بمختلف البحوث و الدراسات المتعلّقة بالتطوير و الابتكار و الابداع بشكل مستمر.

7. قسمي المشتريات المحلية و المستوردة

تتمثل مهمتهما في التنسيق مع الموردين و البنوك لتنظيم الطلبيات و متابعتها في مراكز العبور، من داخل و خارج الوطن، لضمان وصولها في الأوقات المحدّدة، إضافة إلى إمداد المديریات الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيّارات، شاحنات النقل، و غيرها.

8. المديرية اللوجستكية

تهتم بإمداد المديریات الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في العمليات المتعلقة بنقل البضائع بوسائل المنظمة أو عن طريق إيجار وسائل النقل؛
- ضمان نقل العمال؛
- صيانة وسائل كل المنظمة؛
- تسيير قطع الغيار المستهلكة.

9. مديرية خدمات ما بعد البيع

تتمثل مهامها في:

- إدارة و متابعة مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

10. مديرية الموارد البشرية

تسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

- إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف وظائفهم؛
- توظيف العمال حسب احتياجات المنظمة؛
- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال؛
- تطبيق مخطط التكوين للعمال.

11. المديرية التجارية

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- الاستماع إلى الزبائن؛
- تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن الحاليين و الحصول على الزبائن الجدد؛
- تفقد عمليات البيع و طلبيات الزبائن و التكفل بتوفيرها؛
- الإمداد و التكفل بالنقل؛

12. مديرية التسويق

تتمثل مهامها:

- المشاركة في المعارض المحلية و كذلك الدولية، و تسجيل آراء و رغبات الزبائن و إقتراحاتهم حول المنتجات و تقديمها للإدارة من أجل إعداد الدراسة؛
- القيام بدراسة السوق و توجيه الاستبيان للزبائن من أجل معرفة رضاهم و معدل تكرار شرائهم لمنتجات المؤسسة؛
- تدعيم الفرق الرياضية سواء المحلية أو الوطنية؛
- رعاية بعض التظاهرات الثقافية أو الخيرية؛
- القيام بنشر الإعلانات والملصقات في الجرائد و المجالات والأماكن المخصصة للإشهار؛
- إدارة الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة.

13. مديرية المحاسبة و المالية

تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة و العمليات الجبائية و هذا من

خلال:

- إعادة الميزانية و تسويتها و القيام بتحليلها؛
- متابعة حسابات الخزينة؛
- المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات؛
- إعداد المخطط المالي على المدى الطويل و القصير.

14. مديرية أنظمة المعلومات

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- إنتاج المعلومات الرسمية التي يطلبها أو يفرضها المحيط الاقتصادي في شكل وثائق؛
- توفير المعلومات الملائمة لكافة المسؤولين في المنظمة، التي تمكنهم من أداء وظائفهم والاستجابة لكافة التغيرات التي تحدث في المحيط؛
- إيجاد جو من الاتصال بين مختلف المستويات يضمن التنسيق الجيد للنشاطات؛
- معرفة البيانات الضرورية للمنظمة وحيازتها بالطرق الأكثر سرعة ومردودية عن طريق الرصد واليقظة المستمرة؛
- تنظيم وترميز وترتيب المعلومات بطريقة تسمح بإيجاد المهمة منها في التسيير واتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك الوظائف المتعلقة ب: التخزين، المعالجة، ارسال المعلومات للمصالح والإدارات المعنية.

15. مديرية Condor Informatique

تتمثل مهام هذه المديرية بتسيير شؤون منتجات المعلوماتية المتمثلة في الحواسيب الآلية والهواتف النقالة الذكية والبرامج والتطبيقات التي تدعم الحواسيب والهواتف الذكية.

16. وحدات الإنتاج

تتكون منظمة Condor من سبع وحدات إنتاجية وهي:

- وحدة إنتاج الثلجات؛
- وحدة إنتاج مكيفات الهواء؛
- وحدة إنتاج المنتجات البيضاء والمتمثلة في آلات الطبخ و الأفران و الأجهزة الالكترومنزلية الصغيرة؛
- وحدة إنتاج المنتجات البنية المتمثلة في التلفزيونات والحواسيب الآلية والهواتف النقالة؛
- وحدة إنتاج البوليسثيران التي تقوم بإنتاج مواد التغليف المستعملة في حماية منتجات المنظمة؛
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية المولدة للطاقة الكهربائية؛
- وحدة إنتاج مواد البلاستيك التي تدخل في صناعة مختلف منتجات المنظمة.

المطلب الثالث: مزيج منتجات المنظمة

كانت سنة 2003 بداية نشاط الانتاج للمؤسسة، و بدأت بتشكيلة ذات منتجين فقط هما التلفاز و جهاز الاستقبال الرقمي، و كانت سلسلة الانتاج حديثة، ثم في 2004 أضافت المنظمة تشكيلة منتجات جديدة تتكون من أجهزة التكييف و الثلجات. كما قامت المنظمة في السنوات الخمس الأخيرة بإدخال منتجات جديدة بنفس العلامة التجارية إلى مزيج منتجاتها مثل الأفران الكهربائية،

الغسّالات، أجهزة الحاسوب، الهواتف الذكية و غيرها، و الجدول التالي يوضح الطاقة الانتاجية السنوية للمنظمة على مستوى كل وحدة.

جدول رقم (4-12): الطاقة الانتاجية السنوية لمنظمة Condor لكل وحدة انتاج

وحدة الإنتاج	وحدة أجهزة التلفاز و الاستقبال الرقمي	وحدة إنتاج الحواسيب	وحدة إنتاج المكيفات الهوائية	وحدة الثلاجات	وحدة المنتجات البيضاء	وحدة البلاستيك	وحدة البولسترين
حجم الإنتاج في السنة	1.500.000 وحدة	1.000.000 وحدة	450.000 وحدة	300.000 وحدة	165.000 وحدة	1000 طن	4500 طن

Source: <http://www.condor.dz>, le 21-04-2014, a 16 :00

أما خلال سنة 2014 فمزيج منتجات منظمة **Condor** يتكون من (14) خط منتجات التي تمثل إتساع مزيجها متمثلة بـ: خط الحاسب الآلي، خط ملحقات الحاسب الآلي، خط الهواتف النقالة، خط التطبيقات التعليمية، خط التلفزيونات، خط أجهزة الاستقبال الرقمي وقارئ الأقراص، خط المكيفات الهوائية، خط تجهيزات المطبخ، خط آلات الغسيل، خط الثلاجات، خط الأجهزة الالكترومنزلية الصغيرة، خط البرادات، خط التدفئة والتبريد، خط النشاطات الأخرى. أما عن طول المزيج الذي يشير إلى العدد الكلي للمنتجات التي تُكوّن كافة خطوط منتجات المنظمة فهو يساوي (144) منتج.* حيث تبين هذه التشكيلة من المنتجات المجهودات التي تبذلها المنظمة في سبيل مواجهة المنافسة وتحقيق أهداف النمو والتوسع من خلال تبني استراتيجية تطوير المنتج كبدل استراتيجي.

* لتفصيل أكثر حول مزيج منتجات المنظمة أنظر: www.condor.dz.

المطلب الرابع: واقع تطوير المنتجات بمنظمة Condor

من خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع مدير البحث والتطوير بالمنظمة، قمنا برصد واقع تطوير المنتجات بالمنظمة، حيث تمثلت أسئلة المقابلة فيما يلي:

- بشكل عام كيف تقيمون عملية تطوير المنتج بمنظمتكم؟

تتبنى المنظمة استراتيجية تطوير المنتج على مختلف وحداتها الانتاجية منذ بداية نشاط الانتاج فيها، بعد أن كانت تقوم باستيراد مكونات الأجهزة و تركيبها و بيعها في السوق الجزائري، وذلك باستعمال أحدث التقنيات المستعملة في مجال صناعة منتجاتها. بحيث تقوم إما بإجراء تحسينات وتعديلات على منتجاتها تمس كل من التصميم، الجودة، التكنولوجيا المستخدمة في التصنيع، وإما بإدخال منتجات جديدة تماما.

