جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية

"دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أشغال العمومية –عنابة-"

إعداد الطالبة:

بن جدو صفاء

إشراف الأستاذة:

د.عماري صليحة

السنة الجامعية 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

﴿ ...ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت على وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ﴾الآية 19 من سورة النمل

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد والشكر لله تعالى الذي هداني وأعانني ووفقني ويسر لي طريق العلم والمعرفة لإتمام هذا العمل المتواضع

"اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بواسع الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الدكتورة: "عماري صليحة" على إمدادها يد العون وتوجيهاتها القيمة لإتمام هذا العمل وأستاذي الفاضل الدكتور "بن جلول خالد" على مساعداته ومعلوماته التي لم يبخل بها

كما وأتقدم بخالص الشكر إلى مدير مؤسسة "كوسيدار أشغال عمومية بعنابة " السيد "عريج وليد" كما أشكر كل مسؤول وموظف فيها على تعاونهم الكبير وحسن معاملتهم ومعلوماتهم القيمة وأخص بالذكر

السيد"زيطران محمد رضا"

كما وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني ورافقني وأرشدني في مشواري الجامعي وكل أساتذتي الكرام بقسم العلوم الاقتصادية

وفي الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في هذا العمل

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال عز وجل في حقهما ﴿ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك إلي المصير﴾

إلى... المرأة التي علمتني الكفاح في الحياة وان الصبر مفتاح النجاح

إلى ...من آثرت راحتي على راحتها إلى... من جعلت الجنة تحت أقدامها

إلى ...أمي الغالية "حياة"

إلى ...سندي في الحياة ومصدر قوتي إلى ...من كان رضاه أغلى من أملك

إلى...أبي الحبيب "المانع"

إلى ...الشمعتان اللتان تضيئان عتمتي أخواي الحبيبان "علاء الدين" و"محمد الصديق"

إلى... أخي الحبيب رحمه الله إلى... جدي وجدتي رحمهما الله

إلى ...جدي العزيز "لخضر" وجدتي الغالية "حفصية"

إلى ...حبيباتي وأخواتي منيرة، نبيلة، كريمة

إلى أحبائي ناجي، ياسين، فاتح، عبد الرزاق

إلى ...أحبة الدراسة

إلى ...كل من أحب ورافقني في الحياة

إلى ...كل من نسيهم قلمي ولم ينسهم قلبي

الملخص: تناولت هذه الدراسة "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية عنابة"، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على دور راس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وقد قدمت الدراسة تعريفا لكل من المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (رأس المال الفكري) بمختلف مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقاتي) وتوضيح العلاقة بينهما، ولتحقيق هذه الأهداف تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تم تصميم قائمة إستقصاء (إستبيان) لجمع البيانات ، وقد وزعت على عينة حجمها 30 فردا، وتم إستردادها بالكامل، وكانت صالحة للتحليل، كما إستخدم البرنامج الإحصائي spss في التحليل الإحصائي للبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي) لها دور معنوي في التأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما أوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول بعد رٍاس المال الفكري تعزى لمتغير النوع. وفي نهاية الدراسة توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها: رفع مستوى رأس المال الفكري والذي سيعمل بدوره على تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الزبائني.

Abstract :This study discusses the role of intellectual capital in achieving competitive advantage in Cosider public works Annaba.

It studies the role of intellectual capital in achieving competitive advantage in this institution by ; defining each of the dependent variable (competitive) and the independent variable (intellectual capital) which contain (humain capital, structural capital and relational capital); and clarifying the relationship between them. To achieve these goals we used the analytical descriptive approach in the study and we designed questionnaires to collect data 30 questionnaires was distributed and fully recovered valid for analysis and we used spss in statistical analysis.

The important results of the study is that independent variables of intellectual capital have a moral role in influencing the dependent variable (the competitive advantage), explained by the differences statistically significant between the medium of sample responses about the intellectual capital according to the type of variable.

In the end of study, we recommend to raise the level of intellectual capitalwhich is going to increase a competitive advantage.

Key words: competitive advantage, intellectual capital, humain Capital, structural capital, relational capital.

فهرس المحتويات وقائمة الجداول والأشكال

فهرس المحتويات

العناوين	الصفحة
تشكرات	
إهداءات	
الملخص	
فهرس المحتويات	**I**
قائمة الجداول	**I**
قائمة الأشكال	**I**
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها	**3**
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	**3**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	**5**
المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية أهدافها وأبعادها	**5**
المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية	**8**
المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية وأسسها	**8**
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وإستراتيجياتها	**10**
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها	**14**
المبحث الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية، مؤشراتها والصعوبات التي تواجهها	**16**
المطلب الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومؤشراتها	**16**
المطلب الثاني: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية	**19**
المطلب الثالث: آليات مواجهة فقدان الميزة التنافسية	**21**
خلاصة	**23**
الفصل الثاني: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية	
تمهيد	**25**
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري	**26**
المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري وخصائصه	**26**
المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري	**28**
المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأدواره	**30**
المبحث الثاني: إدارة, نماذج وصعوبات قياس رأس المال الفكري	**33**
المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري وإدارته	**33**
المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري ونماذجه	**36**
المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال الفكري وصعوباته	**39**
المبحث الثالث: رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة	**40**

المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري لبناء الميزة التنافسية	**40**
المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية	**43**
المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في اكتساب الميزة التنافسية	**44**
خلاصة	**46**
الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية قطب M33– بعنابة-	
تمهيد	**48**
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار-أشغال عمومية قطب M33–بعنابة	**49**
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوسيدار	**49**
المطلب الثاني: أهم أعمال وانجازات كوسيدار أشغال عمومية	**51**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار قطب M33	**52**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**56**
المطلب الأول: دراسة مجتمع، عينة وأداة الدراسة	**56**
المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة	**57**
المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الإستبيان	**57**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**62**
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات العينة	**62**
المطلب الثاني: إختبار الفرضيات	**71**
المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات	**83**
خلاصة	**85**
الخاتمة العامة	**87**
قائمة المراجع	**90**
قائمة الملاحق	**97**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر بناء الميزة التنافسية	15
02	مقياس ليكارت الخماسي	57
03	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال	58
04	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال	59
05	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الزباني والدرجة الكلية للمجال	59
06	معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور	60
07	معامل الإرتباط بين محور رأس المال الفكري مع أبعاده الثلاثة وإجمالي المحاور مع الدرجة الكلية لها.	61
08	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	62
09	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	62
10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري	63
11	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال الهيكلي	65
12	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال الزبائني	66
13	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري	68
14	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الميزة التنافسية	68
15	قيمة مستوى المعنوية sig في اختباري كولموغروف وسيمرنوف	71
16	معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الفكري والميزة التنافسية)	72
17	معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال البشري والميزة التنافسية)	72
18	معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية)	73
19	معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الزبائني والميزة التنافسية)	73
20	نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية	74
21	نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية	74
22	نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال البشري على الميزة التنافسية	75
23	نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية	75
24	نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية	76
25	نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لبعد رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية	77
26	نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية	77
27	نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لبعد رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية	78
28	نتائج إختبارt الفروق بين متوسطات إتجاهات أفراد عينة الدراسة	78
29	نتائج إختبار التجانس	79
30	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر	79
31	نتائج إختبار التجانس	80

32	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمستوى التعليمي	80
33	نتائج إختبار التجانس	81
34	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للوظيفة	81
35	نتائج إختبار التجانس	81
36	نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لسنوات الخبرة	82
37	نتائج اختبار فروض الدراسة الميدانية	83

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الميزة التنافسية	8
02	دورة حياة الميزة التنافسية	9
03	أنواع الميزة التنافسية	11
04	أنواع الاستراتجيات التنافسية	14
05	مكونات رأس المال الفكري عند (Edvinson-Skandi)	28
06	مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم Stewart	29
07	أدوار رأس المال الفكري	32
08	الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	38
09	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	44
10	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار	55

المقدمة العامة

إن التغيرات السريعة والتحولات الجذرية المتلاحقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات وإلى غاية يومنا هذا في عدة مجالات منها التطور العلمي والتقني والتكنولوجي و المعرفي، وما نتج عنه من التطور غير المسبوق لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتزايد انفتاح الأسواق وما صاحبه من زيادة في شدة المنافسة واحتدامها، دفع بالمؤسسات إلى دخول مرحلة جديدة في الاقتصاد وهو مايسمى باقتصاد المعرفة، حيث أصبحت المعرفة محورا رئيسيا لحركة الاقتصاد هذا ما فرض على المؤسسات الاقتصادية تحديات جديدة وضغوط حتمت عليها ضرورة اكتساب الميزة التنافسية لضمان بقائها واستمرارها.

وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة يعد تحقيق الميزة التنافسية السلوك الأمثل للبقاء والاستمرار في السوق، لذلك وجب على المؤسسات الاقتصادية اكتساب مزايا تنافسية من خلال مراجعة مواردها وتقييمها ولعل أهم هذه الموارد هو رأس المال الفكري.

فقديما كان رأس المال المادي هو ركيزة الاقتصاد أما في العصر الحالي فقد أصبح نظام الأعمال يعتمد أساسا على رأس المال الفكري أو ما يسمى أيضا برأس المال غير الملموس متمثلا في الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة، ليصبح بذلك رأس المال الفكري كأحد أبرز مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة.

المؤسسات الجزائرية أيضا لم تكن بمنأى عن هذه التغيرات، فقد أدركت هي الأخرى أهمية ودور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سعت لتنمية رأس مالها الفكري من خلال الاستثمار فيه وحثه على الإبداع والابتكار، حتى يتمكن من المساهمة في نمو المؤسسة ورفع حصتها السوقية من خلال اكتساب مزايا تنافسية جديدة والحفاظ عليها.

وفي ظل اشتداد المنافسة في قطاع الأشغال العمومية لاسيما بعد فتح مجال الاستثمار فيه للمؤسسات الأجنبية كالصينية والتركية، إلا أن مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية الوطنية استطاعت أن تحتل مكانة واسعة بهذا المجال، ذلك أنها أيقنت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري واستغلاله بشكل يسمح بتكوين رأس مال فكري مميز لها، ومن شأنه أن يساهم في تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة.

1-إشكالية الدراسة: يعد رأس المال الفكري من أهم المصادر التي تخلق القيمة للمؤسسة وتمنحها الأفضلية للتنافس وتحقق لها التميز والتفوق والاستمرارية في السوق، لذلك عمدت المؤسسات المعاصرة للسعي نحو تحقيق مزايا تنافسية من خلال تركيزها على رأس المال الفكري.

انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هو دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبائني) وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة كوسيدار؟

- هل يعتبر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبائني) مؤثر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار؟
- هل توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي 0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

2-**فرضيات الدراسة:** كإجابة مبدئية عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار، وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.
- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.
- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار، وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية هي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 لرأس المال البشري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، وتنبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية نذكرها في:

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر.

- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الوظيفة.
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة αيساوي0.05 بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3-أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية رأس المال الفكري نفسه، وذلك باعتباره موردا هاما لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، كما تظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال اهتمام مختلف المؤسسات به والعمل على الاستثمار فيه لاسيما في ظل التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الحادة التي فرضت على المؤسسات التوجه نحو تفعيل دور رأس المال الفكري الخاص بها.

ويمكن اختصار أهمية البحث في:

- ✓ زيادة الجانب المعرفي والإلمام بجميع المفاهيم والجوانب المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية.
- ✓ توضيح أهمية رأس المال الفكري وأساليب تطويره من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- ✓ كشف طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وتوضيحها.
- ✓ إثراء مكتبة الجامعة بتزويدها بدراسة حديثة تتناول متغيرات البحث.

4 –أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ➢ التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنواعها وأهم مصادرها.
- ➢ الكشف عن مختلف جوانب رأس المال الفكري نظرا لأهميته في المؤسسة الاقتصادية.
- ➢ إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.
- ➢ محاولة بناء نموذج افتراضي لمتغيرات البحث يعكس دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

5-مبررات اختيار موضوع الدراسة: تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

- طبيعة الموضوع وعلاقته بتخصصنا في الجامعة.

- الرغبة الشخصية في دراسة هكذا مواضيع وميولنا العلمي نحو البحث في التوجهات التي فرضت على المؤسسات الاقتصادية في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، والتي من بينها التحول باتجاه تنمية رأس مالها الفكري وميزاتها التنافسية، والبحث عن سبل استدامتها.

- محاولة فهم العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وكذا إبراز مخلفات وانعكاسات هذه العلاقة.

أما عن أسباب اختيار مؤسسة كوسيدار كميدان للدراسة الميدانية فيمكن حصرها في:

-شهرة الخدمات التي تقدمها مؤسسة كوسيدار.

-هيمنة المؤسسة وأخذها الحصة الأكبر في السوق الوطنية مقارنة بباقي المنافسين

-موضوع الدراسة يتمحور حول الميزة التنافسية وهو ما يتوافق ومؤسسة كوسيدار.

-أردنا معرفة واقع رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبشكل خاص في مؤسسة كوسيدار.

6-حدود الدراسة: لكل دراسة علمية أو نظرية حدود موضوعية، بشرية، وحدود زمانية، وتتمثل حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية: يتناول هذا البحث دور رأس المال الفكري كمتغير مستقل في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية كمتغير تابع.

الحدود البشرية: وتمثلت في موظفي مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية –عنابة-.

الحدود المكانية: تجلت في دراسة ميدانية لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية –عنابة-

الحدود الزمانية: أنجز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019.

7-منهج وأدوات الدراسة: لكل بحث علمي منهجية دراسة خاصة به يتبعها الباحث في إنجاز بحثه حول ظاهرة ما، وقد استند هذا البحث على منهجين هما:

-**المنهج الوصفي التحليلي:** حيث اعتمد عليه في الجانب النظري حتى يتم التعبير بشكل واضح عن الظاهرة المدروسة وكذا تفسير العلاقة الموجودة بين كل من رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة الإشكالية المطروحة ثم تصنيفها وتحليلها من أجل إبراز أثر رأس المال الفكري على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

-**المنهج الإحصائي:** اعتمد على هذا المنهج في الدراسة الميدانية باعتباره المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى تعميمات علمية، كما أنه يمكننا من إسقاط الجانب النظري على الواقع قصد التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة كوسيدار –أشغال عمومية – عنابة، ومن ثمّ فالمنهج الإحصائي تم استخدامه في معالجة بيانات الاستبيان عن طريق برنامج spss.

وفيما يتعلق بأدوات البحث فقد تم الاعتماد على مجموعة من الكتب والمذكرات والمجلات والملتقيات في الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات عن موضوع البحث، وبرنامج spss لمعالجة وتحليل بيانات هذا الاستبيان ومن ثمّ اختبار الفرضيات الموضوعة للبحث.

8-الدراسات السابقة: في إطار إعداد هذا البحث تم تصفح العديد من الدراسات السابقة والتي نذكر منها:

- **الدراسة الأولى: خالد أحمد عبد الحميد قشقش، "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"،مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كل من الإجراءات الإدارية التي تتخذها الجامعات في إدارتها لرأس مالها الفكري وتعزيز ميزتها التنافسية، ومعرفة مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بمختلف أبعادها (جودة الخدمة، المرونة والتطور، النوعية، الإبداع)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبيان لذلك وتكون مجتمع الدراسة من

(الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة)، وشملت عينة الدراسة الهيئة الإدارية العليا متمثلة في المناصب التالية(رئيس قسم، مساعد مدير دائرة، مدير دائرة، مساعد عميد، عميد، مساعد رئيس جامعة، مستشار رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة)، حيث بلغ عددهم الكلي 365 موظف، وتم أخذ عينة عشوائية عددها 200 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية، ووجود فروق لكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالكادر البشري وتطوير مؤهلاتهم والمحافظة على الكادر المؤهل ذو الخبرة لديها، والاهتمام بدعم إجراءات رأس مال العلاقات في الجامعات.

- **الدراسة الثانية: محمد حباينة، بعنوان "دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة –دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر(AT) وأوراس كوم تليكوم الجزائر(OTA)"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007:** هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وآليات تحقيق ذلك، حيث سلط الضوء على المعرفة من المنظور الاقتصادي وتبيان مكانتها ودورها في المؤسسة وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكون بها ميزة تنافسية لها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الكيفي في الدراسة، واستخدام المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع ذات الصلة بالموضوع بالإضافة إلى الوثائق الخاصة بالمؤسستين والإنترنت كأداة للدراسة.، وقد توصلت الدراسة إلى أن للرأس المال الفكري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة، وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية، كما تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات وتشغيلها بنجاح ولايتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال لرأس المال البشري المتميز، والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة ولا تقل أهميته عن الأصول المباشرة ، وتعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة بمكانتها بين الشركات المنافسة فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بريادتها في السوق.
- **الدراسة الثالثة: دراسة فرحاتي لويزة بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016:**هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم تصميم استبيان لذلك، وقد طبقت الدراسة على شركة الإسمنت عين توتة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة، أما عينة الدراسة فقد كان عددها 90 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية، وأن أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي،

الزبائني) تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لكل من (الخبرة ، المؤهل العلمي، الجنس، المسمى الوظيفي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة تعزى لمتغير السن، وقد أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري واعتباره موردا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، والتعامل معه على أنه أهم مورد تحوزه والمحافظة عليه باعتباره عنصرا فعالا في نجاح المؤسسة.