- ما هي الأسباب التي تجعل المنظمة تقوم بتطوير منتجاتها؟

من الأسباب التي تدفع بالمنظمة للقيام بعملية التطوير:

- وجود فرصة في السوق؛
- الضغوط التي تفرضها المنافسة؛
- تغير حاجات وأذواق الزبائن؛
- المسائلة القانونية التي يمكن أن تسأل عنها المنظمة حول منتجاتها التي يمكن أن تشكل خطورة على الانسان والبيئة، مع العلم أن المنظمة تنتهج سياسة المسؤولية الاجتماعية وتسعى لتحقيقها وتجسيدها في منتجاتها؛
- التطور التكنولوجي؛

- عند الاهتمام بتطوير منتجاتكم، ما هي الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار حتى يتم الانطلاق في مشروع التطوير؟

يؤخذ بعين الاعتبار عدة أمور قبل الانطلاق في مشروع عملية تطوير منتجاتنا، تتمثل في ميزانية التطوير، التكاليف التي يمكن تحملها خلال عملية التطوير، مستوى الجودة اللازمة والمتوافقة مع سياسة المنظمة للجودة، مراعاة سياسة المسؤولية الاجتماعية المطبقة في المنظمة، موارد المنظمة البشرية والتقنية، درجة المخاطرة المتوقعة لطرح المنتج في السوق.

- من هم الأفراد المشكلون لفريق تطوير منتجات المنظمة القائمون على عملية التطوير؟

يتكون فريق تطوير منتجاتنا من:

- عمال البحث والتطوير من مهندسين ومصممين وباحثين؛
- الأطارات الإدارية للمنظمة من مختلف المديريات ومسؤولي الوحدات الإنتاجية؛
- عمال الوحدات بالمنظمة؛

- ما هي أهم مصادر أفكار عملية التطوير بالمنظمة؟

يمكن أن نذكر ما يلي:

- اقتراحات وشكاوى الزبائن؛
- مراكز خدمات ما بعد البيع؛
- الدراسات التسويقية التي تقوم بها مديرية التسويق بالمنظمة؛
- منتجات المنافسين؛
- موزعي المنظمة المتوزعين على التراب الوطني؛

• وظيفة البحث والتطوير؛

- ما هي الخطوات التي تتبعها المنظمة عند قيامها بعملية تطوير المنتج؟

تتمثل الخطوات في:

- جمع الأفكار من مصادرها؛
- وضع دفتر شروط؛
- تصميم المنتج في شكل نموذج رقمي باستعمال برامج التصميم؛
- عرض التصميم على أصحاب القرار في المنظمة؛
- أخذ الموافقة من أصحاب القرار؛
- إنتاج كمية تجريبية توزع في بعض نقاط البيع لجس النبض؛
- انتظار رد الفعل في السوق؛
- الانتاج بصورة رسمية أو إعادة النظر اعتمادا على النتائج المحققة.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل وتفسير نتائج الاستبانة للوصول إلى إجابة على أسئلة

الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل فقرات الدراسة

استخدم الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون

توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4-13) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4-13): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي للبيانات

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	رأس المال البشري	12	0.709	0.696
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	11	0.704	0.704
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	11	0.666	0.767
المحور الرابع	إنجاح تطوير المنتجات	15	0.696	0.718
جميع العبارات		49	0.665	0.768

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الاستبانة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل عبارات الاستبانة، ولعله من الصعوبات التي قد تواجه الباحث عند الرغبة في عرض تحليل البيانات الوصفية باستخدام قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري هي قدرته على تحديد قيم قطعية يمكنه عندها القول بأن مفردات العينة تميل إلى الموافقة أو الموافقة بشدة على عبارة ما والطريق الصحيح هي أن يقوم الباحث بالخطوات التالية:

- حساب المدى أولاً، وهو في هذه الحالة عبارة عن أكبر قيمة ناقص أصغر قيمة في

مقياس ليكرت الخماسي، أي (5-1=4)؛

- يتم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد فئات مقياس ليكيرت، أي

$$(0.8=5/4)؛$$

- بعد ذلك يتم إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للفئة "غير موافق تماما" وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل فئة وبالتالي تكون كالاتي:

- أي وسط حسابي تقع قيمته بين (1 _ 1.80) يصنف في الفئة "غير موافق تماما"؛

- أي وسط حسابي قيمته أكبر من (1.80 _ 2.60) يصنف في الفئة "غير موافق"؛

- أي وسط حسابي قيمته أكبر من (2.60 _ 3.40) يصنف في الفئة "محايد"؛

- أي وسط حسابي قيمته أكبر من (3.40 _ 4.20) يصنف في الفئة "موافق"؛

- أي وسط حسابي قيمته أكبر من (4.20 _ 5) يصنف في الفئة "موافق تماما".

وتكون العبارة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة

أكبر من الجدولية والتي تساوي (2.015) أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من

(60%)، وتكون العبارة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t

المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2.015) أو مستوى الدلالة أقل من (0.05)

والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في العبارة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر

من (0.05).

أولاً: تحليل عبارات محور رأس المال البشري

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة لمعرفة مدى توفر رأس المال البشري حسب آراء العينة، والجدول رقم (4-14) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-14): آراء العينة حول مدى توفر رأس المال البشري

الرقم	العبارات المتعلقة بمحور رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
01	عمالي الذين أشرف عليهم لديهم المعرفة العالية بمواصفات العمل.	4,16	0,852	83,11	9,102	0.000
02	عمالي الذين أشرف عليهم ذوي مواهب.	4,04	0,638	80,89	10,981	0.000
03	عمالي الذين أشرف عليهم من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.	4,11	0,804	82,22	9,270	0.000
04	يملك عمالي الذين أشرف عليهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.	3,96	0,737	79,11	8,695	0.000
05	الوظائف المهمة التي أشرف عليها يشغلها عاملون أصحاب الخدمة الطويلة فيها.	3,93	0,751	78,67	8,340	0.000
06	يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.	3,96	0,796	79,11	8,048	0.000
07	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بمعنويات عالية.	4,00	0,853	80,00	7,866	0.000
08	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بروح تعاونية فيما بينهم.	3,82	0,834	76,44	6,616	0.000
09	لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من الإحباط والقلق.	3,62	0,806	72,44	5,179	0.000
10	لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من ضعف الشعور بالأمان الوظيفي.	3,60	0,780	72,00	5,157	0.000
11	يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على إيجاد أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل.	3,64	0,802	72,89	5,389	0.000

12	يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على تحويل هاته الأفكار الجديدة إلى واقع عملي.	3,73	0,915	74,67	5,379	0.000
جميع عبارات بعد رأس المال البشري		3,88	0,548	77,60	10,784	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) بلغ (4,16) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (83,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة لديها عمال يمتلكون المعرفة عالية بمواصفات العمل.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) بلغ (4,04) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (10,981) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة يتمتعون بمواهب.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) بلغ (4,11) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,270) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (82,22%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى

الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن عمال المنظمة من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,695) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن المنظمة تمتلك عمال لديهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) بلغ (3,93) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,340) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (78,67%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن الوظائف المهمة بالمنظمة يشغلها عاملون أصحاب الخدمة الطويلة فيها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,048) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما

يدل على أن المنظمة يتوفر لديها عمال يمتلكون المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) بلغ (4,00) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (7,866) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة يتمتعون بمعنويات عالية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) بلغ (3,82) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (6,616) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (76,44%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة يتمتعون بروح تعاونية فيما بينهم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) بلغ (3,62) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (5,179) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (72,44%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة لا يعانون من الإحباط والقلق.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) بلغ (3,60) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (5,157) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (72%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة لا يعانون من ضعف الشعور بالأمان الوظيفي.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) بلغ (3,64) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (5,389) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (72,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة لديهم القدرة على إيجاد أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) بلغ (3,73) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (5,379) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (74,67%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن عمال المنظمة لديهم القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى الواقع العملي.

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد رأس المال البشري (3,88) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (10,784) وهي أكبر من قيمتها

الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي له (77,60%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس توفر رأس المال البشري بمنظمة Condor بمستوى جيد.