- **الدراسة الرابعة: مصطفى رجب شعبان بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر كل من متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي، الزبائني) والميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسلوب الحصر الشامل في جميع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم 120 موظفا، وقد توصلت الدراسة إلى أنه تتوفر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بنسبة 79.63% وتوفر مستوى من الميزة التنافسية بنسبة 81.59%، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر مكونات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة، وأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وأن رأس المال البشري هو المجال الأقل تأثيرا، ورأس المال العلاقات هو الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية لها،ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للشركة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مجال الوظيفة الحالية للشركة)، وقد أوصت الدراسة إلى أنه من الضروري التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

9-هيكل الدراسة: تمت دراسة هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول حيث:

خصص الفصل الأول للإطار النظري للميزة التنافسية، لذلك تم تناول ماهية الميزة التنافسية وأهميتها بالمبحث الأول، بعدها تم الانتقال للحديث عن أساسيات حول الميزة التنافسية بالمبحث الثاني ليختم الفصل الأول بالمبحث الثالث وعنوانه معايير الحكم على الميزة التنافسية، مؤشراتها والصعوبات التي تواجهها.

أما بالفصل الثاني فكان بعنوان رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية وقد تضمن بدوره ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري، المبحث الثاني تحت عنوان إدارة، نماذج وصعوبات قياس رأس المال الفكري، أما المبحث الثالث فعنون برأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.

في حين تم تخصيص الفصل الثالث للجانب التطبيقي للدراسة وكان في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بعنابة، وفيه تم تناول التعريف بمؤسسة كوسيدار -أشغال عمومية قطب M33–بعنابة بالمبحث الأول، وتوضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بالمبحث الثاني، وتخصيص المبحث الأخير لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

والجدير بالذكر هنا أن كل مبحث من المباحث السابقة يحتوي على ثلاث مطالب.

كما شمل هيكل الدراسة مقدمة عامة وخاتمة عامة.

10-صعوبات الدراسة: أثناء القيام بهذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

-نقص المراجع في المكتبات الجامعية التي تتناول موضوع الدراسة والتي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية نظرا لحداثة الموضوع.

-صعوبة التنقل والوصول إلى المؤسسة محل الدراسة بسبب الحجر الصحي وتوقف المواصلات.

-عدم توفر الإنترنيت وضعف تدفقها باعتبارها المصدر الرئيسي للمراجع في الوضع الاستثنائي التي نعيشه حاليا بسبب جائحة كورونا.

-الضغوطات النفسية بسبب الوباء covide-19.

الفصل الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية

تمهيد:

إن بقاء المؤسسة واستمراريتها في ظل اشتداد حدّة المنافسة بالسوق، متوقف بشكل أساسي على اكتسابها للميزة التنافسية، لما لهذه الأخيرة من دور في تعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية وكذا كسب ولاء زبائنها.

وتسعى معظم المؤسسات جاهدة لبناء ميزة تنافسية تتلاءم وقدراتها وميدان نشاطها وذلك من خلال استغلال مختلف مواردها وإمكانياتها وتوجيهها لتحقيق هذا الهدف وأيضا النتائج المرجو تحقيقها، كما تحاول ضبط جملة من المعايير التي تتسم بالديناميكية والمرونة لاختبار مدى جودة هذه الميزة وقياس نتائج تبنيها.

ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل دراسة كل من:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية مؤشراتها والصعوبات التي تواجهها

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها

باعتبار ان المؤسسة تمارس أعمالها في ظل بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار وبشكل دائم، فإنها أضحت مطالبة بضرورة كسب ميزة تنافسية ومعرفتها بشكل دقيق حتى يتسنى لها التقدم على منافسيها والحفاظ على مكانتها في السوق ومنه ضمان استمراريتها،

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

حتى تتفوق أي مؤسسة على نظيرتها لابد من اكتسابها لميزة تنافسية تضمن لها النمو والاستمرارية والبقاء في السوق، كما ان اكتسابها لهذه الميزة يساعد في تعظيم أرباحها ومنه تحسين مركزها التنافسي.

أولا: تعريف الميزة التنافسية: تعددت التعريفات التي وجهت لمصطلح الميزة التنافسية وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين وكذا الجوانب التي اعتمد عليها في وضع أي تعريف، لذلك يمكن استعراض أهمها فيما يلي:

التعريف الأول: عرفها PORTER بأنها "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف مبدئيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومها الواسع"[1].

التعريف الثاني: "استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"[2]، أي أن خلق الميزة التنافسية بأي مؤسسة ينبعث أساسا من امتلاكها لنقطة قوة تسجل لصالح المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة[3].

التعريف الثالث: أماMESCON ميسكون وزملائه يرون أن الميزة التنافسية:" هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها"[4].

التعريف الرابع: عرفها نبيل مرسي خليل على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة في التنافس"[5]، أي أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة مستوحاة من قدرتها على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان تحقيق الميزة التنافسية يمكن تحقيقها بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود الى التميّز[6].

---

[1] -, M. Porter, **L'avantage Concurrentiel Des Nations**, inter-édition, France, 1993, p : 48.

[2] - Pitts, R. & Lei, D,**Strategic management: building and sustaining competitive advantage**, USA: West Publication, 1996, p: 68.

[3] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص27.

[4]-بن جدو بن علية،" **الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 51-67.

[5]مصباح عائشة، بوخمخم عبد الفتاح، **"دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو-"**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 33.

[6]- بوران سمية، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص98

التعريف الخامس: يرى BARNEY أن: "المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر ليس في مقدور أقرب المنافسين تحقيقها في سوق المنتج"[1]، وهذا ما لا يحدث الا بصياغة وتطبيق استراتيجيات تجعل من المؤسسة في موقع أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس النشاط[2].

من التعريفات السابقة يمكن تلخيص مفهوم الميزة التنافسية واعتبارها:" تلك الخاصية التي تميز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها بحيث تحقق لها موقعا قويا تجاه الأطراف المختلفة، وتنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة أكثر فعالية وتجسيدها ميدانيا".

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية: إن امتلاك المؤسسة لميزة ما لايعني امتلاكها ميزة تنافسية بالضرورة بل يجب اتسامها بعدّة خصائص نذكر أهمها في[3]:

- ❖ الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي أنها تتحقق وتقاس بالمقارنة مع الشركات المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة القيام بتحليل وتشخيص جيد للمنافسة.
- ❖ يجب أن تحقق الميزة التنافسية الأفضلية والتفوق بين المنافسين.
- ❖ الميزة التنافسية تنبع من داخل الشركة وتخلق لها قيمة.
- ❖ الميزة التنافسية تنعكس في أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معا.
- ❖ يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم للشراء منها.
- ❖ الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها، لذلك فان مصدر الميزة التنافسية الأمثل هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجح مسئولو مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها.
- ❖ تبنى الميزة التنافسية على الاختلاف والتميز وليس على التشابه بين خصائص المنافسين.
- ❖ ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية.

---

[1]-بوازيد وسيلة، **"مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012، ص 6.

[2]- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع سابق الذكر، 2004، ص13.

[3]- العديد من المراجع:

- مصطفى محمد الدرويش، **"الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2013، ص ص 65،66.

-جعفر خليل مرعي، **"دور التسويق الابتكارية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية-"**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، المعهد التقني للموصل، بغداد، العراق، 2012، ص232.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

أوضح مايكل بورتر أنه يمكن فهم الميزة التنافسية إذا ما تم النظر للمؤسسة كوحدة واحدة، ذلك لأن هذه الأخيرة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، إما عن طريق إتباع استراتيجية التكلفة الأقل أو استراتيجية التمايز، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق وبطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها، كما أوضح هودسون أن المؤسسات التي تلتزم باستراتيجية معينة (التكلفة الأقل، التمايز) تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من استراتيجية[1].

ومن بين العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية نجد[2]:

- **قدرة المنافسين:** هو محدد أساسي لاستمرارية الميزة التنافسية حيث ترتبط هذه القدرات بالتزام استراتيجي، الذي يعني أن للمنافسين طرق وأساليب خاصة في تنفيذ وتطوير أعمالهم، ولذلك فان هذا الالتزام والذي غالبا ما يكون طويل الأمد قد يصرف انتباههم عن محاولة تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات الأخرى.
- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن أن يحدث التطور التكنولوجي تغيرات في الميزة التنافسية وذلك لما له أثر على جميع الأنشطة التي تظهر في سلسلة القيمة سواء عن طريق تخفيض تكلفة هذا النشاط أو احداث ميزات وخصائص تثري من قيمة المنتوج لدى الزبائن.
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** لا معنى للميزة التنافسية إذا لم يكن أحد مصادر انشاءها هو ردة الفعل اتجاه الزبائن والذي يعني بالضرورة وجود مرونة تحاكي مرونة وتغير أذواق المستهلكين.
- **تغير في تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة تغير إيجابي او سلبي في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة أو أسعار المواد الأولية.
- **السياسات الحكومية:** قد تؤثر بعض السياسات الحكومية على الخصائص ومواصفات المنتج أو مراعاة لقوانين الامن والسلامة وحماية البيئة.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية، أهدافها وأبعادها

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، وذلك للأهمية التي اكتسبتها الميزة التنافسية والأهداف التي يرغب في تحقيقها من وراء ذلك.

---

[1]-حمزة بن الزين،**"دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014-"**،أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص30.

[2]- بن جلول خالد، بعلي حمزة، **التسويق الأخضر وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني الأول: المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توج جديد لتنمية مستدامة، 14، 15 ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، ص10.

أولا: أهمية الميزة التنافسية: ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين[1]، بالإضافة الى هذا فإن إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون يعتبر جوهر الاستراتيجية التسويقية، وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يلي[2]:

- ✓ منح المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين ومنه تحقيقها نتائج أداء عالية.
- ✓ التفوق في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معا.
- ✓ المساهمة في التأثير الإيجابي على مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ ان كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المستوى البعيد.
- ✓ نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: أهداف الميزة التنافسية: من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية[3]:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية: هناك أربع أبعاد رئيسة للميزة التنافسية وهي:

1-الجودة: تعد الجودة من أهم مؤشرات التسيير، فلضمان التسيير الفعال للمؤسسة يجب المحافظة والتحسين المستمر ليس للجودة فحسب بل أيضا لحجم الإنتاج والتكاليف[4]، وهناك أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحا استراتيجيا، والمتمثلة في[5]:

***جودة المطابقة:** أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.

***إرضاء الزبائن:** وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.

* **القيمة المطلوبة من السوق الخاصة بالمنافسة:** وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته.

***إدارة القيمة للزبون:** من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة/زبون).

---

[1]- بوران سمية، **"دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان،2011، ص77.

[2]-يحة عيسى، العيداني حبيبة، **نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية**، مجلة الابداع، المجلد 6، العدد6، ص216.

[3]- محمد شتوح، **الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد7، العدد2، ص 113.

[4]-العيهار فلة، **"دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2005، ص .02

[5]- المرجع نفسه، ص3.

وللميزة التنافسية ثلاث مداخل رئيسية أيضا هي[1]:

***جودة التصميم:** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

***جودة المطابقة:** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.

***جودة الأداء:** نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن.

2-كفاءة العمليات: تؤدي كفاءة العمليات إلى إحداث تحسينات جوهرية في عمليات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية مستعينة في ذلك بنظم معلومات متطورة، وترتكز نظم المعلومات على فلسفة التوجه إلى تسويق أكثر فاعلية، حيث يمكن عرض الخدمات والمنتجات عن طريق تقليل تكاليف عرضها، ومن أمثلة ذلك استخدام التكنولوجيا في العمليات التصنيعية المعتمدة على الحاسوب[2].

3-الإبداع والابتكار: تعطي المؤسسات المعاصرة موضوع الابتكار اهتماما كبيرا خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، ولا عجب في بحث المنظمات بشتى الطرق والوسائل لتحقيق الابتكار واستدامته، وما الإندماجات والتحالفات والمشاريع المشتركة بين المنظمات إلا دوافع نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة، او أي معلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات/ خدمات بما يضمن لها البقاء ويعزز من ميزتها التنافسية[3].

4-السيطرة على الأسواق: تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تنظيم نسبة مبيعاتها، وزيادة أرباحها في السوق وجذب زبائن جدد والاهتمام بزبائنها الحاليين، وتتجلى أهمية تعظيم الحصة السوقية لدى الشركة في تحسين وتطوير الأداء فيها، فكلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دلّ ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة المؤسسة، والاحتفاظ على مكانتها القوية في السوق، ولما كانت الحصة السوقية تلعب دورا محوريا في تعظيم الأرباح، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها، والحصول على عائد ثابت على الاستثمار، وتوفر لها نوع من الاستقرار الإيجابي في السوق، وتجعلها تنفتح على الأسواق العالمية، سعى صناع القرار والإدارات إلى التوجه نحو تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها، وتطوير أدائها، والعمل جاهدا لتوفير البيئة المناسبة للعاملين والإدارات التي تعزز من أدائهم وإنتاجهم، من أجل تعظيم الحصة السوقية ورفع مكانة الشركة على الصعيدين المحلي والدولي[4].

ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل التالي:

---

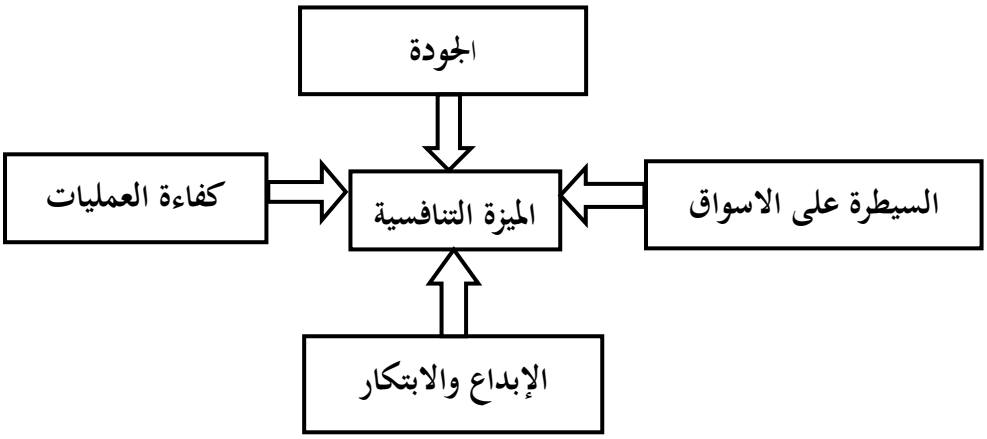
[1]-سمير محمد عبد العزيز، **"جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011،9000"**، مكتبة الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999، ص 9.

[2]-سيرين عبد المجيد الناظر، **"علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص50.

[3]-المرجع نفسه، ص51.

[4]-أحمد إبراهيم سعيد حسن، **"أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص ص 23، 24.

الشكل رقم 01: أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة الى بناء مزايا تنافسية وامتلاكها حتى تستطيع التأقلم في البيئة التنافسية التي تعمل فيها وكذا تحقيق التميز والتفوق لتستطيع مواجهة منافسيها، وحقيقة لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق ميزة تنافسية دون اعتمادها لاستراتيجية تنافسية ملائمة تتوافق مع امكانياتها والهدف الذي تسعى للوصول اليه، وهو الأمر الذي سينعكس أيضا على طبيعة الميزة التنافسية المكتسبة ونوعها، كما يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات عند انشاءها لميزتها او مزاياها.

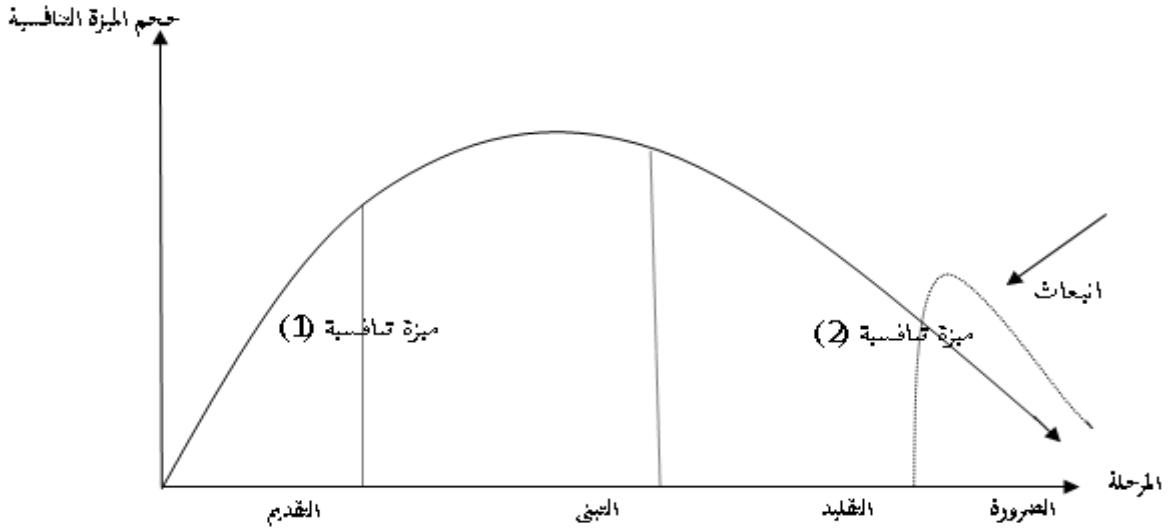
المطلب الأول: كيفية بناء الميزة التنافسية وأسسها

تنشأ الميزة التنافسية نمطيا نتيجة شكل من أشكال الاضطراب الذي يحدث اما خارج المؤسسة أو داخلها، حيث يقصد بالاضطراب الخارجي أي تغيير في البيئة الخارجية والذي يتسبب في تغيير المراكز التنافسية للمؤسسات العاملة داخل صناعة ما، أما الاضطراب الداخلي فيتم من خلال الابتكار، والذي من الممكن أن يأخذ أشكالا عديدة: منتجات جديدة، عمليات جديدة...الخ، ومنه فإنشاء ميزة تنافسية يعني الاستجابة لفرص خارجية أو لابتكار مولّد داخليا، وهذا ما يتطلب ضرورة أن تكون المؤسسات انتهازية ومبدعة[1].

ونشير هنا الى ان الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة مثلها مثل المنتجات، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1]- بقة الشريف، فايزة محلب، **تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان، 2015، ص142.

الشكل رقم02: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: دبابي حنان، محجوب بشرى، **دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة في ولاية قالمة، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، 2019، ص 61.

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

. **مرحلة التقديم:** بفعل اكتسابها لميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، فان المؤسسة تحقق مداخيل معتبرة ونموا سريعا.

. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث التوسع والانتشار بفعل تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة والبدء في تقليدها أو تحسينها وتبنيها.

. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا لكون المنافسين قاموا بتقليدها.

. **مرحلة الضرورة:** تحاول المؤسسة الانبعاث من جديد بتحسين الميزة الحالية وتطويرها، أو ابتكار ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن الميزة الحالية، حتى تتمكن المؤسسة من العودة إلى التنافس من جديد.

وعليه فان الدعامات الأساسية التي ترتكز المؤسسة عليها للحصول على مزايا تنافسية هي[1]:

القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي .

القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.

[1]-بوخريصة خديجة، "**اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم –"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص100.

القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلك.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

ساهمت التطورات التنافسية التي عرفتها بيئة أعمال المؤسسات في توجه هذه الأخيرة الى بناء استراتيجيتها التنافسية وامتلاك ميزة او مزايا تنافسية تساعدها على رفع كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي الحفاظ على بقاءها واستمراريتها بالسوق.

أولا: أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها أو تمتلكها هي:

1-ميزة التكلفة الأقل: يقصد بقيادة التكلفة أن تسعى المؤسسة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق[1]،

كما تعني ميزة التكلفة الأقل أيضا أن المؤسسة تعمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أهم المقومات لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار وتعاظم هذه القدرة، لأنه ينتج عنه خفض الأسعار مقارنة بالمنافسين[2]، ولتحقيق ذلك لابد من[3]:

- التحكم في أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن ان تقلل من تكاليف أنشطة حيوية في سليلة القيمة، بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين.
- تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة.

2-ميزة التمايز: وتنشأ من القدرة التي تملكها المؤسسة لبناء أو تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، حيث يتمثل أساس التميز بالنسبة للميزة التنافسية في تفوقالمؤسسة على المنافسين بتقديم منتج متميّز وعالي الجودة وله قيمة كبيرة في نظر المستهلك، لذلك يصبح من الضروري على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التمييز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وإنتاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة حصتها السوقية[4].

لذا على المؤسسة فهم المصادر المختلفة لتميز المنتج من خلال الآتي[5]:

- **النوعية:** وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المؤسسة المنافسة.
- **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير.

---

[1]-زروخي فيروز، سكر كنزة، **"دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"**، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14ديسمبر2011، الجزائر.

[2]-مقدود وهيبة، **"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة –دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016، ص 50.

[3]-زواو ضياء الدين، **"دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية"**، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص ص81،82.

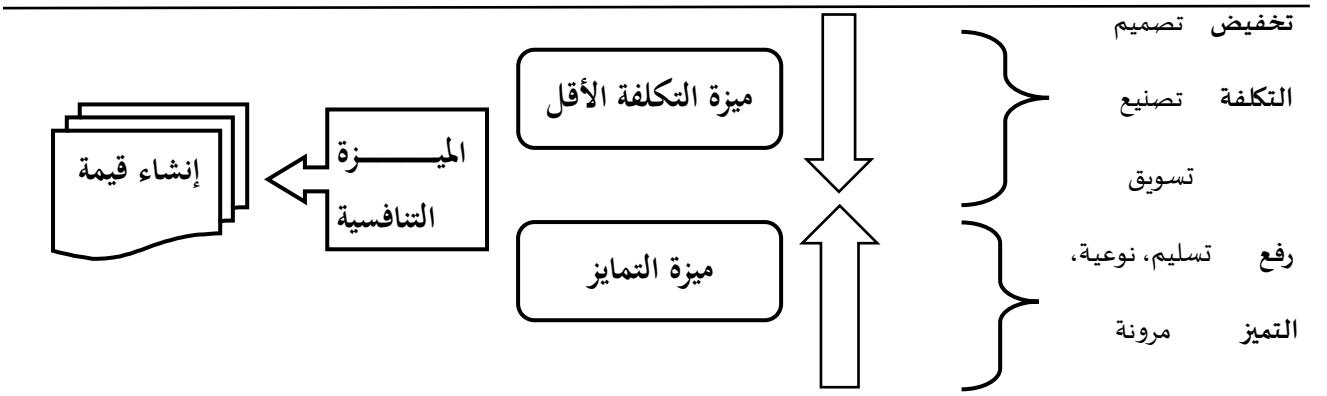
[4]- بلحاج فراجي، أحمد دن، بوشمال عبد القادر، **دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر**، دراسة حالة موبليس الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول، ص10.

[5]-زروخي فيروز، سكر كنزة، مرجع سبق ذكره، ص ص .14،15

- **المرونة:** وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة، والقدرة على الاستجابة لها.
- **الابتكارية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية، وهذا ما يحدث عندما تستطيع المؤسسة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزتها التنافسية.

ويمكن أن نلخص أنوا ع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عائشة شتاتحة، **"أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، ص84.

ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية: نميز بين ثلاث استراتيجيات تنافسية والتي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها لتنافس مع مؤسسات أخرى وهي:

1-استراتيجية القيادة بالتكلفة: تهدف إلى تحقيق أقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، مع تحسين الكفاءة شريطة توفر السوق على مستهلكين واعين بالسعر، وتكون أكثر نجاعة في اقتصاديات الحجم[1].فاستراتيجية القيادة بالتكلفة يقصد بها خلق المؤسسة لمنتجات أو خدمات أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، حيث من خلال هذه الاستراتيجية تكتسب المؤسسة لأسبقية تنافسية عن باقي المنافسين، لكن ما يعاب على هذه الاستراتيجية هو سرعة تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي تهديد المؤسسة في ميزتها[2].

ولا يمكن للمؤسسة أن تتبنى استراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال[3]:

- **الاستفادة من أثر الخبرة:** حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحدوية وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، كما أن لأثر الخبرة لدى الأفراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

[1]-مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2]-حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[3]-فطيمة بزعي، **"دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي "**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2009، ص 21.

- **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** وذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو بذلك يمثل مصدرا للأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف.
- **الاعتماد على قنوات التوزيع ذات التكلفة المنخفضة:** وذلك من خلال تقليص عدد الوسطاء والإعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة.
- **تبسيط أسلوب الإنتاج:** فكلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيه وبالتالي التحكم في التكاليف، ومحاولة إنتاج منتجات أساسية بعيدة عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه.
- **تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك:** إخراج بعض الأنشطة نحو الأماكن ذات الأجور المنخفضة، فعندما تجد المؤسسة أن تكاليف إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة فلابد من استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف على اعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات الموجودة في المحيط.

2-استراتيجية التميز أو الاختلاف: فيها تحاول المؤسسة تقديم منتجات مميزة ومختلفة عن المنافسين بتقديم عدة تشكيلات للمنتج، وتنجح في ذلك كلما تمتعت بالمهارة والكفاءة التي تحول دون محاكاة المنافسين لمنتجاتها وخدماتها، وكذا استراتيجياتها[1]، وهو ما يعني أن هذه الاستراتيجية تقوم على خلق موقع فريد في السوق لمنتجات وخدمات المؤسسة، على أن يتحمل هذا المستهلك تبعات هذه الاستراتيجية كارتفاع تكاليف المنتج مثلا. لكن ما يعاب على هذه الاستراتيجية ارتفاع أسعار المنتج أو الخدمة، بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجهما مما قد يشكل حاجز للمستهلك الراغب في شراء مثل هذه المنتجات، وبالتالي تهديد المؤسسة في ميزتها[2].

وتتجسد استراتيجية التمايز من خلال[3]:

- **الجودة العالية:** تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة للمؤسسة عند الزبون، خاصة في مجال السلع الصناعية.
- **الاستجابة السريعة والتجديد:** فإتباع هذه الاستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبيات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتوج ذو جودة عالية.
- **التوزيع:** ويمكن أيضا تبني استراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار قنوات التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين.

---

[1]-مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص13.

[2]-رحيل آسيا، "**دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2010، ص 56.

[3]-بن جدو بن علية، مرجع سبق ذكره، ص82.

- **العلامة التجارية:** فقوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين، فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتوج.

3-إستراتيجية التركيز أو التخصيص: تهدف المؤسسة إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع أفضل في السوق بإشباع حاجات خاصة لفئة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج[1].

ويمكن للمؤسسة ان تأخذ أحد الشكلين[2]:

- **استراتيجية التركيز بالتكاليف:** وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، والذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل، ومن بين العوامل التي تساعد على تبني هذه الاستراتيجية ما يلي:

-مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحولات في رغبات الزبائن المستهدفين.

-تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة.

-اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

- **التركيز بالتمايز:** وفي هذه الحالة المؤسسة يجب أن تتبع نفس خطوات استراتيجية التمايز (إنتاج منتج متمايز عن منتجات المنافسين)، مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من الزبائن، ومن أهم عوامل نجاح هذه الاستراتيجية ما يلي:

-لابد أن تتمتع المؤسسة بالقدر الكافي من التمايز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن.

-لابد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتقلص بذلك حظوظ المؤسسة في الصمود في وجه المنافسين.

-أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة، تكنولوجيا مكتسبة، قنوات توزيع محتكرة، وذلك من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين.

-الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر.

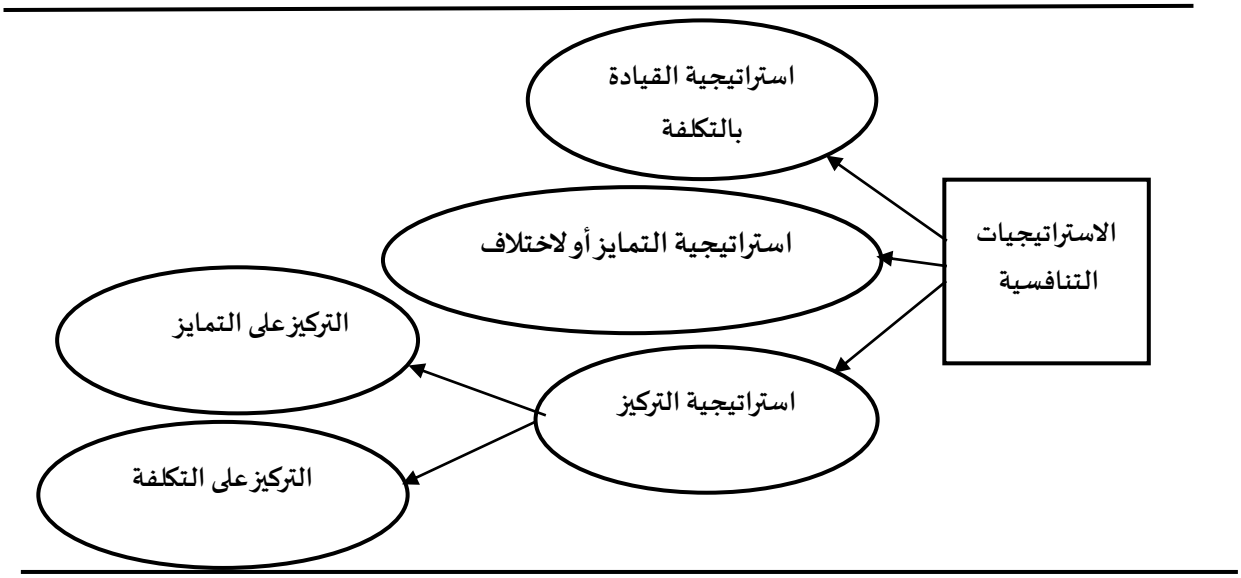
-إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج عن طريق وسائل الاتصال.

مما سبق يمكن القول إن البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة هي التي تدفعها إلى البحث عن الميزة التنافسية بشكل مستمر والتي تمكنها من الحفاظ على استمراريتها ومكانتها في السوق والوقوف في وجه منافسيها، ويمكن تلخيص الاستراتيجيات التنافسية في الشكل التالي:

[1]-مصباح عائشة، عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[2]-بن جدو بن علية، مرجع سبق ذكره، ص ص 87،88.

الشكل رقم04: أنواع الاستراتيجيات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

تتمثل محددات الميزة التنافسية للمؤسسة في كل من حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس أو السوق المستهدف، وقبل الحديث عن هذه المحددات سيتم التطرق أولا لمصادر الميزة التنافسية.

أولا: مصادر الميزة التنافسية: تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال[1]:

1-تخفيض التكاليف بأداء وظائفها بكفاءة أفضل من منافسيها.

2-التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة والخدمات المرفقة.

هاتان الطريقتان تسمحان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها خاصة إذا اقترنت ب:

*خلق حواجز أمام المنافسين، كالتحكم في قنوات التوزيع لعملاء أوفياء.

*استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة.

*التحكم في طريقة الإنجاز بالنسبة للإنتاج والتوزيع.

*تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة.

ويلخص الجدول التالي المصادر التي يمكن أن تفكر فيها المؤسسة وفقا لنوع الميزة.

[1]-سيرين عبد المجيد الناظر، مرجع سبق ذكره، ص ص 40،41.

الجدول رقم 01: مصادر بناء الميزة التنافسية

1-ميزة العلاقات	يمكن تحقيق ميزة العلاقات من خلال: -تحقيق ولاء الزبائن للعلامات التجارية-عقد اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية بناء علاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد -التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة
2-ميزات قانونية	يمكن تحقيق ميزة قانونية من خلال: -تسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية-الحصول على امتيازات ضريبية-العمل ضمن مناطق التجارة الحرة
3-ميزات تنظيمية	يمكن تحقيق ميزة تنظيمية من خلال: -وفرة الموارد المالية-مصانع ومعدات حديثة -قوة السمعة التنفيذية-فعالية نظم الاستخبارات عن الزبائن والنافسين -الثقافة والتصور والأهداف المشتركة
4-ميزات الموارد البشرية	يمكن تحقيق ميزة الموارد البشرية من خلال: -إدارة المواهب بتفوق-قوة الثقافة التنظيمية -استثمارها بالعمل الجاد-التزام العاملين -تدريب العاملين
5-ميزات المنتج	يمكن تحقيق ميزة المنتج من خلال: -حقوق الملكية-الاسم والعلامة التجارية-منتجات راقية-التفوق بالنوعية والخصائص-الضمانات والتراخيص-البحث والتطوير -التفوق بتصور المنتج
6-ميزات التسعير	يمكن تحقيق ميزات التسعير من خلال: -كلف إنتاج منخفضة-وفرات اقتصادية، حجوم إنتاج -انخفاض كلف التوزيع -ضخامة حجم عملية الشراء-قوة مساومة مع البائعين
7-ميزات الترويج	يمكن تحقيق ميزة الترويج من خلال: -سمعة وصورة المؤسسة-موازنة ضخمة للترويج-تفوق قوة البيع-الإبداع -كثافة الخبرة التسويقية
8-ميزات التوزيع	يمكن تحقيق ميزات التوزيع من خلال: -كفاءة نظام التوزيع -رقابة فورية مباشرة-كثافة تكامل سلسلة التوريد-ملائمة المواقع-قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **"نظم المعلومات الاستراتيجية -منظور الميزة التنافسية"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2009، ص ص 158،159.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أو متغيرين إثنين هما: حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

1-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها، وفي الواقع العملي للمؤسسات نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على

أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها[1]، وقد تم التطرق لدورة حياة الميزة التنافسية فيما سبق.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسي، فاتساع نطاق النشاط يساهم بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، كالاستفادة من تقديم منافذ التوزيع نفسها لخدمات قطاعات سوقية مختلفة ، أو مناطق أو صناعات مختلفة، ومنه تحقيق اقتصاديات المدى(الحجم) خاصة في وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق والصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له[2].