ثانياً: تحليل عبارات محور رأس المال الهيكلي

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى توفر رأس المال الهيكلي حسب آراء العينة، والجدول رقم (4-15) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-15): آراء العينة حول مدى توفر رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارات المتعلقة بمحور رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
13	تقوم المنظمة بتحويل المعارف المتميزة إلى برامج تنفيذية.	3,98	0,543	79,56	12,077	0.000
14	حققت المنظمة عدة اختراعات مسجلة باسمها.	4,04	0,520	80,89	13,466	0.000
15	تمتلك المنظمة برامج وتطبيقات لمنتجاتها الالكترونية مسجلة باسمها.	3,82	0,535	76,44	10,316	0.000
16	العلامة التجارية للمنظمة راسخة في أذهان مستهلكيها.	3,87	0,625	77,33	9,299	0.000
17	علامة المنظمة التجارية محمية من الغش والتقليد.	4,00	0,739	80,00	9,083	0.000
18	إجراءات المنظمة في مجال ضبط جودة منتجاتها محكمة جداً.	3,84	0,673	76,89	8,421	0.000
19	لدى المنظمة أنظمة تقييم دقيقة للرقابة على جودة منتجاتها.	3,98	0,812	79,56	8,082	0.000
20	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة.	3,96	0,824	79,11	7,774	0.000

21	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بسرعة مناسبة.	4,00	0,522	80,00	12,845	0.000
22	نظم المعلومات في المنظمة متطورة جدا.	4,11	0,611	82,22	12,192	0.000
23	نظم المعلومات في المنظمة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.	4,00	0,426	80,00	15,732	0.000
جميع عبارات بعد رأس المال الهيكلي		3,96	0,474	79,20	13,634	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) بلغ (3,98) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (12,077) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة لديها القدرة على تحويل المعارف المتميزة إلى برنامج تنفيذي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (14) بلغ (4,04) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,466) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تمتلك براءات إختراع.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) بلغ (3,82) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (10,316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي

(2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (76,44%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تمتلك حقوق نشر وتأليف حيث تتمثل في برامج الاعلام الآلي وبرامج تشغيل منتجاتها الالكترونية والتطبيقات الملحقة لهواتفها الذكية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (16) بلغ (3,87) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,299) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,33%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن العلامة التجارية للمنظمة راسخة في أذهان مستهلكيها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (17) بلغ (4,00) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,083) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن العلامة التجارية للمنظمة محمية من الغش والتضليل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (18) بلغ (3,84) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,421) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (76,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى

الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إجراءات المنظمة في مجال ضبط جودة منتجاتها محكمة جدا.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (19) بلغ (3,98) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,082) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة لديها أنظمة تقييم دقيقة للرقابة على جودة منتجاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (20) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (7,774) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على توفر نظم معلومات بالمنظمة تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (21) بلغ (4,00) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (12,845) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية

لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن المنظمة لديها نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بسرعة مناسبة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (22) بلغ (4,11) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (12,192) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (82,22%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن المنظمة تتوفر بها نظم معلومات متطورة جداً.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (23) بلغ (4,00) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (15,732) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن نظم المعلومات في المنظمة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد رأس المال الهيكلي (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,634) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي له (79,20%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس توفر رأس المال الهيكلي بمنظمة Condor بمستوى جيد.

ثالثاً: تحليل عبارات محور رأس المال الزبوني

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة لمعرفة مدى توفر رأس المال الزبوني حسب آراء العينة، والجدول رقم (4-16) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-16): آراء العينة حول مدى توفر رأس المال الزبوني

الرقم	العبارات المتعلقة بمحور رأس المال الزبوني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
24	تقوم المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.	4,04	0,562	80,89	12,461	0.000
25	تقوم المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن.	3,98	0,783	79,56	8,377	0.000
26	تقوم المنظمة بدراسة التوقعات التي ينتظرها الزبون عند شراء منتجاتها.	3,96	0,673	79,11	9,529	0.000
27	تتفق المنظمة بمبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع.	3,96	0,601	79,11	10,660	0.000
28	نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالوا يشترون منتجاتنا عالية جداً.	3,93	0,720	78,67	8,698	0.000
29	زبائن المنظمة راضون عن الوقت المستغرق بين طلبهم للمنتج وتسليمهم له.	3,80	0,726	76,00	7,391	0.000
30	تكسب المنظمة باستمرار زبائن جدد.	3,89	0,714	77,78	8,349	0.000
31	تأخذ المنظمة مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها.	3,96	0,475	79,11	13,506	0.000
32	تقوم إدارة المنظمة بمنح زبائنها الأوفياء مزايا إضافية كالتي تتمثل في الخصومات والبيع بالآجل.	3,98	0,621	79,56	10,559	0.000
33	تعمل إدارة المنظمة على إشراك زبائنهم في أعمالها وصفقاتها.	3,89	0,383	77,78	15,581	0.000
34	تعمل إدارة المنظمة على تبادل المعلومات مع	4,13	0,548	82,67	13,880	0.000

					زيائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون.
0.000	13,551	79,20	0,473	3,96	جميع عبارات بعد رأس المال الزيوني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (24) بلغ (4,04) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (12,461) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تقوم باستطلاعات للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (25) بلغ (3,98) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,377) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تقوم باستطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (26) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,529) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة

الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تقوم بدراسة التوقعات التي ينتظرها الزبون عند شراء منتجاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (27) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (10,660) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تتفق مبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (28) بلغ (3,93) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,698) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (78,67%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالوا يشترون منتجات المنظمة عالية جدا.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (29) بلغ (3,80) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (7,391) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (76%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن زبائن المنظمة راضون عن سرعة تسليم منتجات المنظمة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (30) بلغ (3,89) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,349) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,78%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تكسب باستمرار زبائن جدد.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (31) بلغ (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,506) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تأخذ مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (32) بلغ (3,98) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (10,559) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إدارة المنظمة تقوم بمنح زبائنهم الأوفياء مزايا إضافية كالتي تتمثل في الخصومات والبيع بالآجل.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (33) بلغ (3,89) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (15,581) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,78%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إدارة المنظمة تعمل على إشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (34) بلغ (4,13) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,880) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (82,67%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إدارة المنظمة تعمل على تبادل المعلومات مع زبائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون.

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببعد رأس المال الزبوني (3,96) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,551) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي له (79,20%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس توفر رأس المال الزبوني بمنظمة Condor بمستوى جيد.

رابعاً: القيمة الكلية لرأس المال الفكري بالمنظمة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مدى توافر رأس المال الفكري بالمنظمة حسب آراء العينة، والجدول رقم (4-17) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-17): القيمة الكلية لرأس المال الفكري بالمنظمة حسب آراء العينة

مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاور رأس المال الفكري
0.000	10,784	77,60	0,548	3,88	رأس المال البشري
0.000	13,634	79,20	0,474	3,96	رأس المال الهيكلي
0.000	13,551	79,20	0,473	3,96	رأس المال الزبوني
0.000	13,153	78,60	0,476	3,93	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (3,93) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,153) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي له (78,60%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يدل على أنه يتوفر لدى منظمة Condor مستوى جيد من رأس المال الفكري.

خامساً: تحليل عبارات محور إنجاح تطوير المنتجات

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة لمعرفة مستوى إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة حسب آراء العينة، والجدول رقم (4-18) يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-18): آراء العينة حول مستوى إنجاز تطوير المنتج

الرقم	العبارات المتعلقة بمحور إنجاز تطوير المنتجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
35	توفر المنظمة المناخ الملائم لحدوث عملية الابداع من أجل تقديم أكبر عدد من الأفكار للمنتجات الجديدة.	3,78	0,704	75,56	7,416	0.000
36	يوجد بالمنظمة فريق تطوير منتجات مبدع قادر على القيام بمهام التطوير.	3,82	0,614	76,44	8,986	0.000
37	تخصص المنظمة الموارد المالية اللازمة لعملية تطوير المنتج.	3,98	0,690	79,56	9,499	0.000
38	تستعين إدارة المنظمة بعدة أساليب علمية عند توليد الأفكار بشأن تطوير منتجاتها.	3,87	0,694	77,33	8,376	0.000
39	الأفكار التي تؤخذ بعين الاعتبار تصفى على أساس ملائمتها مع أهداف واستراتيجيات وموارد المنظمة.	3,87	0,786	77,33	7,394	0.000
40	تقوم المنظمة بتجسيد فكرة المنتج الجديد في شكل مفاهيم يتم تقديمها لعينة من الزبائن لمراقبة ردود أفعالهم لاختيار أحسن المفاهيم.	3,71	0,787	74,22	6,062	0.000
41	تعمل إدارة المنظمة بصفة مستمرة على إيجاد استراتيجية تسويقية لمنتجاتها الجديدة.	4,04	0,601	80,89	11,651	0.000
42	دراسة جدوى المنتج الجديد من الناحية المالية دقيقة.	3,87	0,661	77,33	8,801	0.000
43	تقوم المنظمة بعمل نموذج أولي للمنتج الجديد يحاكي في خصائصه حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة.	4,04	0,601	80,89	11,651	0.000
44	يخضع النموذج الأولي لعدة اختبارات لمعرفة مدى جاهزيته للاستخدام ومدى قبوله من طرف الزبائن.	3,89	0,532	77,78	11,212	0.000
45	تقوم المنظمة بإنتاج المنتج الجديد بدون أي معوقات فنية.	3,87	0,694	77,33	8,376	0.000
46	تخضع منتجات المنظمة على الإطلاق للمعايير الدولية للجودة.	3,89	0,647	77,78	9,210	0.000