المبحث الثالث: معايير الحكم على الميزة التنافسية، مؤشراتها والصعوبات التي تواجهها

في بيئة تتسم بالديناميكية واشتداد المنافسة تضطر المؤسسات دوما لمراجعة ميزاتها التنافسية وكذا تقييمها، وذلك بهدف تحديد مدى قدرتها واستمرارها في الحفاظ على هذه المزايا من جهة، وأيضا الحفاظ على تفوقها التنافسي وحصتها السوقية من جهة أخرى.

ان تقييم المزايا التنافسية للمؤسسات ومراجعتها لا يمكن أن يحدث دون تحديد لطبيعة هذه المزايا ومصادرها وكذا النتائج الناجمة عن تبنيها، ذلك أن تحديد كل ما سبق سوف يسهل على المؤسسة تحديد الآليات الواجب اعتمادها بهدف تحسين هذه المزايا والعمل على استدامتها.

المطلب الأول: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومؤشراتها

للميزة التنافسية مجموعة من المؤشرات التي تستخدمها المؤسسات كدليل على امتلاكها للميزة التنافسية، ثم ان هذه الأخيرة يتم تقييمها لتحديد ما إذا كان على المؤسسة الاحتفاظ بها ان كانت تحقق لها التفوق التنافسي أو تجديدها ان لم تكن حاسمة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير التي سيتم التطرق لها فيما يلي:

أولا: معايير الحكم على الميزة التنافسية: تتحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث معايير رئيسية هي:

1-مصدر الميزة: نميز بين نوعين وفقا لهذا المعيار[3]:

***مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

***مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى.

تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها[4]:

---

[1]-بوبعة عبد الوهاب، **"دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس-"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 89.

[2]-محمد يوسف الشيخ، **أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي 2013-2015**، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد التاسع، أوت 2016ص168.

[3]-زروخي فيروز، سكر كنزة، مرجع سبق ذكره، ص16

[4]-زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص84

-يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء

-تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي تكون في شكل: سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2-عدد مصادر الميزة التنافسية: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا[1].

3-درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة: تعمل المؤسسات بشكل متواصل على تطوير مزاياها التنافسية وتجديدها لتفادي خطر التقليد من قبل المنافسين وكذا للمحافظة على مكانتها في السوق وضمان ولاء عملائها، وذلك من خلال تحديد مواردها وامكانياتها، مع معرفة أسباب العيوب والنتائج غير المطابقة للمواصفات لمعالجتها من خلال عمليات التعلم المتواصل مع اعتماد المعرفة والبحث والتطوير كأساس لذلك، وترتكز قوة الميزة التنافسية بشكل رئيسي على عامل الاستدامة، حيث ينتهي دور الميزة التنافسية بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو فقدانها نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئة النشاط[2].

ثانيا: مؤشرات الميزة التنافسية (مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة): تستخدم المؤسسات مؤشرات مالية وغير مالية لغرض الوقوف على مدى نجاح أو فشل ميزتها التنافسية في السوق، ومن المقاييس الشائعة الاستخدام نذكر منها ما يلي:

1-مؤشر الربحية: تعبرالربحية عن العلاقة القائمة بين النتائج المحققة والوسائل التي استخدمت لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ومنه فالربحية هي بمثابة معيار او مقياس للكفاءة النسبية الناتجة عن مدى تحقيق النتائج من خلال استغلال الوسائل استغلالا أمثلا، والهدف من تحليل ربحية المؤسسة يساعد في التأكد من مدى قدرة المؤسسة على تخفيض التكلفة التمويلية لأدنى حد ممكن، تحقيق معدلات مرتفعة على الأموال المستثمرة، تعظيم قيمة الربح القابل للتوزيع، رفع سعر الأسهم المتداولة بالسوق وتعظيم قيمة المؤسسة، كما تعتبر الربحية مرآة عاكسة لمدى فعالية أداء المؤسسة وذلك من خلال مقارنة قيمها خلال فترات معينة واكتشاف معدلات النمو أو التراجع، كما تسمح الربحية بمعرفة الموقف التنافسي للمؤسسة[3].

وتشكل الربحية المنخفضة أحد المؤشرات المالية على ضعف الميزة التنافسية للمؤسسة أو تعكس زيادتها جراء ارتفاع التنافسية الحالية للمؤسسة التي تستهدف زيادة الحصة السوقية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع والمأخذ على مؤشرات

[1]-زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص85

[2]- بن سديرة عمر، **التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2013، ص 58.

[3]- مصطفى عبد اللطيف، عبد القادر مراد، **أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، 2013، ص34-36.

هذا المقياس انها لا توضح مستوى الربحية المستقبلية، ولكن إذا كان هدف المؤسسة هو النمو لفترة طويلة، في هذه الحالة يجب أن تقاس الربحية على أساس قيمتها الحالية في السوق ومن المقاييس (النسب) المالية المستخدمة في قياس كفاءة أداء المؤسسة ومستوى ربحيتها نذكر: (نسبة هامش الربح إلى المبيعات، نسبة صافي الربح قبل الفوائد والضرائب إلى متوسط إجمالي الموجودات ، العائد على الاستثمار في الموجودات العائد على حق الملكية)[1].

2-مؤشر التكلفة: تتمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلة للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية[2].

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة إنتاجها مرتفعة، وبالتالي ارتفاع أسعار منتجاتها التي قد تشكل لها حاجز نحو ارتفاع مداخيلها والرفع من حصصها السوقية ويعزى سبب ارتفاع تكاليف الإنتاج الى سببين: إما لارتفاع تكاليف الإنتاج، أو لانخفاض إنتاجية المؤسسة أو للسببين معا[3].

3-الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج (مدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات)[4]، فإذا كانت إنتاجية مؤسسة ما منخفضة يعني ذلك ارتفاع تكاليف إنتاجها، التي قد تفقد من خلاله المؤسسة حصصها السوقية لصالح المؤسسات الأخرى، لأن ارتفاع تكاليف الإنتاج يؤدي إلى ارتفاع الأسعار الذي يؤدي إلى عزوف الزبائن عن اقتناء سلع ومنتجات المؤسسة فالملاحظ أن هناك علاقة طردية بين مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج ومؤشر الحصص السوقية، فارتفاع المؤشر الأول يؤدي إلى ارتفاع المؤشر الثاني[5].

4-مؤشر الحصة السوقية: ان الحصة السوقية لأي مؤسسة تمثل كمية مبيعاتها في السوق خلال فترة زمنية معينة واحتساب هذه الكمية على شكل نسبة مئوية من كمية المبيعات من نفس المنتج في السوق وتسعى إدارة المؤسسة الى تحقيق حصة متميزة في سوقها ومدى ما تحققه من أرباح فضلا عن المنافع الأخرى التي تحققها من جراء زيادة حجم المبيعات، ومنه فالحصة السوقية هي ذلك الجزء من العمل الذي تصل اليه المؤسسة مقابل منافسيها خلال فترة زمنية محددة، وبالتالي ترمز الحصة السوقية الى نصيب المؤسسة أو نسبة مبيعاتها الى المبيعات الاجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية الى التعرف على موقف مبيعات المؤسسة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر على الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المؤسسة حيث يمكن أن تنخفض مبيعات المؤسسة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض والعكس صحيح [6].

---

[1]- منال جبار سرور السامرائي، **استعمال تقنية بطاقة العلاقات المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017، ص11.

[2]- محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر 2003، الكويت، ص11.

[3]-حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص23.

[4]-رسلان خضور، شبانة نادية، **دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد2، ديسمبر، 2014، ص93.

[5]-حمزة بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص ص 23،24.

[6]- هيمة نادية، **ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة)** ، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، ديسمبر 2015، ص467.

مما سبق نصل للقول أنّه إذا كانت المؤسسة تستحوذ على نصيب وافر من السوق، فذلك يعني قوة تنافسية هذه المؤسسة خاصة إذا كان السوق مفتوح وبدون قيود ويوفر فرص للنمو والتطور، ومنه تتوفر للمؤسسات فرص واسعة للتطور والبقاء في السوق لأطول فترة ممكنة.

ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق[1]:

***الحصة السوقية الإجمالية:** وتحسب بقيمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

* **الحصة السوقية النسبية:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

***حصة السوق المخدوم:** وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم.

5-حجم المبيعات: يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها[2].

المطلب الثاني: المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية

تسعى كل مؤسسة للحفاظ على منافع تحقيقها لمزايا تنافسية من خلال وضع العوائق أمام باقي المنافسين والحيلولة دون حصولهم على القدرة لتقليدهم وذلك من خلال البحث الدائم لها عن الآليات التي تمكنها من استدامة ميزتها التنافسية وبالتالي زيادة الفجوة بينها وبين المؤسسات المنافسة لها.

وأما عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها أي مؤسسة وتسبب لها فقدان لمزاياها التنافسية فتنحصر في:

1- تقليد المنافسين : يتطلب على المؤسسة التي حققت مزايا تنافسية انطلاقا من مواردها وقدراتها، العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها ، حيث كلما قصّر المدى الزمني الذي تستغرقه المؤسسة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكّنها ذلك من تحقيق زيادة في قوة مركزها بالسوق من خلال الأرباح التي تحققها والزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن ، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به من تقليد لمزايا المؤسسة، وعليه يمكن الحد من مخاطر تقليد ما تملكه المؤسسة من خلال[3]:

أ- تقليد الموارد : تعدّ الموارد المملوكة من قبل المؤسسة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية ، لذلك تحاول المؤسسة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك نفس الموارد ومن ثمّ تقليد مزاياها التنافسية ، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بوصفها من المداخل الجوهرية لذلك ، والتي تشير إلى أن للاستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت ترتكز على بعض موارد المؤسسة الخاصة ، وإلاّ سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المؤسسة، حيثتؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المؤسسات المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع بشكلٍ مستمر

---

[1]- محمد فوزي علي العتوم، **"رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية –دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-"**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الاردن، 2009، ص ص 46،47.

[2]-المرجع نفسه، ص 47.

[3]- قمري حياة، **دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017، ص 35-38.

في ضوء تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين ، وترفع الأسعار مقابل خفضها للنفقات طويلة الأجل ، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين .

ب- تقليد القدرات: أن عملية تقليد القدرات تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد ، ويعود ذلك بشكلٍ رئيسي إلى أن قدرات المؤسسة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات ، كما أن القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات ويتم بها إدارة العمليات والمتأصلة بعمق داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على من هم خارج المؤسسة أن يميزوا ويدركوا هذه القدرات والتي تأخذ نوعين هما: قدرات فردية تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام محددة، وقدرات جماعية ناجمة عن تداخل مجموعة من الأنشطة .

2- قدرات المنافسين: وتتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة واحلال مزاياهم بديلا عنها، من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة من الموارد والقدرات الاستراتيجية لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة وحتى الغاءها بهدف تحسين حصصهم السوقية ورفع حجم العوائد والأرباح، وفي هذا الصدد فان حالة التقليد والاحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة وبما يحول دون استدامته، ويتأتى ذلك أساسا من أن تبني منهج التقليد ومن ثم الاحلال من قبل المنافسين يتصف بكلفته المنخفضة مقارنة بالابتكار الجديد، وعليه يعمل المنافسون في اطار ما يعرف بالغيرة التنافسية، للحصول على مزايا تنافسية تمّ بناؤها من طرف مؤسسات أخرى، وهنا تبرز ضرورة العمل في اطار المدى الاستراتيجي طويل المدى للبحث عن قيود تحد من التقليد، ويتم ذلك من خلال تبني التزامات استراتيجية تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول، من حيث: تأخر الاستجابة أي الحد الأدنى من الوقت اللازم للمنافسين لإحداث عملية التقليد والذي تستغله المؤسسة في تحسين وتطوير كفاءاتها، والعرقلة الاقتصادية عن طريق زيادة الاستثمارات للحد من قدرات المنافسين على تقليد واكتساب الموار اللازمة للتنافس[1].

3- ديناميكية الصناعة: تعمل المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بديناميكية متزايدة وتغيير متسارع، و هذه الحالة تنعكس على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المؤسسات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية ، لذلك فان الصناعات الديناميكية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع نجد أن دورة حياة منتجاتها تميل إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد ، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها وأيضا ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين ، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها ، لذا نجد أن المؤسسات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها[2].

---

[1]- بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2]- معن وعد الله المعاضيدي، **إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية**، المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16 و17 أفريل، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص17.

المطلب الثالث: آليات مواجهة فقدان الميزة التنافسية

إن حصول المؤسسة على ميزات تنافسية يصعب على المنافسين الحصول على مثلها أو تقليدها ليس كافيا إذ يجب على المؤسسة أن تتجنب خسارة ميزتها التنافسية واضمحلالها وذلك من خلال تأكيدها على جوانب استدامة الميزة التنافسية والتي يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

1-ديمومة التركيز على عوامل بناء الميزة التنافسية: فهذا يضمن للشركة أن تحافظ على ميزتها التنافسية عن طريق تأكيدها المستمر على العوامل الأربعة للميزة التنافسية التي تتمثل بالكفاءة الجودة الإبداع والاستجابة للزبون، كما ينبغي أن تعمل الشركة بشكل مستمر في تطوير الكفاءات المميزة التي تنفرد بها وتحقق لها مستويات الأداء العالية في أعمالها.

2-التعلم والتحسين المستمر: إن الثابت الوحيد في العالم هو التغير لذا فإن مصدر الميزة التنافسية لمعظم المؤسسات الحاضرة هو سرعة التقليد لقادة السوق الذين يتصفون بالإبداعات المستمرة في ميدان الصناعة ويذكر توماس بأن المؤسسات الناجحة ليست تلك التي مازالت واقفة في السوق بل هي التي تأخذ قسطا من الراحة لتحاول البحث عن فرصة تحسين عملياتها وإجراءات التشغيل فيها وتتعلم كيف تستطيع أن تولد الكفاءات المميزة وتحصل على الموارد الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها.

3-تعقب التطبيق الأفضل في الصناعة واستخدام المقارنة: لعل أحد أفضل الطرائق للحصول على كفاءة أساسية هو تحديد مستويات عوامل بناء الميزة التنافسية الأربعة لأفضل تطبيق (أي الشركة الرائدة) في الصناعة والتكيف مع تلك المستويات ومحاولة تقليدها إذ في أقل تقدير ينبغي أن تحاول الشركة الوصول إلى نفس مستويات الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون التي يحققها ذلك التطبيق الأفضل (أو الشركة الرائدة).

4-التغلب على الخمول والتكاسل: وذلك لأن أحد الأسباب الأساسية في انهيار معظم شركات الاعمال الناجحة خلال القرن الماضي كان التكاسل التنظيمي الذي يجعل المنظمة القائدة في مجال معين تشعر بالمجد وعظمة الإنجاز فلا تحاول تغيير مجريات الأمور فيها، ونظرا للتغير السريع في البيئة في أن تلك المنظمات الكسولة ستفقد ميزتها التنافسية بالتدريج وربما تفقدها فجأة لتتحول من منظمات قائدة إلى منظمات تابعة هذا إن لم تغادر بيئة الأعمال نهائيا لذا ينبغي على المنظمات أن تكون نشيطة وتحاول تجنب التكاسل عن طريق تجديد نفسها واستقطاب القيادات والكفاءات الجيدة المؤمنة بالتفاعل مع التغيير وإعادة توزيع مراكز المسؤولية فيها بين حين وآخر حسب متطلبات الموقف الذي تعيشه المنظمة ولإحداث التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية وأنظمة الرقابة فيها.

كما تتوقف استدامة الميزة التنافسية على[2]:

1-أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية): مثل مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.

2-ميدان التنافس: يتضمن خيارات الشركة من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها وتوظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.

3-طرق التنافس: وتعني الاستراتيجية التي تتبناها الشركة

[1]-بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص46

[2]-مصطفى محمد الدرويش، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ينظر بعض الباحثين لاستدامة الميزة التنافسية من ناحية علاقتها بعملية الإبداع المستمر، ويروا أن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...)، ولكن مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا يوجد ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية[1].

[1]- المرجع نفسه، ص 77.

خلاصة:

بناءا على ما تمّ تناوله في هذا الفصل يمكن القول ان نجاح أي مؤسسة في الوقت الراهن مرتبط بما تملكه من مزايا تنافسية، أي بقدرتها على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من منافسيها وبالارتكاز على كل من الجودة، الابتكار، كفاءة العمليات والسيطرة على الأسواق، وأنّ عملية بناء المزايا التنافسية تتم وفقا لمراحل عديدة أهمها اختيار استراتيجية تنافسية تتوافق مع قدرات وموارد المؤسسة الداخلية، كما وتتماشى مع ما هو متوفر من متغيرات في بيئتها الخارجية.

يساهم تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية في الرفع من ربحيتها وزيادة حصتها السوقية، كما يساعدها على تحقيق التميز والريادة في مجال أعمالها، وعلى الرغم من حيّز الاهتمام الذي ناله موضوع الميزة التنافسية الا انّ نطاقه اتسع ليشمل كيفية المحافظة وخلق حالة الديمومة لتلك المزايا التنافسية حتى تبقى المؤسسة في تفوق دائم ومستمر على منافسيها، ولذلك أصبح لزاما على المؤسسة اثناء استحداثها لمزايا تنافسية أن تركز أيضا ألا تكون هذه الميزات سهلة التقليد حتى تتجنب خسارتها، ومخاطر اضمحلالها.

الفصل الثاني: رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

لقد أصبح رأس المال الفكري يلعب دورا مميزا في نجاح المؤسسات وتطويرها من خلال مساهمته في تحفيز ودعم عمليات الابتكار والإبداع بها، وكذا تحقيق الجودة الشاملة والكفاءة في أدائها، ناهيك عن انه يمنح كل مؤسسة القدرة على تحويل المعرفة إلى قيمة، فرأس المال الفكري هو أساس التغير الحاصل ما بين القيمة السوقية لتلك المؤسسات والقيمة الدفترية لأصولها.

ومنه فانّ العمر الإنتاجي لرأس المال الفكري في تزايد مستمر طالما هناك اهتمام بالإبداع، وزيادة مهارات ومعارف منسوبها، ففي عصر المعلوماتية واحتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات يبقى رأس المال الفكري هو سر كفاءة ونجاح واستمرارية هذه المؤسسات واكتسابها للميزة التنافسية، كما أنه باستطاعته منح المؤسسة القدرة على الاستمرارية في ميزتها التنافسية من خلال الاستثمار في رأسمالها المعرفي بالشكل الذي يؤدي بها إلى تحقيق التميز والتفوق التنافسي.

وتأسيسا على ما سبق سيتم في هذا الفصل تناول كل من:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

المبحث الثاني: إدارة، نماذج وصعوبات قياس رأس المال الفكري

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهوما حديثا نسبيا، فقد ارتبط تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين بعد توجه المؤسسات للعمل في إطار اقتصاد المعرفة، واهتمامها بالقيمة التي تخلقها الأصول غير الملموسة والتي أصبحت تعتبرها أهم مورد لتحقيق المزايا التنافسية الدائمة، لاسيما رأس المال الفكري الذي اعتبرته أساس الثروة الحقيقة لها ومصدرا تعتمد عليه في بقاءها ومنافستها في السوق.

المطلب الأول: تعريف رأس المال الفكري وخصائصه

في ظل الاقتصاد الجديد، لم تعد المؤسسات تهتم بأصولها المادية فقط، وإنما اتسع اهتمامها ليشمل أصولها غير المادية والذي أساسها رأس المال الفكري، لذلك اتجهت معظم المؤسسات الى دراسة وتحليل رأس مالها الفكري والعمل على تطوير مختلف مكوناته بهدف البقاء في دائرة المنافسة وتحسين أدائه

أولا: تعريف رأس المال الفكري: لقد تعددت المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الباحثين ونذكر أهمها في:

التعريف الأول: يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه" تكامل لأهم ما تملكه المؤسسة للأصول المعنوية والتي تشمل على كافة القدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة والبنية التنظيمية والإجتماعية الداعمة لها ولنشر وتدفق المعرفة، والتي يمكن إدارتها وإستثمارها، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة فاعلية المؤسسة"[1].

التعريف الثاني: هو "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (المعرفة، مهارة، خبرة، تقييم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا"[2].

التعريف الثالث: حسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)فإن رأس المال المعرفي يمثل: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير المنظورة للمؤسسة، هو رأس المال الإنسان Human capital ، ورأس المال الهيكلي Structural capital، يتضمن رأس المال الإنساني الموارد الإنسانية في داخل المؤسسة، ويشمل أيضا الزبائن والموردين وشركاء الاعمال خارج المؤسسة، ويعد مصدرا غنيا للأفكار والإبداع، وهو يرتبط برأس المال الهيكلي. فيشير إلى حقوق ملكية البرامج والنظم، وشبكات التوزيع، وسلاسل التوريد"[3]

التعريف الرابع: يرىDracker أن رأس المال الفكري يتمثل في" مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى"[4].

---

[1]-تامر محمد أحمد خليل، **إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"** "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2018، ص99.

[2]- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص171.

[3]-سعد غالب ياسين، **نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2007، ص61.

[4]-دلال عجالي، **إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين-دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر-** ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2017، ص15.

التعريف الخامس: هو" مجموع كل مايعرفه الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"[1].

من التعريفات السابقة يمكن إستخلاص أن رأس المال الفكري هو القيمة الإقتصادية للأصول المعنوية أو اللاملموسة التي تملكها المؤسسة متمثلا في رأس المال البشري (المعارف والمهارات لدى الموظفين)، رأس المال الهيكلي (التنظيم داخل المؤسسة)، ورأس المال العلاقاتي أو الزبائني (علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي).

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري: تتمثل الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري في[2]:

- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة وفاعلية في المناخ غير الرسمي.
- يتسم رأس المال الفكري بالمبادرة وتقديم الأفكار الإبتكارية.
- يتصف رأس المال الفكر بالمرونة والبعد عن الجمود.
- يتواجد في كافة المستويات الإدارية.
- تتزايد قيمته بالتقادم من خلال إكتساب الخبرات والمهارات وزيادة التعلم.
- فعال لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات القائمة على المعرفة.
- يصعب قياس الأصول الفكرية المكونة له.

كما يمكن تصنيف خصائص رأس المال الفكري في مجموعات كالتالي[3]:

1-الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة التنظيمية والتي تتضمن: تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات التنظيمية، المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، إحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، البعد عن المركزية الإدارية.

2-الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن: إمتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب إستبدالهم، التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، التدريب الإثرائي.

3-الخصائص الشخصية والسلوكية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطرة والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد، الإستفادة من خبرات الآخرين (الإنفتاح على الخبرة)، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، القدرة على التخمين وحسن البصيرة، الإستغلالية في الفكر والعمل، المثابرة في العمل والثقة العالية بالنفس.

---

[1]-عبد الناصر نور، ظاهر القشي، جهاد قراقيش، **رأس المال الفكري: الأهمية، القياس، الإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، بغداد، العراق،2010، ص 23.

[2]-بهجت صبري مصطفى عطى الله، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية –دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة-**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2017، ص32.

[3]- العديد من المراجع:

- مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن، **الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية**، أطروحة دكتوره (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2018، ص ص 27،28.

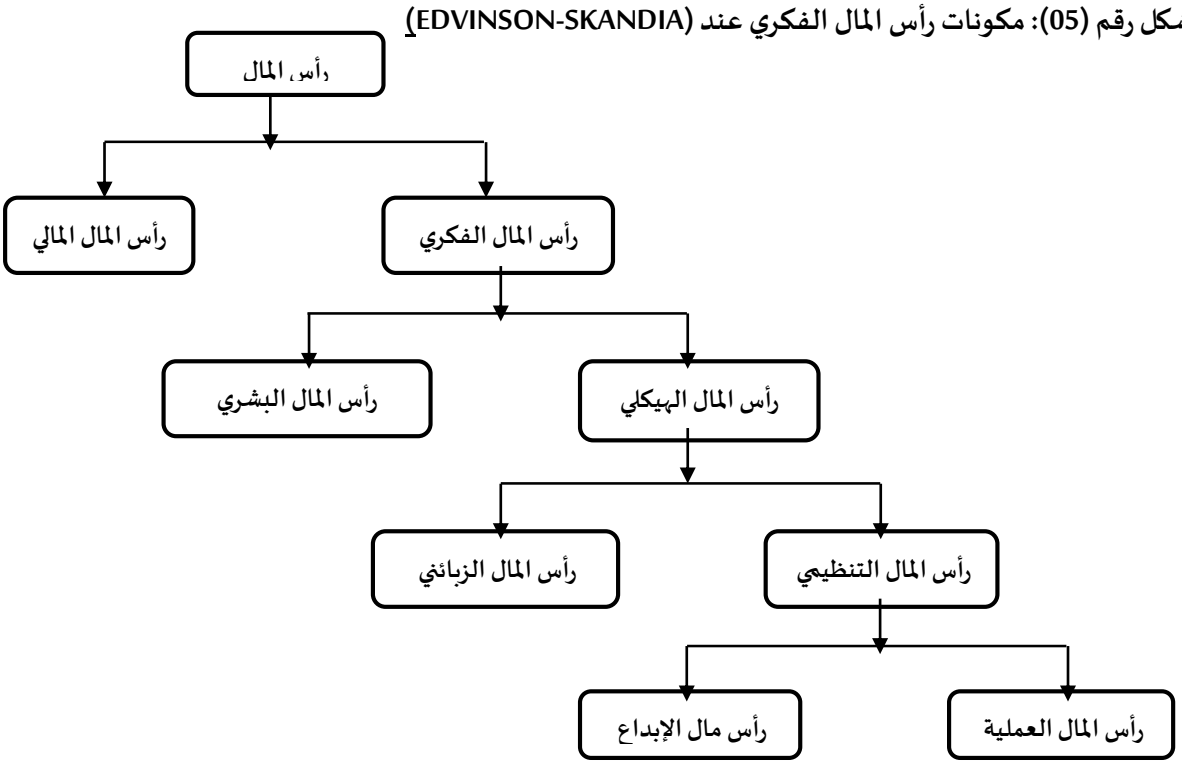
- مصعب عثمان المبارك أحمد، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة على بنك فيصل الإسلامي السوداني**، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص ص 35، 36.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمكونات رأس المال الفكري، فانطلاقا من إمكانية اعتبار مكونات هذا الأخير وعناصره بأنها مجموعة من المعارف المتراكمة، فانّ كل طرف أخذ ينظر الى جانب المعرفة التي تدخل ضمن دائرة اهتماماته وحدد اتجاهه في التصنيف.

الإتجاه الأول: التقسيم الثنائي لرأس المال الفكري: حسب تصنيف EDVINSON-SKANDIA: وضع هذا النموذج تقسيما لمكونات رأس المال الفكري، ونسب إلى مؤسسة سكانديا (تصنيف سكانديا)، وهو يعتمد على تصنيف رأس المال الفكري بإعتبار أنه يمثل الجسر بين القيمة السوقية للسهم، والقيمة الدفترية للأصول غير الحسية، والقيمة الدفترية تتكون من جزأين، رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الهيكلي يتكون من رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبائني[1].

الشكل رقم (05): مكونات رأس المال الفكري عند (EDVINSON-SKANDIA)



المصدر: ميسون علي عبد الهادي، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق جودة المؤسسي –دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة-**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص21.

[1]-ميسون علي عبد الهادي، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق جودة الأداء المؤسسي –دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة-**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص21.

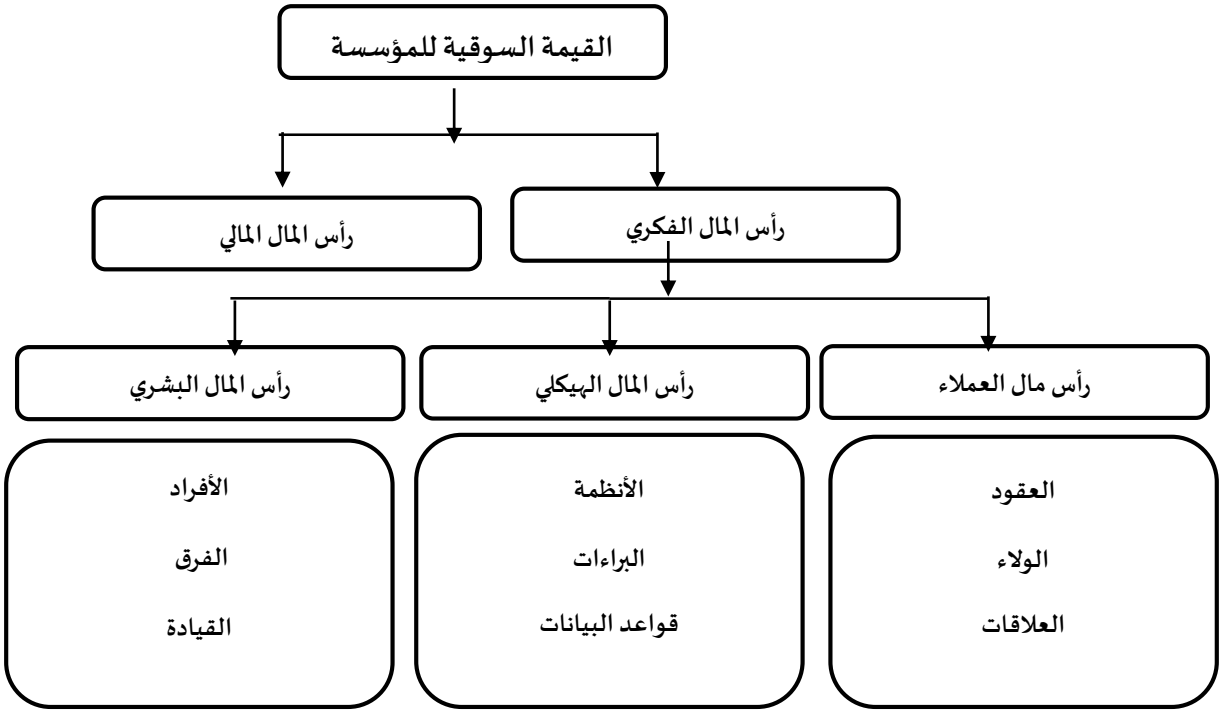
الإتجاه الثاني: التقسيم الثلاثي لرأس المال الفكري: بالإضافة للتقسيم السابق هناك تقسيم آخر ل Stewart وهو كما يلي[1]:

1-رأس المال البشري: الذي يتضمن قدرات العاملين على الإبتكار والإبداع في كل من المنتجات أو الخدمات التي تقدم لأول مرة أو تطوير ما هو موجود منها فعلا.

2-رأس المال الهيكلي: الذي يتضمن جميع المعارف المملوكة للمؤسسة والتي تظل باقية بها، ويمكن تطويرها ومشاركة الآخرين فيها مثل "فكرة إدارة المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الإختراعات وقواعد البيانات والمعلومات".

3-رأس مال العملاء: الذي يتضمن علاقات المؤسسة مع عملائها الذين تباع لهم السلع أو تقدم لهم الخدمات سواء على مستوى الأفراد أو التنظيمات "حكومية أو خاصة"، وكذلك حصة المؤسسة في السوق، ومدى رضا المستهلك وولائه للمؤسسة، ومعدل ربحية كل عميل، ويمكن توضيح تقسيم Stewart من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مكونات رأس المال الفكري وفقا لتقسيم Stewart



المصدر: تامر محمد أحمد خليل، **إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية"**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2018، ص106.

الإتجاه الثالث: التقسيم الرباعي لرأس المال الفكري: إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل الإستثمارات، وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة الشركة السوقية، ويرى الكاتبان (DESPRES ET CHANNVEL) بأن رأس المال الفكري يتكون من أربع مكونات[2]:

[1]-تامر محمد أحمد خليل، مرجع سبق ذكره، ص106.

[2]-موسى الغرير، شادي بيطار، معتصم إسماعيل، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36)، العدد(3)، دمشق، سورية، 2014، ص56.

1-رأس المال البشري Human capital: ويشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها المعرفة، وسر العمل، التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وهذا يوجد لدى الأفراد، والنظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة.

2-رأس المال الهيكلي Stractural Capital: وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمؤسسة.

3-الموجودات العملية Business Assets: وهي رأس المال الهيكلي للمؤسسة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.

4-الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للمؤسسة التي بموجبها تحتاج المؤسسة إلى الحماية القانونية.

من التقسيمات السابقة لمكونات رأس المال الفكري لمختلف الباحثين نستخلص إلى أنه على الرغم من إختلافها الا أن أغلبها يضبفي أنّ: رأس المال الفكري ينقسم إلى ثلاث مكونات رئيسية هي: رأس المال البشري متمثلا في المعرفة، التعلم، الإبداع، الإبتكار، الأفكار الذكية والمهارت وكذا توافق توجهات الموظفين، أما رأس المال الهيكلي فيتمثل في طرق بناء ثقافة المؤسسة، العمليات، التعلم التنظيمي، نظام المعلومات، رأس المال الزبائني وهو يعكس مجموع العلاقات التي تربط المؤسسة مع محيطها الخارجي (الزبائن، الموردين، العملاء وغيرهم من المتعاملين...).