47	يلبي المنتج الجديد حاجات ورغبات الزبائن.	4,00	0,477	80,00	14,071	0.000
48	أثبتت المنتجات الجديدة للمنظمة قدرتها على المنافسة.	4,16	0,562	83,11	13,786	0.000
49	تقوم المنظمة بمتابعة المنتج الجديد خلال فترة حياته.	4,16	0,824	83,11	9,402	0.000
جميع عبارات محور تطوير المنتجات		3,93	0,467	78,60	13,338	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (35) بلغ (3,78) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (7,416) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (75,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على أن المنظمة توفر المناخ الملائم لحدوث عملية الابداع من أجل تقديم أكبر عدد من الأفكار للمنتجات الجديدة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (36) بلغ (3,82) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,986) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (76,44%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماماً). مما يدل على وجود فريق تطوير منتجات بالمنظمة مبدع قادر على القيام بمهام التطوير.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (37) بلغ (3,98) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,499) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (79,56%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تخصص الموارد المالية اللازمة لعملية تطوير المنتج.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (38) بلغ (3,87) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,376) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,33%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إدارة المنظمة تستعين بعدة أساليب علمية عند توليد الأفكار بشأن تطوير منتجاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (39) بلغ (3,87) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (7,394) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,33%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن أفكار تطوير المنتجات تغرل على أساس ملائمتها مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (40) بلغ (3,71) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (6,062) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (74,22%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة بتجسيد فكرة المنتج الجديد في شكل مفاهيم يتم تقديمها لعينة من الزبائن لمراقبة ردود أفعالهم لاختيار أحسن المفاهيم.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (41) بلغ (4,04) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (11,651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن إدارة المنظمة تعمل بصفة مستمرة على إيجاد استراتيجيات تسويقية لمنتجاتها الجديدة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (42) بلغ (3,87) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,801) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,33%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن دراسات الجدوى لمنتجات المنظمة الجديدة دقيقة من الناحية المالية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (43) بلغ (4,04) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (11,651) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80,89%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تقوم بعمل نموذج أولي لمنتجاتها الجديدة يحاكي في خصائصه حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (44) بلغ (3,89) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (11,212) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,78%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن النموذج الأولي للمنتج الجديد يخضع لعدة اختبارات لمعرفة مدى جاهزيته للاستخدام ومدى قبوله من طرف الزبائن.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (45) بلغ (3,87) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (8,376) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,33%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن منتجات المنظمة الجديدة تنتج بدون معوقات فنية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (46) بلغ (3,89) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,210) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (77,78%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن منتجات المنظمة على الاطلاق تخضع للمعايير الدولية للجودة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (47) بلغ (4,00) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (14,071) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (80%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن منتجات المنظمة الجديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (48) بلغ (4,16) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,786) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (83,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنتجات الجديدة للمنظمة أثبتت قدرتها على المنافسة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم (49) بلغ (4,16) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (9,402) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي

(2,015)، وبلغ الوزن النسبي لها (83,11%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه هذه العبارة لذلك تصنف ضمن الخيار (موافق تماما). مما يدل على أن المنظمة تقوم بمتابعة المنتج الجديد خلال فترة حياته.

- بلغ المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة بمحور إنجاح تطوير المنتجات (3,93) وهو أكبر من (3,40) وأقل من (4,20)، كما بلغت قيمة t (13,338) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (2,015)، وبلغ الوزن النسبي له (78,60%) وهو أكبر من (60%) وبلغ مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). كل ذلك يدل على أن مستوى إنجاح تطور منتجات منظمة Condor يتمتع بنسبة جيدة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال إثبات صحتها أو نفيها وقبول فرضياتها البديلة.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على ما يلي: "يتوفر بمنظمة Condor رأس المال الفكري بمستوى جيد"، تأكد لنا صحة هذه الفرضية من خلال نتائج الجدول رقم (4-17) الذي دلت نتائجه على أن منظمة Condor تتوفر على رأس مال فكري بمستوى جيد. وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض فرضية العدم الرئيسية الأولى التي تنص على ما يلي: "لا يتوفر بمنظمة Condor رأس المال الفكري بمستوى جيد".

أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على ما يلي: "يتمتع مستوى إنجاح عملية تطوير منتجات منظمة Condor بنسبة جيدة"، فقد تأكد لنا صحة هذه الفرضية من خلال الجدول رقم

(4-18) الذي أوضحت نتائجه على أن مستوى إنجاز تطوير منتجات منظمة Condor يتمتع بنسبة جيدة. وبالتالي نقبل هذه الفرضية ونرفض فرضية العدم الرئيسية الثانية التي تنص على ما يلي: "لا يتمتع مستوى إنجاز عملية تطوير منتجات منظمة Condor بنسبة جيدة".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor"، ولاختبار فرضياتها الفرعية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد علاقة الارتباط بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor، والجدول رقم (4-19) يبين نتائج الاختبار.

جدول رقم (4-19): معامل الارتباط بين توفر رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات

رأس المال الفكري	مكونات رأس المال الفكري			بيانات الارتباط	المتغير التابع
	رأس المال الزبوني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري		
0,855	0,857	0,842	0,853	معامل الارتباط	إنجاح تطوير المنتجات
0,000	0,000	0,000	0,000	القيمة الاحتمالية	
0,05	0,05	0,05	0,05	مستوى الدلالة المعتمد	
45	45	45	45	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين توفر رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.855) وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

كما توجد علاقات ارتباط بين كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات، إذ تصدر رأس المال الزبوني من ناحية قوة العلاقة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.857) وتلاه رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي على التوالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهما (0.853) (0.842) على التوالي عند مستوى دلالة (0.05). وعلى ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وترفض فرضية العدم الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor"، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor"، قمنا باستخدام الانحدار المتعدد الذي يبين نتائج الجدول رقم (4-20).

جدول رقم (4-20): تأثير مكونات رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات

F		R ²	رأس المال الفكري			B0	
			رأس المال الزبوني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري		
الجدولية	المحسوبة		B3	B2	B1		
2,79	176,109	0,828	0,435 *(3,504)	0,459 *(4,369)	0,274 *(2,923)	0,103	إنجاح تطوير المنتجات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. *: قيم t المحسوبة

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (176,109) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2,79) عند درجتي حرية (3.41) ومستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد قدره (0,828)، حيث تدل قيمته على أن (82,8%) من نسبة المساهمة في إنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor تساهم بها مكونات رأس المال الفكري، في حين أن نسبة (17,2%) من المساهمة تعود إلى متغيرات أخرى لم تشتمل عليها الدراسة، أي أن هناك أثر معنوي لمكونات رأس المال الفكري في إنجاح عملية تطوير المنتجات بمنظمة Condor، وبذلك ستقبل الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وترفض فرضية العدم الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على ما يلي: "لا يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor".

بمتابعة نتائج قيم معاملات B واختبار t له يتضح أن أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً في إنجاح عملية تطوير المنتجات هو رأس المال الهيكلي بنسبة (0,459) وبلغت قيمة t المحسوبة (4,369) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,013) وهي قيمة معنوية مقارنة بقيمتها الجدولية. في حين جاء تأثير رأس المال الزبوني ثانياً بنسبة (0,435) في إنجاح تطوير المنتجات وقيمة t المحسوبة بلغت (3,504) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,013) وهي قيمة معنوية بالمقارنة مع قيمتها الجدولية. وجاء تأثير رأس المال البشري ثالثاً بنسبة (0,274) في إنجاح عملية تطوير المنتجات بالمنظمة وبلغت قيمة t المحسوبة (2,923) وهي معنوية إزاء قيمتها الجدولية البالغة (2,013).

يمكن تفسير ذلك أن إدارة المنظمة تعمل إلى الاستفادة من رأس المال الهيكلي والزبوني في إنجاح تطوير منتجاتها أكثر من اعتمادها على رأس المال البشري.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ما يلي: "توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة)"، فقد قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات أفراد العينة حول موضوع الدراسة تعزى لسماتهم الشخصية والوظيفية كما هو موضح في الجداول التالية.

جدول رقم (4-21): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف العمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	رأس المال البشري	بين المجموعات	9.492	2	4.746	53.336	0.000
		داخل المجموعات	3.737	42	0.089		
		المجموع	13.229	44			
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	8.129	2	4.065	96.898	0.000
		داخل المجموعات	1.762	42	0.42		
		المجموع	9.891	44			
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	بين المجموعات	8.494	2	4.247	132.060	0.000
		داخل المجموعات	1.351	42	0.32		
		المجموع	9.845	44			

أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير العمر.

- قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (150.630) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة تعزى لمتغير العمر.

وعلى ضوء ذلك سنقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ما يلي: "توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى العمر" وترفض فرضية العدم الفرعية الأولى من فرضية العدم الرئيسية الخامسة.

كذلك من خلال نتائج الجدول رقم (4-22) سنقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ما يلي: "توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى المؤهل العلمي" وترفض فرضية العدم الفرعية الثانية من فرضية العدم الرئيسية الخامسة.

جدول رقم (4-22): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	رأس المال البشري	بين المجموعات	9.715	2	4.858	58.063	0.000
		داخل المجموعات	3.514	42	0.084		
		المجموع	13.229	44			
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	8.017	2	4.008	89.839	0.000
		داخل المجموعات	1.874	42	0.045		
		المجموع	9.891	44			
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	بين المجموعات	8.176	2	4.088	102.858	0.000
		داخل المجموعات	1.669	42	0.040		
		المجموع	9.845	44			
المحور الرابع	إنجاح تطوير المنتجات	بين المجموعات	7.765	2	3.882	88.674	0.000
		داخل المجموعات	1.839	42	0.044		
		المجموع	9.604	44			
جميع المحاور		بين المجموعات	8.389	2	4.195	133.749	0.000
		داخل المجموعات	1.317	42	0.031		
		المجموع	9.706	44			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- قيمة F المحسوبة للمحور الأول (رأس المال البشري) تساوي (58.063) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) تساوي (89.839) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (رأس المال الزبوني) تساوي (102.858) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة F المحسوبة للمحور الرابع (إنجاح تطوير المنتجات) تساوي (88.674) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (133.749) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كذلك أيضا من خلال نتائج الجدول رقم (4-23) سنقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ما يلي: " توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى المركز الوظيفي " وترفض فرضية العدم الفرعية الثالثة من فرضية العدم الرئيسية الخامسة.

جدول رقم (4-23): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف المستوى الإداري

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	رأس المال البشري	بين المجموعات	9.615	2	4.808	55.874	0.000
		داخل المجموعات	3.614	42	0.086		
		المجموع	13.229	44			
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	8.118	2	4.059	96.183	0.000
		داخل المجموعات	1.773	42	0.042		
		المجموع	9.891	44			
المحور الثالث	رأس المال الزبوني	بين المجموعات	8.563	2	4.282	140.291	0.000
		داخل المجموعات	1.282	42	0.031		
		المجموع	9.845	44			
المحور الرابع	إنجاح تطوير المنتجات	بين المجموعات	8.094	2	4.047	112.640	0.000
		داخل المجموعات	1.509	42	0.036		
		المجموع	9.604	44			
جميع المحاور		بين	8.522	2	4.261	151.091	0.000

					المجموعات
		0.028	42	1.184	داخل المجموعات
			44	9.706	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- قيمة F المحسوبة للمحور الأول (رأس المال البشري) تساوي (55.874) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) تساوي (96.183) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (رأس المال الزبوني) تساوي (140.291) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المركز الوظيفي.
- قيمة F المحسوبة للمحور الرابع (انجاح تطوير المنتجات) تساوي (112.640) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي

أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

- قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (151.091) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

كما يتضح كذلك من خلال نتائج الجدول رقم (4-24) قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على ما يلي: "توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى سنوات الخبرة" وترفض فرضية العدم الفرعية الرابعة من فرضية العدم الرئيسية الخامسة.

جدول رقم (4-24): نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن رؤية أفراد عينة الدراسة إزاء محاورها

باختلاف سنوات الخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المحور الأول	رأس المال البشري	بين المجموعات	8.622	3	2.874	25.574	0.000
		داخل المجموعات	4.607	41	0.112		
		المجموع	13.229	44			
المحور الثاني	رأس المال الهيكلي	بين المجموعات	6.947	3	2.316	32.248	0.000
		داخل المجموعات	2.944	41	0.072		
		المجموع	9.891	44			

0.000	37.075	2.398	3	7.193	بين المجموعات	رأس المال الزيتوني	المحور الثالث
		0.065	41	2.652	داخل المجموعات		
			44	9.845	المجموع		
0.000	38.448	2.362	3	7.085	بين المجموعات	إنجاح تطوير المنتجات	المحور الرابع
		0.061	41	2.518	داخل المجموعات		
			44	9.604	المجموع		
0.000	43.936	2.468	3	7.403	بين المجموعات	جميع المحاور	
		0.056	41	2.303	داخل المجموعات		
			44	9.706	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- قيمة F المحسوبة للمحور الأول (رأس المال البشري) تساوي (25.574) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) تساوي (32.248) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (رأس المال الزبوني) تساوي (37.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- قيمة F المحسوبة للمحور الرابع (إنجاح تطوير المنتجات) تساوي (38.448) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة لهذا المحور تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (43.936) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والتي تساوي (3.18)، كذلك بلغ مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق في إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير المنتجات بالمنظمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمنظمة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، التي تمثلت في تصميم وتوزيع استبانة على مدراء المنظمة والذين كان عددهم (45) لمعرفة آرائهم حول موضوع دراستنا والوقوف عليها وتحليلها للوصول إلى نتائج تقيد دراستنا هذه. حيث توصلنا من خلال تحليل نتائج هذه الاستبانة إلى وجود مساهمة لتوافر رأس المال الفكري بمنظمة Condor في إنجاح عملية تطوير منتجاتها.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها خلال هذا الفصل ما يلي:

- يتوفر لدى منظمة Condor رأس المال الفكري بمستوى جيد؛
- مستوى إنجاح عملية تطوير منتجات منظمة Condor يتمتع بنسبة عالية؛
- وجود علاقة ارتباط وأثر معنويتين بين توافر رأس المال الفكري وإنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.
- توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

الختامة

الخاتمة

تشهد الأسواق المحلية والعالمية منافسة شديدة بين المنظمات بعامة والصناعية بخاصة إذ أنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين والسعي لكسب زبائن جدد من خلال تطوير منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية.

إن نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها في تقديم منتجات أفضل إلى حد ما من تلك التي يقدمها المنافسون، الأمر الذي يجعلها تقوم بتطوير منتجاتها باستمرار لإشباع حاجات ورغبات زبائنهم. حيث إن عملية تطوير المنتجات لا يكتب لها النجاح ما لم توجد هناك قاعدة معرفية في مختلف مجالات ومستويات ووظائف المنظمة التي تساعد على إنجاح عملية تطوير منتجاتها.

لا يكفي أن يتوفر لدى المنظمة قاعدة معرفية وحسب، بل يجب أن تكون مميزة وفريدة بين المنظمات في صناعة معينة وأن تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية حتى يمكن أن نقول أنها تمثل رأس مال فكري للمنظمة.

على ضوء ذلك حاولنا من خلال بحثنا هذا التطرق إلى إسهامات رأس المال الفكري في إنجاح عملية تطوير منتجات منظمات الأعمال، من خلال مجموعة النتائج التي توصلنا إليها والتي على ضوئها قمنا بقبول أو نفي الفرضيات المعتمدة ضمن صفحات الدراسة، والتي على أساسها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي نعتقد بأنها مفيدة للمنظمة محل الدراسة، وفي الأخير قمنا بتقديم آفاقا للدراسة وهي عبارة عن مواضيع للبحث يمكن أن تكون كإشكاليات لمواضيع بحث قادمة.

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا هذه توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ظهور رأس المال الفكري كان نتيجة جهود بحثية تكثفت حول موضوعه في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع.
- رأس المال الفكري هو عبارة عن تلك الموجودات غير الملموسة المتمثلة في المعرفة الصريحة والضمنية المتواجدة داخل المنظمة، والتي تساهم في تطوير منتجاتها وخدماتها، مما يمنح للمنظمة ميزة تنافسية تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل لمنتجاتها وخدماتها.
- يعتبر رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.
- اختلف الباحثون حول تحديد مكونات ثابتة لرأس المال الفكري، إلا أن تقسيم Stewart لمكونات رأس المال الفكري هو الأكثر شيوعاً.
- بسبب لا ملموسية رأس المال الفكري فإنه لا توجد طريقة موحدة متفق عليها يمكن الركون إليها في قياس رأس المال الفكري تتمتع بصدق وثبات عالي.
- لا يوجد اتفاق بين الباحثين في حقل تطوير المنتجات حول ما هو المنتج الجديد أو تصنيفاته.
- تطوير المنتجات يعتبر من القرارات الاستراتيجية الهامة في منظمات الأعمال التي تؤثر على قدرتها في البقاء والنمو والتوسع.
- هناك عدة بدائل استراتيجية تستخدمها منظمات الأعمال لتطوير منتجاتها حسب مصفوفة Ansoff الذي اقترح أربعة استراتيجيات رئيسية هي: استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية التنويع.
- الأساس الذي تستند عليه عملية تطوير المنتجات هو وجود فريق عمل متكامل يتمتع بأفراد ذوي كفاءات ومهارات تمكنه من إدارة وتوجيه الأنشطة المتعلقة بعملية التطوير لتحقيق أهداف المنظمة.

- لا يوجد اتفاق بين الباحثين في حقل تطوير المنتجات على عملية موحدة لتطوير المنتجات.
- أساس إنجاز عملية تطوير المنتجات هو مخطط إبداع المنتج الجديد.
- يعتبر رأس المال البشري من بين الوسائل المهمة والأساسية والمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، من خلال تقديم منتجات تحقق قيمة للعميل وبالتالي تحقيق التميز عن طريق استغلال الخبرات والمهارات المتوفرة لدى مجموعة ذوي القدرات الفكرية العالية.
- رأس المال الهيكلي هو الذي يفسر سبب تفوق مصنع على آخر لديهما نفس الآلات ونفس الهيكل التنظيمي ونفس مناضد العمل، وبالتالي تتضح مساهمته في إنجاز تطوير منتجات المنظمة.
- في ظل اقتصاد المعرفة أصبح الزبائن كابتكاريين يدخلون في المنظمات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل أخذ آرائهم في عملية تطوير منتجاتها.

نتائج الدراسة الميدانية:

اعتمادا على الدراسة الميدانية ومناقشة تحليل البيانات ومتغيرات الدراسة، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

- يتوفر بمنظمة Condor متطلبات رأس المال الفكري بنسبة (78,60%) وهي نسبة جيدة تساهم في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري متميز؛
- تتوفر متطلبات رأس المال البشري لدى منظمة Condor بنسبة (77,60%) وهي نسبة جيدة تساهم في امتلاك المنظمة لرأس مال بشري متميز؛

- تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لدى منظمة Condor بنسبة (79,20%) وهي نسبة جيدة تساهم في امتلاك المنظمة لرأس مال هيكلي متميز؛
- تتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي لدى منظمة Condor بنسبة (79,20%) وهي نسبة جيدة تساهم في امتلاك المنظمة لرأس مال زبوني متميز؛
- يتمتع مستوى إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor بنسبة جيدة بلغت (78,60%).
- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير المنتجات، ويعني ذلك أن لمكونات رأس المال الفكري أهمية في تقديم منتج جديد ناجح يحقق أهداف المنظمة.
- وجود تأثير معنوي لتوفر رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor، حيث إن (82,8%) من نسبة المساهمة في انجاح تطوير المنتجات بالمنظمة تساهم بها مكونات رأس المال الفكري.
- أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيرا في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor هو رأس المال الهيكلي أولا، ثم رأس المال الزبوني، فرأس المال البشري ثالثا؛
- توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

توصيات الدراسة:

من خلال أدبيات الدراسة تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب العملي وما تم التوصل إليه من نتائج، خلص الباحث إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تنمية رأس المال الفكري بالمنظمة من خلال قيام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي لعمليات الابداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة البحث والتطوير؛
- استمرارية تبني الإدارة العليا الأفكار الابداعية والابتكارية للعاملين والانفاق عليها وجعلها موضع التنفيذ؛
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم وتشجيع العاملين على التعلم المستمر؛
- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الابداعية والابتكارية؛
- تنشيط الحافز المادي والاعتباري للمحافظة على رأس المال الفكري بالمنظمة من خلال الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الابداعية، فضلا عن إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة؛
- تصدي إدارة المنظمة للتقادم التنظيمي من خلال الاجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية؛
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي التي يمكن أن تسيطر على العمال في بيئة العمل من خلال محاولة إدماجهم ورفع كل العقبات التي تحول دون تكيفهم مع بيئة عملهم؛
- زيادة نسبة إنجاح تطوير المنتجات من خلال توسيع نسبة مساهمات رأس المال الفكري، وذلك بتنشيطه وتطويره باستعمال الطرق الكفيلة بذلك، منها عصف الأفكار والجماعات الحماسية.

آفاق الدراسة:

يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون كإشكاليات لبحوث أخرى في المستقبل

ك:

- أثر رأس المال الهيكلي في تصميم المنتجات؛
- التحسين المستمر وأثره في رأس المال الزبوني؛
- رأس المال الزبوني ودوره في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور أبعاد رأس المال البشري في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال؛

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم بوطالب، دور تجديد المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
- أثير حسو إسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، العراق، 2013.
- أحمد جبر، إدارة التسويق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، العراق، 2008.
- أسامة المجذوب، الجات ومصر والبلدان العربية من هافانا إلى مراكش، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 1996.
- أكرم أحمد الطويل، أحمد عوني أحمد عمر أغا، ندى عبد الباسط كشمولة، دور أبعاد رأس المال الزبائني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، العراق، 2012.
- أكرم أحمد الطويل، بشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيصاء الواسع، مجلة تنمية الراقيين، العدد 98، مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- أكرم أحمد الطويل، غانم محمود أحمد الكيكي، إمكانية تعزيز أبعاد تطوير المنتج من خلال مكونات نظام المعلومات التسويقية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 27 و 28، العراق، 2009، ص 57-58.
- إيفانز فيليب، الإدارة الرقمية، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدارات شعاع، العدد 189، 2000.
- إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.

- براهيمى مسيكة، دور بحوث التسويق في تطوير المنتجات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2010.
- بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي وظيفي وتطبيقي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- بلقلة براهيم، براهيمية ابراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- بن قشوة جمال، تطوير المنتجات الجديدة كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- تحسين الطراونة، نضال الصالحي، مدى توفر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية في مدينة اربد، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 09، عدد 01، 2004.
- توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2004.
- ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- ثامر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- جاري صالح، تأثير العلامة التجارية على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2008.
- جبرين علي هادي، إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003.

- حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- حداد شفيق إبراهيم وسويدان نظام، أساسيات التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات العمل، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- حقاص صونية، حماية الملكية الفكرية والأدبية في البيئة الرقمية في ظل التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2012.
- حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- خالد بوجعدار، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.
- خالد عبد الله إبراهيم، العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، عدد 91، 2012، العراق.
- خالد قاشي، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013.
- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي وترشيد القرارات التسويقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
- خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزيتون والاحتفاظ بالزيتون، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، مجلد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.
- دوخي مقدم يمينه، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3-، 2012.

- رايح بوقرة وآخرون، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية - جامعة المسيلة انموذجا - ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- رأفت عاصي العبيدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الرضا لدى الزبون، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33 و 34، كلية الحداثة الجامعة، العراق، 2011.
- ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- رياض بن صوشة، نادية بن خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- سامر وليد حلاق، أثر تطوير المنتجات على اتجاهات مستهلكي منتجات الألبان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- سعد العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2001.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سملاي يحضية، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الشрман زياد محمد وعبد السلام عبد الغفور عبد الله، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- شفيق جيلالي، دور بحوث التسويق في بعث المنتج الجديد، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006.
- صالح عمر فلاح، ليلي شيخة، موقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حقوق الملكية الفكرية بين ضرورة التسجيل وارتفاع تكاليفه، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول متطلبات

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف.

- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008.
- طرشاني سهام، شتوح دلال، رأس المال الفكري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 01، 2006.
- عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع، مصر، 2001.
- عبد الصمد الركابي، الاستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، السنة 22، العدد 11، 1981، العراق.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2004.

- عبد الواحد العفوري، **العولمة والجات (التحديات والفرص)**، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2000.
- عبيدات محمد إبراهيم، **تطوير المنتجات الجديدة**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- العبيدي نشوان محمد عبد العالي، **دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 09، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، تكريت، العراق، 2008.
- عدنان زيدان عبد العزيز، **تحليل نظام السيطرة على جودة الانتاج**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 16، العراق، 2008.
- العسكري أحمد شاكر، **دراسات تسويقية متخصصة**، دار زهران، عمان، 2000.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزيتون**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- علاء فرحان، هاشم العبادي، **العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية**، مجلة القادسية، العدد 03، 2006.
- عمار عبد الأمير زوين، **قياس رضا الزيتون باستخدام أنموذج كانو لتحسين جودة المنتج**، دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 05، العراق، 2009.
- عواطف يونس إسماعيل، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأس المال الزبائني**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 101، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- غالب محمد سنجق، **أثر رأس المال الفكري على نجاح الجامعات الأردنية الخاصة**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 13، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- غانم محمود أحمد الكيكي، **هيكل تقانة المنتج وأثره في تحقيق أهداف إدارة علاقات الزيتون**، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، عدد 100، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- فايز جمعه صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، **أساليب البحث العلمي "منظور تطبيقي"**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- فراش رباب عبد الملك، **أثر الخبرة على أداء المراجع الداخلي -دراسة تطبيقية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2001.

- فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الكتاب الثاني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- كارلوس م. كوريا، منظمة التجارة العالمية - اتفاق التبريس وخيارات السياسات - ترجمة: السيد أحمد عبد الخالق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
- كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، 2004.
- كريم ذياب أحمد، علاقة وأثر بعض متغيرات ظروف العمل على الروح المعنوية للعاملين، مجلة ديالي، العدد 28، جامعة ديالي، العراق، 2008.
- ليث سعد الله حسين، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، العراق، 2006.
- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- محسن عبد الكريم والنجار صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2004.
- محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بغداد، العراق، 2009.
- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- محمد محمد شلش، حقوق الملكية الفكرية بين الفقه والقانون، مجلة جامعة النجاح الوطنية، غزة، فلسطين، 2006.
- محمد منيب محمود، رأس المال الفكري وأثره في تصميم المنتج، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 27 و 28، العراق، 2009.
- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000.

- مخلوفي عبد السلام، أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على نقل التكنولوجيا والقدرة التنافسية لمنتجات الدول النامية في الأسواق العالمية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب -البليدة-، 22 و 23 أبريل 2003.
- مرزوق سعد، أثر الخطة التسويقية على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجيستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- مصطفى محمد عز العرب، محمد رؤوف حامد، ياسر محمد جاد الله، مستقبل اتفاقية حقوق الملكية الفكرية في ضوء بعض اتجاهات المعارضة على المستوى العالمي، مركز البحوث ودراسات التجارة الخارجية، جامعة حلوان، 2001.
- مؤيد الساعدي وآخرون، تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 02، العراق، 2013.
- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2009، العراق.
- ميرخان خالد حمد أمين، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الإستراتيجي: دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه الفلسفة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003.
- ميسون عبد الله أحمد، مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 19، العراق، 2007.
- ناهدة إسماعيل، علي أكرم، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2010.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- نضال بدر شيت، أثر الفرص التسويقية في تطوير المنتج، بحوث مستقبلية، العدد 38، العراق، 2012.
- نعمة حافظ الموسوي، دراسة العلاقة بين نوعية وكمية المنتج باستخدام أساليب السيطرة النوعية الشاملة، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 01، 2008، العراق.
- نغم حسين نعمة، بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، عدد 16، العراق، 2010.
- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- هوارى عامر، أثر تجديد المنتجات على رضا وولاء الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2011.
- وجدان حسن حمودي، رأس المال الفكري ودوره في تطوير المنتج، مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.
- وفاء مفيد الكفارنة، دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في تعزيز خبرة العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
- يسرى محمد حسين، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010، العراق.
- يوسف الطائي، العبادي حليم، فوزي هاشم، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 04، العدد 17، 2007.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Azaze , Azizi AbdulAdis and Izyanti, Awang Razli, **Factors affecting new product developement in Malaysian manufacturing industry**, EuroJournals, Inc , Issue 04, 2009.
- Baker Ramsey, **The real meaning of Volume in trading relationship**, International Journal of Operation and Production management, Volume 25, Issue 06, 2005.
- Bontis Nick, **Intellectual capital: An Exploratory study that Develops Measures and models**, Management Decision, Vol 36 No 02, 1998.
- Brooking Annie, **Intellectual Capital**, International Thomson Business Press, London, U.K, 1996.
- Christopher lovelock & al, **Marketing des Services**, 5 éme édition, Pearson éducation, Paris, 2004.
- Crawford, Merle & Anthony Di Benedetto, **New product management**, 7 th ed, McGraw Hill-Irwin, U.S.A, 2003.
- Czinkota Michael & Massaaki Kotabe, **New Product Developement: The Japanese Way**, Unpublished Dissertation, Japan, 1990.
- Daft, R.L.; **Organization: Theory & Design**, 7 ed, South Western, Ohio, 2001.
- Darby,Trudi Farrington, Wilson, John R., **The nature of expertise: A review**, Applied Ergonomics, N 37, 2006.
- Edvinson Leif, Malone, **Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, Harper business, New York, 1997.
- Edvinson. L., **Intellectual Capital of nation for Future Wealth Creation**, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Vol 4, No 1, 1999.

- Eric Dupont, **Developper et lancer un nouveaux produit**, 1er edition, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2009.
- Grean, J.M., **The Experience and Evolution of trust: Implications for Cooperation and Teamwork**, Academy of Management Review, 1998.
- Guethrie, J., **Measurement and Reporting of Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N 2, 2001.
- Hansen ,M.T., Nohria, N. and Tierney,T., **Whats your strategy for Managing Knowledge** , Harvard Business Review, 1999, Volume.77,No.2.
- Harrison & Samon, **Production and Operation managemant**, John Wiley and sons, New York, 2002.
- Harrison, S.; & Sullivan, P., **Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N 1.
- Heffes, E., **Chalenging Measures for IC**, Financial Executive, July/ August 2001.
- Kaplan, R.S and Norton, D.P., **Measuring the strategic readiness of Intangible Assets**, Harvard Businees Review, Vol (82), No (01), 2004.
- Knight, Daniel J., **Performance Measures for Increasing Intellectual Capital**, Planing Review, 27 (02) mars– Apr 1999.
- Kotler, Philip & Kevin Keller, **Marketing Management**, 12th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2006.
- Kotler, Philip & Others, **Principle of Marketing**, 2nd European ed, Prentice Hall Europe, New Jersey, U.S.A, 1999.
- Lovelock Christopher, **Service Marketing**, Prentice Hill Inc, New york, U.S.A, 1996.

- Marie– Camille Debourg, Joel Clavelin, Oliver Perrier, **Pratique du Marketing**, Berti édition, Alger, 2004.
- O.C. Ferrell & Michael D.Hartline, **Marketing Strategy**, 5th ed, South–Western Cengage Learning, U.S.A, 2011.
- Olivers Richard, **Whence Consumer Loyalty**, Journal of marketing, vol 36, 1999.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. ; **Knowing What To do is Not Enough: Turning Knowledge In to Action**, California Management Review, Vol 40, No: 3, 1999.
- Philip Kotler, **Marketing Insight from A to Z 80 Concepts Every Manager Needs to Know**, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2003.
- Richard Huseman & J.P.Goodman, **Leading With Knowledge**, Sage Publication, London, 1997.
- Stefan Thomke & E.V. Hippel, **Customer as Innovators**, Harvard Business Review, Vol (80), No (04), April 2002.
- Stewart, T.A., **Intellectual capital: the New wealth of organization**, Doubleday, New York, 1999.
- Stewart, T.A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organization**, Double Day Currency, New York, 1997.
- Wheelen, Thomas & David Hunger, **Strategic Management and Business Policy**, 11th ed, Prentice hall, New Jersey, U.S.A, 2008.
- Yves Chirouze, **Le Marketing stratégique**, édition Ellipses, Paris, 1995.

الملاحق

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	المؤسسة الجامعية
01	بيشاري كريم	جامعة البليدة 02
02	قاسي ياسين	جامعة البليدة 02
03	لحشم قسمية	جامعة البليدة 02
04	جيلالي شفيق	جامعة البليدة 02
05	حاج عيسى سيد أحمد	جامعة البليدة 02
06	عامر بشير	جامعة البليدة 02
07	قاسم كريم	المدرسة العليا للتجارة

ملحق رقم (02): طلب تحكيم الاستبيان



جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

طلب تحكيم استبيان

الأستاذ: المحترم؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي لدراستي استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق، وهي بعنوان "أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال"- دراسة حالة منظمة Condor، بإشراف الدكتور خالد قاشي حفظه الله، ورغبة في الاستفادة من علمكم الوفير وخبرتكم أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملائمة الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (x) للفقرات المناسبة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسبا ليخرج هذا الاستبيان بصورة معبرة وملائمة للإجابة على الفرضيات أدناه، علما بأن الباحث قد استخدم مقياس ليكيرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان، واعتمد على تقسيم **Stewart** لمكونات رأس المال الفكري.

تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال المحوري التالي:

ما مدى مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح عملية تطوير المنتجات في منظمة Condor؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

الفرضية الأولى:

يتوفر بمنظمة Condor رأس المال الفكري بمستوى جيد.

الفرضية الثانية:

يتمتع مستوى نجاح عملية تطوير منتجات منظمة Condor بنسبة جيدة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين توافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توفر رأس المال البشري وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توفر رأس المال الهيكلي وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.
- توجد علاقة ارتباط معنوية بين توفر رأس المال الزبوني وإنجاح تطوير منتجات منظمة Condor.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال البشري في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الهيكلي في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.
- يوجد أثر معنوي لتوافر رأس المال الزبوني في إنجاح تطوير المنتجات بمنظمة Condor.

الفرضية الخامسة:

توجد فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول مساهمة رأس المال الفكري في إنجاح تطوير منتجات منظمة Condor تعود إلى السمات الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة).

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام،،،



جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

الاستبانة

سيادة: المدير / نائب المدير المحترم...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول "أثر رأس المال الفكري على تطوير المنتجات لمنظمات الأعمال"- دراسة حالة منظمة **Condor**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التسويق بجامعة البليدة 02. ويستخدم الباحث الاستبانة المرفقة، لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

وإيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير منظمات الأعمال ، وبقينا بدعمكم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن عبارات هذه الإستبانة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة، وكلّي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة.

وإذ يتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذا البحث، ويلتزم بأن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: أسامة هزلة

أولاً: البيانات الأساسية

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية برضاء وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك.

مكونات رأس المال الفكري					
العبارة	درجة الموافقة				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
رأس المال البشري متمثلاً بـ: معرفة العاملين، خبرة العاملين، مهارة العاملين، معنويات العاملين، الابتكار والابداع للعاملين.					
01					عمالي الذين أشرف عليهم لديهم المعرفة العالية بمواصفات العمل.
02					عمالي الذين أشرف عليهم ذوي مواهب.
03					عمالي الذين أشرف عليهم من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.
04					يمتلك عمالي الذين أشرف عليهم خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم.
05					الوظائف المهمة التي أشرف عليها يشغلها عاملون أصحاب الخدمة الطويلة فيها.
06					يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.
07					يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بمعنويات عالية.
08					يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بروح تعاونية فيما بينهم.
09					لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من الإحباط والقلق.
10					لا يعاني العمال الذين أشرف عليهم من ضعف الشعور بالأمان الوظيفي.
11					يتمتع العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على إيجاد أفكار جديدة لمواجهة مشاكل العمل.
12					يتوفر لدى العمال الذين أشرف عليهم بالقدرة على تحويل هاته الأفكار الجديدة إلى واقع عملي.
رأس المال الهيكلي متمثلاً بـ: براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية، مقاييس السيطرة النوعية، قواعد وأنظمة المعلومات.					
13					تقوم المنظمة بتحويل المعارف المتميزة إلى برامج تنفيذية.
14					حققت المنظمة عدة اختراعات مسجلة باسمها.
15					تمتلك المنظمة برامج وتطبيقات لمنتجاتها الالكترونية مسجلة باسمها.

الترتيب	العبارات	درجة الموافقة			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
16	العلامة التجارية للمنظمة راسخة في أذهان مستهلكيها.				
17	علامة المنظمة التجارية محمية من الغش والتضليل.				
18	إجراءات المنظمة في مجال ضبط جودة منتجاتها محكمة جدا.				
19	لدى المنظمة أنظمة تقييم دقيقة للرقابة على جودة منتجاتها.				
20	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة.				
21	تتوفر بالمنظمة نظم معلومات تزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بسرعة مناسبة.				
22	نظم المعلومات في المنظمة متطورة جدا.				
23	نظم المعلومات في المنظمة مواكبة لكل ما هو جديد في مجال الاختصاص.				
رأس المال الزبوني متمثلاً بـ: رضا الزبون، ولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تمكين الزبون، مشاركة الزبون والتعاون معه.					
24	تقوم المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن.				
25	تقوم المنظمة باستطلاعات للسوق للتعرف على آراء الزبائن.				
26	تقوم المنظمة بدراسة التوقعات التي ينتظرها الزبون عند شراء منتجاتها.				
27	تنفق المنظمة مبالغ كبيرة لدعم ما تقدمه من خدمات ما بعد البيع.				
28	نسبة الزبائن القدامى الذين ما زالوا يشترون منتجاتنا عالية جدا.				
29	زبائن المنظمة راضون عن الوقت المستغرق بين طلبهم للمنتج وتسليمهم له.				
30	تكسب المنظمة باستمرار زبائن جدد.				
31	تأخذ المنظمة مقترحات وتفضيلات الزبائن بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها.				
32	تقوم إدارة المنظمة بمنح زبائنها الأوفياء مزايا إضافية كالتي تتمثل في الخصومات والبيع بالآجل.				
33	تعمل إدارة المنظمة على إشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها.				
34	تعمل إدارة المنظمة على تبادل المعلومات مع زبائنها لفتح آفاق جديدة للتعاون.				

إنجاح عملية تطوير المنتجات					
رقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً
35	توفر المنظمة المناخ الملائم لحدوث عملية الابداع من أجل تقديم أكبر عدد من الأفكار للمنتجات الجديدة.				
36	يوجد بالمنظمة فريق تطوير منتجات مبدع قادر على القيام بمهام التطوير.				
37	تخصص المنظمة الموارد المالية اللازمة لعملية تطوير المنتج.				
38	تستعين إدارة المنظمة بعدة أساليب علمية عند توليد الأفكار بشأن تطوير منتجاتها.				
39	الأفكار التي تؤخذ بعين الاعتبار تصفى على أساس ملائمتها مع أهداف واستراتيجيات وموارد المنظمة.				
40	تقوم المنظمة بتجسيد فكرة المنتج الجديد في شكل مفاهيم يتم تقديمها لعينة من الزبائن لمراقبة ردود أفعالهم لاختيار أحسن المفاهيم.				
41	تعمل إدارة المنظمة بصفة مستمرة على إيجاد استراتيجية تسويقية لمنتجاتها الجديدة.				
42	دراسة جدوى المنتج الجديد من الناحية المالية دقيقة.				
43	تقوم المنظمة بعمل نموذج أولي للمنتج الجديد يحاكي في خصائصه حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة.				
44	يخضع النموذج الأولي لعدة اختبارات لمعرفة مدى جاهزيته للاستخدام ومدى قبوله من طرف الزبائن.				
45	تقوم المنظمة بإنتاج المنتج الجديد بدون أي معوقات فنية.				
46	تخضع منتجات المنظمة على الإطلاق للمعايير الدولية للجودة.				
47	يلبي المنتج الجديد حاجات ورغبات الزبائن.				
48	أثبتت المنتجات الجديدة للمنظمة قدرتها على المنافسة.				
49	تقوم المنظمة بمتابعة المنتج الجديد خلال فترة حياته.				

ثانيا: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع إشارة (x) في المربع المناسب:

1. العمر:

☐ من 30 إلى 40 سنة☐ أقل من 30 سنة☐ من 41 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي:

☐ جامعي☐ بكالوريا فما دون☐ دراسات عليا ماجستير/دكتوراه

3. المستوى الإداري:

☐ إدارة تنفيذية☐ إدارة وسطى☐ إدارة عليا

4. عدد سنوات الخبرة :

☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات☐ أقل من 05 سنوات☐ أكثر من 15 سنة☐ من 11 سنة إلى 15 سنة

Abstract

This study deals with the impact of intellectual capital on products' development in the companies, by taking the company of "Condor" the manufacturer of electronics product and household electrical appliances in Algeria, as a case of study, through identifying the availability of the intellectual capital requirements in its three component (human, structural, and customers) in the companies mentioned above and studying the relationship between the availability of those component and the successful development of products in this company, Also, this study comes to recognize if there is a contribution of intellectual capital in the successful development of products in "Condor" company.

The population of this study is composed of all the 49 managers and their assistants in the company of "Condor", due to the small volume of the population of study, the questionnaire was distributed to all of the population. 45 questionnaires have been returned back to the researcher after being responded at.

The results obtained showed a number of results, The most important are : there is a significant correlation and a significant effect between the availability of the intellectual capital component and the successful of products' development in "Condor" company. There's a good level in the successful degree of products' development, also this study showed that structural capital contributes more than the others component of intellectual capital (human and customers capital) in the successful of products' development in "Condor" company.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, customers capital, products' development.