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأدواره

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في المؤسسة، حيث أصبح ينظر للاستثمار في رأس المال الفكري على أنه مورد اقتصادي مهم، لدوره الواسع -مقارنة برأس المال المادي-في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة، ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المؤسسة من التميز في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

أولا: أهمية رأس المال الفكري: يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة لدى المؤسسات وتتمثل فيما يلي[1]:

- ✓ يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية لدى المؤسسات، والتي تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، كما يمثل رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة، لأنّ الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والإستمرارية.
- ✓ يمثل رأس المال الفكري ثروة حقيقية للمؤسسة تحتاج إلى من يبحث عنها واخراجها للوجود والممارسة، كما تعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب إستخراجها لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل.
- ✓ يكون رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة للمؤسسة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الإختراع.

[1]-العديد من المراجع:

- بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد الثاني، 2017، ص 259.

- يوسف محمد الوزير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغيروسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2018، ص ص 29، 30.

- بوقلقول الهادي، **أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 5.

- ✓ يعد أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل إقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعمال المؤسسات فضلا عن الإبتكارات المتلاحقة، وبالتالي فهو يمنح المؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- ✓ يعتبر رأس المال الفكري أثمن أصول المؤسسة ولا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليده بسهولة وبوصفه مصدرا مهما وأساسيا لكسب الميزة التنافسية لمؤسسات عصر المعلومات والمعرفة، وكذلك يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة التنظيمية.
- ✓ الإستثمار الفكري هو الإستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل، وبالتالي فهو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد، ومنه فهو إستثمار مهم عائده طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.
- ✓ يساهم في إتاحة عمل الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات، والتي تستند إلى الأصول الفكرية بشكل يراعي الظروف والبيئة الخارجية.

مما سبق يمكن القول أن رأس المال الفكري هو المتطلب الأساسي الذي يضمن نجاح المؤسسة وبقائها وتطورها المستمر وإكسابها ميزة تنافسية تمكنها من الإستمرار في الأسواق وإحتلال مكانة بارزة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

ثانيا: أدوار رأس المال الفكري: يؤدي رأس المال الفكري أدوار يفرضها عليه مركزه في المؤسسة تتمثل في مايلي[1]:

1-الأدوار الدفاعية: وهي

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات الرأس المال الفكري للمؤسسة
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2-الأدوار الهجومية: وهي

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمؤسسة، الموجودات الفكرية للمؤسسة، معرفة المؤسسة ومعرفة-كيف (براعة المؤسسة).
- إبتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

[1]-زلماط مريم، **دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة –دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE،CMA** ،أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص 29، 30.

والشكل التالي يلخص أدوار رأس المال الفكري، كما يوضح أنّ السهمين في الشكل يعبران عن إمكانية إنتقال رأسمال الفكري من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي والعكس صحيح، وأن هذا الإنتقال ليس عشوائيا بل بطرق محكمة ومؤشرات بهيئة تساؤلات وعلى النحو التالي:

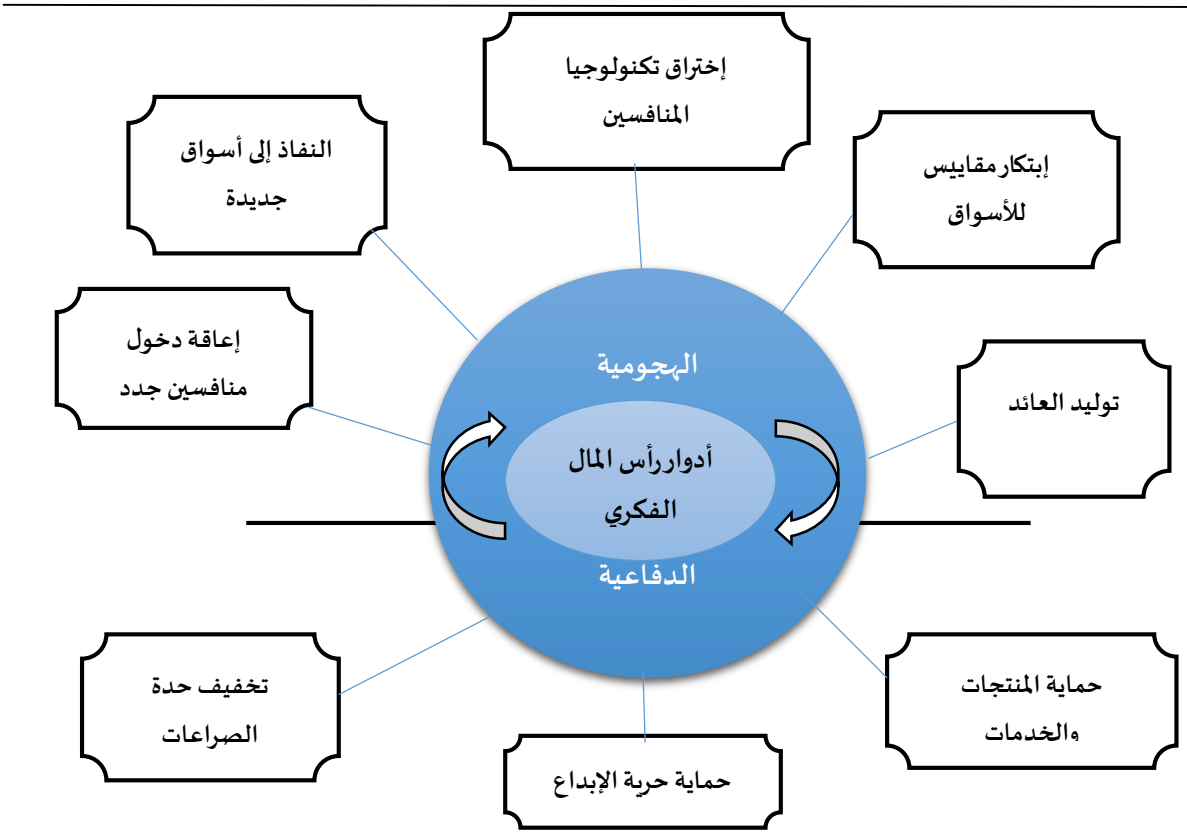
* الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟

* ما درجة تكامل أنشطة الرأس المال الفكري مع إستراتيجية المؤسسة؟

* من المسؤول عن إستخراج القيمة من رأس المال الفكري للمؤسسة؟ هل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية للمؤسسة؟ أم نائب رئيس البحث والتطوير؟ أم مدير التطوير التجاري؟

* هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أم لا مركزية؟

الشكل رقم(07): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: زلماط مريم، **دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة –دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE،CMA**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص30.

المبحث الثاني: إدارة، نماذج وصعوبات قياس رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح خيارا استراتيجيا هاما للمؤسسة بإعتباره القاعدة الفكرية داخلها ومصدر نجاحها، لذا لابد من تطويره وتنميته وإدارته بشكل يتناسب ومتطلبات بيئة الأعمال الحديثة بحيث يمكّن المؤسسة من البقاء والإستمرارية والوصول إلى طاقاتها الفكرية القصوى وإمكانياتها الحقيقية التي تمكنها من ضمان مكانتها في السوق.

المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري وإدارته

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في المؤسسة، ذلك انه يعتبر القوة الكامنة التي يمكنها الاعتماد عليها من أجل رفع قدرتها التنافسية بالسوق، وعليه فان إدارة المؤسسة يتوجب عليها أن تدرك أهمية إدارة رأس المال الفكري وكذا العمل على استثماره بعناية كبيرة حتى تتمكن من تنميته وتسييره وكذا المحافظة عليه.

أولا: متطلبات بناء رأس المال الفكري: يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل فيما يلي[1]:

1-إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المؤسسات، تكون قادرة ماديا وبشريا على الإستفادة من المعرفة المتاحة.

2-إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

3-ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والإستفادة منها.

4-على المؤسسة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس مالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية إستثمارها بشكل جيد.

5-على المؤسسة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

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

7-تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية، حيث نجد إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

8-بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية أو تكوين الرأسمال الفكري الخاص بالمؤسسة، حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة الا ما تبقى منها متجسدا في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء الرأسمال الفكري للمؤسسة.

---

[1]- العديد من المراجع:

- عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 6، العدد 1، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر العاصمة، الجزائر، دون ذكر السنة، ص155.

- ميسون علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 29،30.

ثانيا: تنمية رأس المال الفكري: تتمحور أبعاد رأس المال الفكري والتي يمكن اعتمادها لتنمية رأس المال الفكري في المؤسسات في النقاط التالية:

1-الاستقطاب: وهو قدرة المؤسسة على البحث عن الخيارات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها ويرجع سبب الاهتمام به للبيئة التنافسية الشديدة وتغير النظرة الى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة الى كونها عامل نجاح وهناك عدة استراتجيات لاستقطاب هذه المهارات وهي[1]:

أ- شراء العقول من السوق (استقطاب الكفاءات)..

ب- شجرة الكفايات: هي احدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

ج-مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم.

2-الصناعة: تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الاهمية لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، التي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة لها في السوق، وتتمثل الاستراتيجيات المتعلقة بصناعة رأس المال الفكري في[2]:

أ-خريطة المعرفة وهي خريطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي تصف المسارات المؤدية الى المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول اليها.

ب-بناء الأنسجة الفكرية: وهي تشكيل فرقي يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تحل عند انتهاء المشروع المحدد ليشكل مشروع أخر بمجموعة ابتكارية ونسخ أخرى وتعلم جديد أخر.

جـ-القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، وهو يكون مساعدا للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فان المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.

3-التنشيط والمحافظة[3]: بالنسبة للتنشيط فانه إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها فيتوجب عليها العناية والاهتمام بهذه المواهب والكفاءات ولذلك تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وعليه فلابد من استخدام المعارف الموجودة في عقول الافراد أول بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، واستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي، وأسلوب الاجتماعات المرنة ...الخ.

---

[1]- يوسف محمد الوزير، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2]- حسناوي بلبال، **دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011، ص 38.

[3]-بندي عبد الله عبد السلام، العوفي فاطمة الزهراء، **دور رأس المال الفكري-المعرفي-في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الثاني، العدد1، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2017، ص ص 31، 32.

أما المحافظة فتحتاج الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة الى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهناك أساليب تتمكن المؤسسة من إستخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري كتنشيط الحافز المادي والمعنوي، والتصدي لتقادم المعارف المحصلة من قبل العمال.

5-التدريب والتطوير: التعليم والتدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات فمن خلاله يمكن أن يكتسب المدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة وحتى تعديل سلوكهم، وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول فهم طبيعة العمليات والمهام المملوكة للأفراد العاملين، مما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولا الى الحقائق، وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغب بها المؤسسة له أثاره المستقبلية.

فالتطوير يزود العمال بالمعرفة والمهارة التي يستخدمونها في الوقت الحاضر والمستقبل، أما التدريب فيعمل على صقل مهارات العمال التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءاتهم في أداء أعمالهم[1].

ثالثا: خطوات إدارة رأس المال الفكري: إن الإدارة والتسيير الفعال للرأس المال الفكري يتكون من أربع خطوات رئيسية وهي[2]:

الخطوة الأولى: تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الإعتماد عليها في المؤسسة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما إزدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردودا أكبر والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان الهدف من تحقيق المردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المالية والمادية.

الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد الرأس المال الفكري المنتج للمزايا التي إكتشفها في الخطوة السابقة.

الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية وإستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة بمعنى وضع الخطط للإستخدام الأمثل للأصول الفكرية والإستثمار فيها لزيادة قيمتها وتظهر أهمية الإستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

*تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

*تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم الخدمات والمنتجات المميزة.

الخطوة الرابعة: تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول الفكرية والطاقات البشرية الفكرية، فلابد أولا من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية) فإنتاجية الأصول الفكرية يجب أن تركز على فكرتين رئسيتين هما:

1-أن الأصول الفكرية لايمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

2-أن العاملين الذين هم أكثر معرفة هم الأكثر قدرة من أي جهة أخرى كونهم المسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم الفكري.

[1]- المرجع نفسه، ص 32.

[2]-زلماط مريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 33، 34.

المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري ونماذجه

يعتبر رأس المال الفكري محددا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فالفرق بين مستويات أداء كل مؤسسة عن الأخرى أخذ يقاس بمقدار ما تملكه من أصول غير مادية، فرأس المال الفكري للمؤسسة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها، لاسيما المؤسسات التي تعمل في ميدان انتاج التكنولوجيا العالية حيث أن أصولها الرئيسية لا تتمثل في أصولها المادية فقط وانما ترتكز أكثر في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تمتلكه هذه المؤسسات.

ولقد أخذ قياس هذا النوع من الأصول أهمية كبيرة بالرغم من صعوبته، لذلك سعت بعض المؤسسات الى تطوير نماذج خاصة بقياس وتقييم رأس المال الفكري، باعتباره استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي لما يحققه من منافع وايرادات.

أولا: أهمية قياس رأس المال الفكري: تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري في النقاط التالية[1]:

1-إبراز قيمة المعرفة المتميزة التي تمتلكها المؤسسة خصوصا في مجتمعات تتعاظم فيها المعرفة وتشكل جزءا كبيرا من قيمة المنتج في المؤسسة.

2-توفر فهما أفضل للأصول غير الملموسة، وتؤدي إلى إعداد تقارير مالية أكثر موضوعية، وعليه فان عملية القياس تعد أكثر صدقا حيث تعكس قائمة المركز المالي للثروة الحقيقية للمؤسسة.

3-إعتماد مقاييس رأس المال الفكري على حقائق غير مادية والتركيز على النوعية، فضلا عن أن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.

4-ان رأس المال الفكري حين لا يقاس لا يمكن اداراته ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه، وبالتالي فرأس المال الفكري يحفز الإدارة ويحثها على ماهو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.

5-ان طرق قياس رأس المال الفكري بمثابة آلية للتغذية العكسية لتأمين وجود العلاقة بين رؤية الإدارة للمؤسسة وتطبيق هذه الرؤية من خلال الأنشطة الفردية والجماعية في المؤسسة لقيادة المؤسسة الي ميزة تنافسية فريدة، وبالتالي فان قياس رأس المال الفكري يساعد المؤسسة بأن تكون أكثر كفاءة وتمتلك ميزة تنافسية تميزها عن المؤسسات الأخرى.

6-ان هذا القياس يساهم اسهاما فاعلا في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة فكلما كان الفرق كبيرا كانت المؤسسة أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها.

7-يستخدم كأساس لتبرير الإستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز عن المنفعة أو العائد، فرأس المال الفكري يحمل الإمكانيات ا المخفية التي يمكن ان تعتمدها المؤسسة من أجل التطور المستقبلي.

---

[1]- العديد من المراجع:

- يحياوي نعيمة، حرنان نجوى، **طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – دراسة تحليلية**- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015، ص164.

- بهجت صبري مصطفى عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 35،36.

- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 275،276.

ثانيا: نماذج قياس رأس المال الفكري: لقد تعددت نماذج قياس رأس المال الفكري منها ماهو كمي ومنها ماهو وصفي نذكر بعضها فيما يلي:

1-النماذج الوصفية: أغلب النماذج المقترحة لقياس رأس المال الفكري هي نماذج وصفية منها[1]:

أ-نموذج STEWART: قدم نموذجه وفق الآتي:

*العمل على الإستفادة من الأفكار التي يقدمونها للمؤسسة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن.

*العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها.

*إشاعة أجواء الإبتكار والحرية، والعفوية في طريق الأفكار، بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح.

*توفير المعلومات لهم بشكل سلس وسليم، ودون إغراق في التفاصيل، أو نقص في المعلومة.

*الإحتفاظ بنظام معلومات كفئ، وقاعدة بيانات ممتازة.

ب-نموذج DANIEL: وأشار في نموذجه إلى خمس خطوات وهي:

*البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

*تقييم إستراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

*فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ ماذا تستخدم؟ إلى أين تعود؟

*تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟

*تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ج-نموذج LEONARD ET STRAUS: وقدمه وفق مايلي:

*تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في نظم وبرمجيات الحاسوب.

*التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، ولأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها بإستعمالها.

*تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ ان المؤسسات المعاصرة ينصب جل إهتمامها على تعزيز عوائد إستثماراتها من الموجودات الفكرية.

*المؤسسات المقلوبة وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالي.

*تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة، ثم حل المجموعة بإنتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة على الآتي:

-تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين.

-إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق مناخ تنظيمي مناسب.

-تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

[1]-حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، صص34، 35.

2-النماذج الكمية: من بين النماذج الكمية المقترحة لقياس رأس المال الفكري مايلي[1]:

أ-القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمؤسسة: لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه كما يلي:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمؤسسة –القيمة الدفترية للمؤسسة

فإذا كان سعر سهم المؤسسة عند الإكتتاب مثلا 5 دنانير وقيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري هي: 10-5=5.

ومن أهم الإعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

-أن بعض المؤسسات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

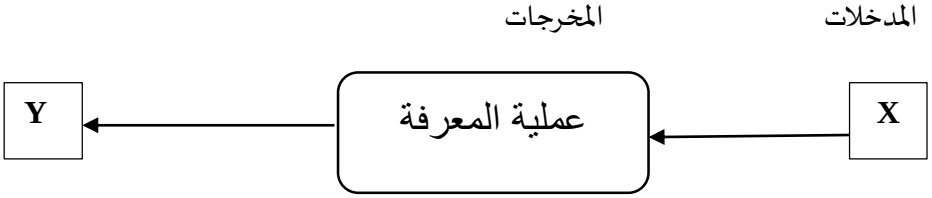
-إن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمؤسسة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا او هبوطا.

-إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

ب-نظرية القيمة المضافة: هذه النظرية متجذرة في الصناعة كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمديرين والمستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمؤسسة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في المؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه النظرية وإفتراضاتها الأساسية:

الشكل رقم (08): الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة



المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أيام 18و19 أفريل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص8.

[1]-سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أيام 18و19 أفريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص ص 8،9.

الإفتراضات الأساسية:

1-إن كانت (Y=X) ليس هناك قيمة مضافة.

2-القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3-وهكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

المطلب الثالث: مشاكل قياس رأس المال الفكري وصعوباته

هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه المحاسبون أثناء قيامهم بقياس وتقييم رأس المال الفكري، ولكن قبل الخوض في هذه المشاكل لابد من الحديث عن أسباب صعوبة قياس رأس المال الفكري والتي نوجزها فيما يلي[1]:

- ✓ حداثة المفهوم وعدم التحديد الواضح لأبعاده من قبل العديد من الباحثين.
- ✓ انخفاض إدراك أو عدم إدراك أهمية رأس المال الفكري لدى الكثير من مديري المؤسسات.
- ✓ طبيعة البنود والأصول والموارد المعنوية وغير الملموسة والتي يتكون منها رأس المال الفكري.
- ✓ بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ومخرجاته.
- ✓ الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذا قيمة بالنسبة لمؤسسة ما بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمؤسسة أخرى، وهذا يجعل عملية المقارنة بين المؤسسات عملية في غاية الصعوبة.

أما عن مشاكل قياس رأس المال الفكري فتتمثل في الآتي[2]:

-**مشكلة التحديد:** تتمحور تصنيف أنواع الأصول المعرفية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال المؤسسة وتمييزها.

-**مشكلة تقدير الدخل:** تتمركز المشكلة هنا في كيفية تقدير الدخل المتوقع الحصول عليه، والناجم عن إستخدام الأصول المعرفية وما يلازمها في حالة عدم التأكد عملا بمبدأ الإيرادات بالنفقات.

-**مشكلة تمييز الدخل:** تتمحور هذه المشكلة في آلية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة والدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل فيما بين تلك الأصول.

-**مشكلة تقدير العمر الإنتاجي:** يعد تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة وبالذات الأصول المعرفية مشكلة هامة عندما يراد تحديد الدخل لأنه ليس بالإمكان تحديد أو تقدير عمر معين لإستخدام المعرفة إذ نستخدم الآن معارف مضى عليها مئات السنين فيما ظهرت معارف واختفت في غضون أشهر أو سنوات قصيرة.

-**مشكلة رسملة الدخل:** لغرض إحتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.

-**مشكلة العد أو الوصف:** إن المعرفة غير ملموسة وغير محددة وبالتالي فهي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية لها.

[1]-بهجت صبري مصطفى عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 38.

[2]- حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، ص ص 40،41.

- **مشكلة صعوبة التخصيص:** لا يمكن ربط أداء المؤسسة بطريقة مباشرة بالمعرفة وفق علاقة خطية معينة وإن أمكن ذلك في مجال الإنتاج فإنه يصعب ذلك في مجال الخدمات سوف تتوزع منافعها وتتداخل مع عوامل أخرى وبالتالي يصعب تحديدها.

- **مشكلة ما هو مطلوب قياسه في رأس المال الفكري:** المعرفة متجردة قد لا تكون ذات قيمة أو أهمية للمؤسسة ما لم تعكس بالنتيجة على العمليات والأنشطة وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة، وطالما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها تكون متغيرة وتتباين من شركة لأخرى ومن شخص لآخر.

- **مشكلة كون المعرفة رصيدا أو تدفقا:** عندما تتحول المعرفة الى معلومات مكافئة فتصبح كشيء مملوك للمؤسسة يمكن الحصول عليه ونقله وخزنه وهذا على وفق المنظور المحاسبي، في حين أن المنظور الإداري ينظر إلى المعرفة على تدفق يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة وبالتالي لا يمكن فصلها عن حاملها.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الأساسي التي تسعى جميع المؤسسات إلى إكتسابها من أجل الحفاظ على إستمراريتها وتميز منتجاتها أو خدماتها في ظل التطور الاقتصادي والتكنولوجي الحاصل والذي دفع بها إلى الإعتماد على رأس مالها الفكري متمثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة والمعارف والقدرات وما توفره من إبداع وتجديد مما يجعله عنصرا مميزا وفريدا خاص بالمؤسسة ولا يمكن تقليده من قبل المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري لبناء الميزة التنافسية

ان الإستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة...) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات، فالمؤسسات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون، و (الموارد المعرفية) هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات، وعليه فإن الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعيق دخول المنافسين الجدد[1].

ان أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري تظهر من خلال الفوائد التي تنجر عنه، والتي نوجز أهمها في:

- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المنتجات الجديدة والمطورة وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية، إضافة الى تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة الإبداعية.
- ابهار وجذب الزبائن وتعزيز ولاءهم والحفاظ عليهم.
- تنمية سمعة طيبة عن المؤسسة وخلق انطباعات ذهنية جيدة عنها لدى الزبائن.

ويتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، متمثلة في المعرفة والذكاء، اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم

[1]- بيصار عبد المطلب، **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية** بولاية المسيلة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص148.

ونقل المعرفة الجديدة، ووضعها حيز التنفيذ والتطبيق، وعلى اعتبار أن رأس المال الفكري والاستثمار فيه ينعكس على تحقيق مستويات عالية للأداء بالإضافة إلى الزيادة في الحصة السوقية وتحسين الربحية، فنجاح المؤسسات مرتبط ارتباطا وثيقا باستثماراتها في الجانب المعرفي، وكذا القدرة على استقطاب الكفاءات التي تساهم في العملية الابتكارية والتطوير من أجل تجديد الخدمات المقدمة للزبائن[1].

ويمكن للمؤسسات تشجيع الاستثمار في رأس مالها الفكري من خلال الاستثمار في مايلي[2]:

- ✓ **تشجيع الابداع** :ان أفضل المؤسسات هي تلك التي تكون لها القدرة على الابداع، وأفضل المسيرين والرؤساء هم أولئك الذين يمتلكون القدرة على تفجير المواهب الإبداعية لمرؤوسيهم واستنهاضها والعمل على استقطاب رأس المال الفكري وصناعته في هذه المؤسسات والعمل على المحافظة عليه[3]، وعليه فالمؤسسة ملزمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية واستمرار الميزة التنافسية لديها، إضافة إلى ذلك على المؤسسة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتمامها وعدم الاكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على تسيير الابتكارية تأتي من أفكار المبدعين ، وعليها أن لا تهمل استمرارية الاستثمار في الموارد غير الملموسة والكفاءات ولا تكتفي بنتائج إيجابية حققها الإبداع في المدى القصير، لأن ذلك سيقودها إلى تقادم وتآكل هذه الموارد والكفاءات الأمر الذي سيؤدي بها إلى تراجع مكانتها التنافسية في السوق لصالح منافسيها، وبالتالي تضائل مزاياها التنافسية.
- ✓ **التطور التكنولوجي والهيكلي:** يؤدي التطور التكنولوجي إلى احداث تغييرات في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال، فيؤثر بذلك على الجوانب التالية: الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل وذلك لتدعيم دور الأفراد في صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم، زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية بهدف اتخاذ قرارات سليمة تتعلق بإدارة المورد البشري وتفعيل استثماره، التغير في هيكل المؤسسة وجعله مرنا وقادرا على التكيف وتدعيم العمل الجماعي وعمليات المشاركة، كما ان تعامل المؤسسة بإيجابية مع التطور التكنولوجي والهيكلي بسمح لها بالاستثمار الفعال في مواردها البشرية، وأيضا في رأس مالها الهيكلي، وتحقيق مزايا تنافسية مستمر.
- ✓ **التعلم التنظيمي:** على المؤسسات معرفة كيفية الوصول إلى المعرفة من خلال التعلم، لأنها مصدرا أساسي للميزة التنافسية والمحافظة عليها من التقليد من قبل المنافسين، والعمل على عدم تقادمها، فالتعلم المستمر يساعد على إعادة ترتيب أوضاع المؤسسة وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية ، ومنه فهو أحسن آلية لتفعيل لاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة، ذلك انه سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمؤسسة إلى الأداء المتميز

---

[1]- حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، ص 101.

[2]- فرحاتي لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-**،أطروحة دكتوره (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص211-218.

[3]- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، سوريا، 2010، ص48.

وهذا من خلال استثمار طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، إزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فرق العمل، وتنميتهم باستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف تنافسية متغيرة.

- ✓ **التدريب:** يتم تفعيل الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد من خلال برنامج تدريبي يتم فيه اختيار أسلوب تدريبي ملائم يؤخذ فيه بخبايا البيئة التنظيمية حتى يتمكن من التأقلم مع كل متغيراتها، ومنه تنمية وتحقيق تنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون دائما إلى الأفضل، ويمتازون دائما بروح الإبداع والرغبة في التدريب المتواصل وهذا ما سيسمح للمؤسسة بكسب حصص سوقية، وسرعة على المنافسة، والحصول على مزايا تنافسية وتنميتها.
- ✓ **تمكين العاملين:** أصبحت إستراتيجية تمكين العاملين أحد مقومات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال مواردها البشرية وكفاءتها العاملة، وتحقق لها مجموعة مزايا أهمها: تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء، تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة، وتوفر لديهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المؤسسة.

ومنه فإن الإتجاه الحديث نحو الإنفاق والإستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال معرفي في المؤسسات، يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبتكار لعدد كبير من المنتجات والخدمات، ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق إستثماري متقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة، وإذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين، أو إنما تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة، فإن الميزات الجديدة المستندة إلى المعرفة يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية لكون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لايمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين[1].

[1]-محمد زبير شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2011، ص12.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

في خضم التحول إلى إقتصاد المعرفة، أدركت المؤسسات الصناعية أهمية عنصرها البشري، حيث أصبحت هذه الموارد وكيفية تسييرها من أهم مصادر الميزة التنافسية، فإذا توفرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يعتبر أي شيء ضمني أو ظاهري يتوافر لدى المؤسسة من خلال ما يتمخض عن العمليات العقلية للعاملين فيها وجملة أنشطتها أيضا ولا سيما عمليات المعالجة بدءا من طبيعتها الأولى كبيانات مرورا بإنتاج المعلومات وإنتهاءا بالمعرفة التي تستثمرها المؤسسة تحقيقا لأهدافها والمتعلقة بتسهيل إعتماد التقنيات بما يضمن ترجمة المعلومات إلى الأداء الكفيل بخلق الإبداع في كافة المجالات[1]. بقدر ما يكون العمال أكفاء ومجندون بقدر ما يكون أدائهم جيدا نظرا للطبيعة المتباينة لرأس المال الفكري وذلك لإختلاف المستويات والقدرات وبالتالي فإن ما يضيفه يزيد من قيمة المنتج أو الخدمة وبقدر إمتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي بقدر ما تكون مؤهلة لتحقيق التميز[2].

ومنه كان لابد من زيادة الإستثمار في الموارد البشرية التي فرضت نفسها كأحد أهم موجودات المؤسسات في عالم المعرفة، أي أن معظم المؤسسات حاولت التغلب على المشكلات التي تواجهها من خلال رأس المال الفكري بإعتباره موردا مستداما، مما دفعها لتطوير طرق قياس كفاءة الإستثمار في أصول رأس مالها الفكري لتأثيره الشمولي على الميزة التنافسية للمؤسسة[3].

وللتوضيح أكثر ندرج هذا الشكل الموالي والذي يعكس طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على شكل نظام:

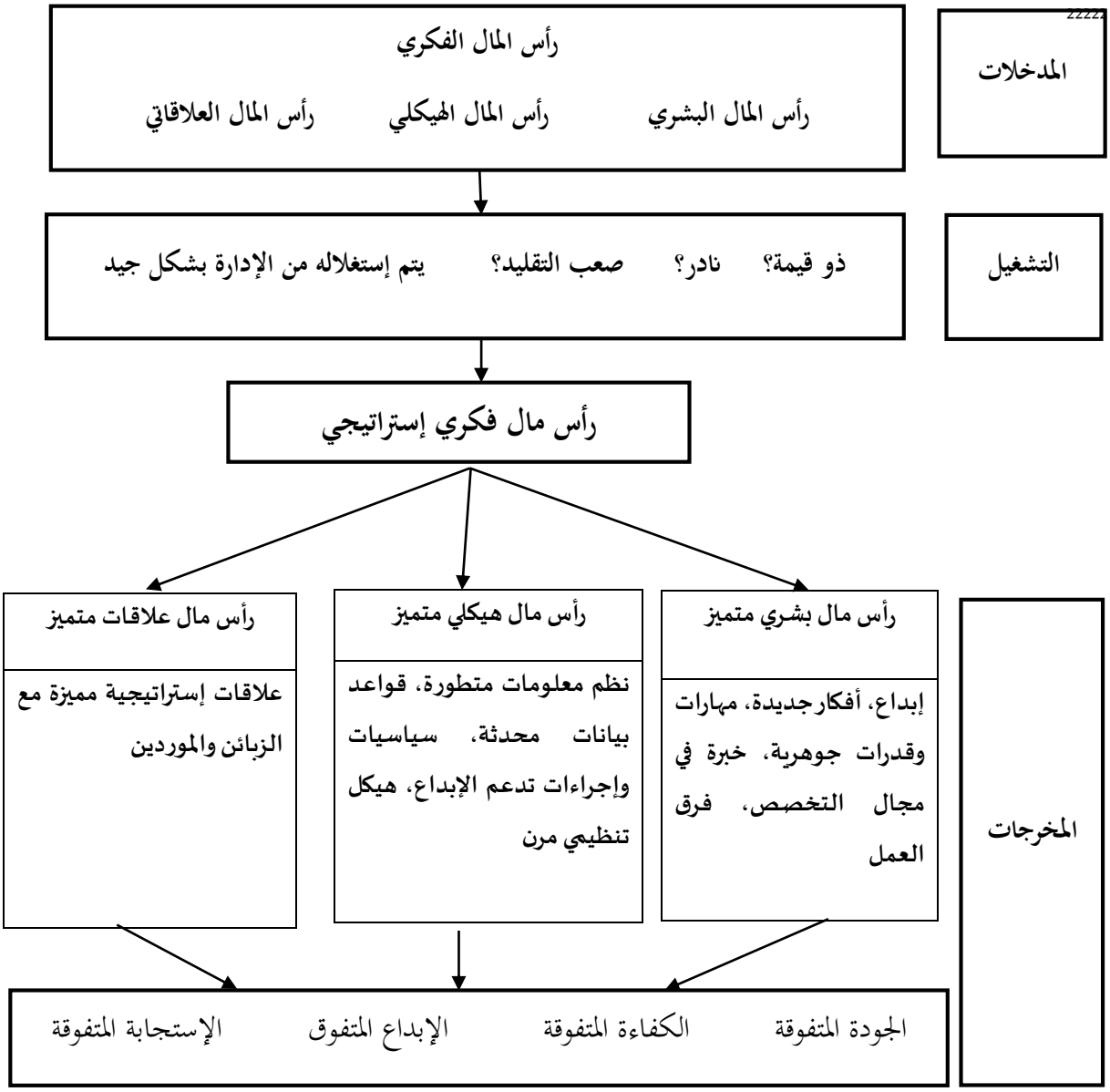
---

[1]-دحماني عزيز، بلحاج فراجي، **الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات**، مجلة إقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، ص227.

[2]-عاشور مزريق، نعيمة قويدري قوشيح، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13و14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص14.

[3]- موسى الغرير، شادي بيطار، معتصم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص59.

الشكل رقم (09): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: مصطفى رجب علي شعبان، **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-دراسة حالة-**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص83.

المطلب الثالث: مساهمة رأس المال الفكري في اكتساب الميزة التنافسية

لقد بدأ الإعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظرا لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد، ولقد أدى الإنخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل إقتصاد المعلومات إلى إعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محددا غير أساسي للميزة التنافسية، وهو الأمر الذي يتأكد معه أنه في ظل تحولات البيئة التنافسية فان العامل الوحيد الذي يوفر للمؤسسة الميزة

التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، وكفاءاتها البشرية ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، و هو ما يفرض ضرورة الإنتقال إلى إقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية[1].

لقد تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المقترحة للزبائن[2]:

* فيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فيتمثل في وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الإستثمار.

*أما جوانب تميز رأس المال الهيكلي مجال التشغيل والعمليات فهي: ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والإستفادة القصوى من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في إستخدام المورد، رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.

* أما فيما يتعلق بتيمز رأس المال الزبائني فمجالاته هي: خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو إختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد، زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين، تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الإستجابة لطلبات الزبائن، العمل على أن تصبح المؤسسة عضو أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

والجدير بالذكر أنّ المؤسسة تركز على العقل التنظيمي، ورأس المال المعرفي بمفهومه الشامل الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر، وتحويل المعلوماتية إلى معرفة عملية جماعية تؤسس للإبداع الجماعي، وأنها معنية بتقديم ما يمكن تقديمه من أجل الحفاظ على رأس المال المعرفي، الذي ينعكس بلا شك على تحقيق مستوى عال من الجودة، وما يهم المؤسسة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية، هي المعرفة بالعمل، والمعرفة بالأعمال، وهذه المعرفة تعبر عن قدرة الأفراد و المؤسسات على الفهم والتصرف، بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون، والأفراد ذو القدرات المتميزة، وصناع المعرفة وزملاء العمل، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على تحقيق الجودة الشاملة في كل جانب من مجالات المؤسسة[3].

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إن رأس المال الفكري بمفهومه ومكوناته المتعددة، يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسات تساعد في تطوير ورفع قيمة منتجاتها وخدماتها، وذلك ما يجعل لإدارة رأس المال الفكري أهمية بالغة لأجل خلق الابتكار والتعلم وتطوير الموارد البشرية للمؤسسات.

---

[1]- فرحاتي لويزة، مرجع سبق ذكره، ص219.

[2]-سامية بوبنيدر، زهية نواصرية، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة-بنك BADR-**، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08م ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2012، ص70.

[3]-سلمان عبيد، أثر **الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، المنامة، البحرين،2014، ص93.

خلاصة:

ضمن سياق هذا الفصل تناولنا بالدراسة والتحليل مختلف جوانب رأس المال الفكري والعلاقة التي تربطه بالميزة التنافسية حيث خلصنا إلى أن نجاح المؤسسة وتميزها وتفوقها التنافسي يتحقق من خلال رأس مالها الفكري بإعتباره مصدرا للمعرفة والمعلومات والخبرات والمهارات والكفاءات التي لا يمكن تقليدها من قبل منافسيها في السوق، لذا فإن المؤسسات أصبحت على دراية أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بالإستثمار الجيد في موجوداتها الفكرية التي تملكها والقدرة على جذب الكفاءات وإستقطابها وتسييرها بشكل يضمن ديمومتها وتفوقها على منافسيها.

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية قطب M33

-عنابة-

الفصل الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية M33- بعنابة-

---

تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم الخاصة بكل من الميزة التنافسية ورأس المال الفكري من خلال الفصول السابقة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، سنحاول في هذا الفصل تطبيق ما سبق تناوله على أرض الواقع، وقبل الخوض في تحليل دور رأس المال الفكري بمؤسسة كوسيدار في تحقيق ميزة تنافسية بها، لابد من التعريف أولا بهذه المؤسسة وانجازاتها وكذا هيكلها التنظيمي، ثم بعدها ولتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بهذه المؤسسة تم اختيار عينة واعتمادها من أجل الدراسة الميدانية.

لذلك سيتم تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث هي:

- **التعريف بمؤسسة كوسيدار-أشغال عمومية قطب M33–بعنابة**
- **الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**
- **عرض وتحليل نتائج الدراسة**

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة كوسيدار-أشغال عمومية قطب M33–بعنابة

تعتبر شركة كوسيدار من أهم المؤسسات التي تنشط في مجال الاشغال العمومية، فهي تحتل المرتبة الأولى على المستوى الوطني، كما تحتل مكانة جيدة على المستوى الافريقي، لديها فروع عدة وهي ذات نشاط متنوع مما جعلها تكسب حصة سوقية واسعة على المستوى الوطني وتمنح فرص عمل كبيرة بكامل ولايات الوطن.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة كوسيدار

سيتم خلال هذا المطلب الحديث عن نشأة مجمع كوسيدار وتطوراته، ثم التطرق الى أحد أهم المنشآت التابعة له، والمتمثلة في مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية مع التركيز أكثر على فرع من فروعه وهو قطب **M33 بعنابة.**

أولا: مجمع كوسيدار: هي شركة اقتصادية مختلطة، أنشئت في 1 جانفي عام 1979 من قبل الشركة الوطنية للصلب (S.N.S) والمجموعة الدانماركية "كريستياني ونيلسن"، في عام 1982 أصبحت شركة كوسيدار تابعة 100٪ إلى S.N.S بعد اكتساب هذا الأخير أسهم الشريك الدانماركي، وفي إطار إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات العامة قررت السلطات الجزائرية تحويل شركة كوسيدار إلى شركة وطنية تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة وهذا في عام 1984، ومع الإصلاحات الاقتصادية، بما في ذلك استقلالية المؤسسات العامة في عام 1988 كوسيدار تحولت إلى شركة مساهمة في اكتوبر عام 1989.

وتعتبر كوسيدار شركة قادرة على خلق واستغلال مختلف الفرص التي سمحت لها بالتطور وتوسيع تدخلها إلى أنشطة أخرى ولم تكتف بالجانب العمراني والأشغال العامة على عكس منافسيها في السوق المحلية، مما سمح لهذه الشركة الاستقرار والمحافظة على الأعمال والعملاء والتنويع في غضون عقدين من الزمن.

وإجراءها لتقييم مستمر من خلال النمو الداخلي وتمثل كوسيدار اليوم أكبر مجموعة جزائرية وتسمى .B.T.P.H وكوسيدار هي SPA مسجلة بمبلغ 17.8 مليار دج، وينظم من قبل مجموعة من الشركات المملوكة في ثمانية (08) شركات تابعة .

ويحتل مجمع كوسيدار BTPH المرتبة الأولى في الجزائر والحادي عشر في أفريقيا ولها أيضا أكثر من 28500 موظف وتقدر ميزانيتها بـ 87 مليار دينار وهذه الإحصائيات حتى نهاية السنة المالية 2013.

تدور أنشطة مجمع كوسيدار حول ثماني شركات تابعة نذكرها في مايلي:

- كوسيدار أشغال عمومية؛
- كوسيدار البناء؛
- كوسيدار البنية التحتية؛
- كوسيدار السدود؛
- كوسيدار أنجينيرينغ؛
- كوسيدار الأنفاق؛
- كوسيدار المطارات.

ثانيا: التعريف بكوسيدار أشغال عمومية TP: هي شركة كوسيدار أشغال عمومية من أكبر الشركات التابعة لمجمع كوسيدار برأس مال قدره 4 مليارات دينار، وهي تابعة لمعيار إيزو الدولي منذ سنة 2006، ولهاته الأخيرة خبرة واسعة في إتقان بناء الأعمال الضخمة كالبنية التحتية ولديها عدد كبير من الأعمال التي تم تنفيذها بنجاح مما أهلها وأصبحت في المراتب الأولى على المستوى الوطني، فالتنظيم الجديد لكوسيدار أشغال عمومية منذ سنة 2012 سمح بإعطاء المزيد من الأهمية على المواقع التي يعملون فيها.

تدور أنشطة كوسيدار حول ثماني فروع رئيسية نذكرها فيما يلي:

- مديرية أشغال السدود؛
- مديرية أشغال السكك الحديدية؛
- -مديرية أشغال المنشآت الخاصة؛
- مديرية أشغال البنية التحتية للطرق؛
- مديرية المناولة والتموين؛
- المديرية المركزية للعتاد؛
- إدارة الأعمال؛
- المخبر.

ثالثا: مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية قطب M33: تندرج شركة كوسيدار التي أجرينا بها التربص من مديرية المنشآت الخاصة التابعة لفرع كوسيدار أشغال عمومية وبتعاقد مع قطاع المنشآت العسكرية لإعادة تهيئة المرافئ في القاعدة البحرية لولاية عنابة.

أما فيما يتعلق بالإطار القانوني لها فنجد:

عقد البرنامج الأول: ويتضمن الأمر بالخدمة رقم 523 بتاريخ 2014/09/17 لمدة 18 شهرا بمبلغ قدره 1693953864دج.

عقد البرنامج الثاني: ويتضمن الأمر بالخدمة رقم907 بتاريخ 2014/11/24 مدته 14شهرا بمبلغ قدره 3298211226 دج.

-أشغال المشروع:

***أشغال البرنامج الأول:** وتتضمن مايلي :

-الرصيف رقم 01 ويبلغ طوله 300م لينيار؛

-الرصيف رقم 02 ويبلغ طوله 9.83م لينيار؛

-الرصيف رقم 03 ويبلغ طوله 73.22م لينيار؛

-الرصيف رقم 04 ويبلغ طوله 62م لينيار؛

- الرصيف رقم 05 ويبلغ طوله 161م لينيار.

***أشغال البرنامج الثاني:** وتتضمن مايلي:

-تثبيت موقع المعدات؛

-تموين المواد الصخرية؛

-الخرسانة؛

-تعزيز الرصيف؛

-إنشاء.BCR ؛

-تعلية حائط المراقبة؛

-تسوية الأرضية؛

-الحفر ونزع الرواسب الموجودة في أعماق البحر؛

-إعداد الأنابيب؛

-تنظيف أكوام الخرسانة؛

- تركيب عناصر الخرسانة.

المطلب الثاني: أهم أعمال وإنجازات كوسيدار أشغال عمومية

من بين أهم المشاريع الرئيسية لكوسيدار أشغال عمومية مايلي:

- **أشغال الطرق والطرق السريعة:**

- حلقة تيزي وزو والبويرة وعين سمارة قسنطينة عين الباي، الطريق السريع الشرق والغرب.

قسم خميس مليانة -وادي الفضة، قسم البويرة.

- **بناء السكك الحديدية:**

-عين التوتة، المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، عين مليلة، عين فكرون، تيزي وزو، واد أيسي، السانية، أرزيو، مشرية، بشار.

- **بناء المطارات:**

-مطار قسنطينة، المطار الجديد لباتنة، ورقلة، المطار العسكري أم البواقي، مطار تبسة والمطار العسكري رقان.

- **بناء الأنفاق:**

-نفق مترو الجزائر، بوعريريج، المسيلة، نفق البويرة في الطريق السريع، نفق جيجل.

- **الأشغال البحرية:**

-ميناء الصيد جيجل؛ -ميناءا الصيد غوراية؛

-حماية الشواطئ بوسماعيل؛ -الميناء في بجاية؛

-تعزيز رصيف ميناء أرزيو وترسو الشلف.

- **بناء السدود:**

-سد واد شريف (سدراتة)؛ -بوقرة (تيسمسيلت)؛ -بابار (خنشلة)؛ -سيدي محمد (عين الدفلى)؛ -سد تيشي مرآب (أقبو)؛

-السد الطابية (سيدي بلعباس)؛ -سد تبسة والصرف الصحي الوادي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكوسيدار قطب M33

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

1-المصلحة التقنية: تتشكل من نائب المدير وهو نفسه مسؤول المصلحة التقنية وهناك رئيس المجموعة وإطار تقني بالإضافة الى عاملين مهندس أشغال عمومية، وتتمثل مهامها في:

- التأكد من تطبيق الأساليب الهندسية والإنجازات والمخططات والعقود وفقا للجدول الزمني وتقديرات الميزانية؛
- إعداد تنفيذ البرامج وتحديد تكوين فترات التدخل لمختلف المهن وضمان التنفيذ السليم؛
- ضمان التشغيل التقني والمالي السليم لموقع العمل؛
- وضع جداول العمل مع الجهات المعنية؛
- المشاركة في خطط التنفيذ والرقابة وتنفيذها للموافقة عليها؛
- توفير الفحص الدوري لموقع العمل؛
- التنسيق مع الرقابة الفنية والهيئات الإدارية.

2-مصلحة المستخدمين: تتشكل من مسؤول المصلحة ومسؤول الشؤون الاجتماعية ومسيرة إدارية وإطار إعلام آلي بالإضافة الى أمينة مديرية، وتتحدد مهام هذه المصلحة:

- تنفيذ الإجراءات الإدارية والإمتثال للقوانين ولوائح العمل؛
- ضمان التطبيق الصارم لأحكام الإتفاقية الجماعية واللوائح الداخلية للشركة؛
- ضمان إنشاء الرواتب في الوقت المحدد؛
- التنسيق مع الوكالات الخارجية كصندوق الضمان الاجتماعي ومفتشية العمل ومكتب الشغل وCACOBATPH؛
- رصد التغطية الطبية الإجبارية (الفحص الطبي قبل التوظيف وزيارات دورية)؛
- ضمان التنظيم الإداري للموظفين (الغيابات الإجازات، المرض)؛
- المشاركة في تطوير لوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية والميزانية السنوية؛
- تحمل المسؤولية في القضايا التأديبية؛
- تحديد الإحتياجات التدريبية وتطوير وإدارة ميزانية التدريب؛
- إتباع ومراقبة وكلاء التدريب بشكل دوري؛
- تقييم أنشطة التدريب وتحليل إحتياجات التوظيف؛
- دعم واختيار وتوجيه المرشحين للعمل؛
- التأكد من مراجعة وتحديث السجلات التنظيمية.

3-مصلحة التموين: تتشكل من مسؤول التموين ومن مسؤول الوسائل العامة وإطار مسير المخازن، ويمكن تلخيص مهام هذه المصلحة في:

- تموين حاجات الورشة والعتاد وتطوير برنامج التموين؛

- إبلاغ الزبائن بضرورة توفر المواد والأسعار؛
- تقييم قدرة الموردين على تلبية الإحتياجات من التكاليف والجودة والكمية؛
- كتابة المناقصات وفقا للقوانين المعمول بها ؛
- إنشاء العقود مع الزبائن؛
- الإشراف على عمليات الشراء؛
- وضع الجداول الزمنية للتسليم ومراقبة أداء العقود والتواصل مع الزبائن لحل كل المشاكل؛
- تحديد تكاليف الإنتاج في مخازن السلع التي تم تسليمها؛
- تقارير عن السوق والمواد الترويجية والمعارض وزيارة المصنعين والعارضين؛
- التحقق من مختلف الوثائق كالفواتير.

4-مصلحة العتاد: وتتشكل من المسؤول عن إدارة الصيانة الوقائية والتصحيحية للمعدات في موقع البناء، وتتحدد مهام المصلحة:

- تحديد إحتياجات المعدات واستلام العتاد والمشاركة في إصلاح الأجهزة والعتاد؛
- تحديد مواعيد صيانة المعدات؛
- دراسة وتطوير خطط العمل المتعلقة بالصيانة الوقائية والتصحيحية لمعدات العمل؛
- وضع برنامج عمل لتلبية الجداول الزمنية للعمل وتنسيق الأنشطة مع مختلف الخدمات؛
- متابعة التقدم في أعمال الصيانة؛
- تحديد سبل تنفيذ وحل المشاكل التي تواجه موقع العمل أثناء تنفيذ أعمال الصيانة؛
- مراقبة واستخدام المعدات؛
- دراسة جميع القضايا المتعلقة بالتعديلات وإصلاح المعدات؛
- التأكد من تنفيذ التعليمات وتعميمها.

5-مصلحة الإنتاج: مسؤول هذه المصلحة هو نائب مدير الأشغال، ومهام هذه المصلحة هي:

- دعم جميع المراحل الفنية لمشروع البناء؛
- قيادة ودعم الأساليب الفنية وتنفيذ العمل؛
- إعداد وتنظيم مشروع البناء وإختيار عمليات التنفيذ؛
- التأكد من مهمة تنسيق وترشيد الموارد؛
- المشاركة في وضع برامج لتحسين الأمن والوقاية.

6-مصلحة المحاسبة والمالية: تتشكل من مسؤول المصلحة ومساعد المحاسبة، أما مهام هذه المصلحة فتتمثل:

- إسترداد المستحقات ودفع المصاريف وإجراء المحاسبة العامة وإعداد جميع الوثائق؛
- إدارة الجانب المالي للمشروع والقيام بالإجراءات المالية والمحاسب؛
- التحقق من صحة الوثائق المالية وتسجيلها؛

- التحقق من المعاملات المحاسبية كالنفقات؛
- إنشاء بيانات المحاسبة لمنظومة المعلومات؛
- دعم العمليات المالية والمحاسبية؛
- أرشفت ملفات العمليات المالية والمحاسبية؛
- وضع بيانات دورية والكشف عن أي خطر في عدم التوازن؛
- تحمل مسؤولية حفظ الحسابات وفقا لقواعد المحاسبة؛
- تحليل ومراقبة أرصدة الحسابات؛
- الإشراف على الجرد الفعلي للأسهم نهاية السنة؛
- تقديم تقرير دوري لنشاط المصلحة وتقديمه للمدير.

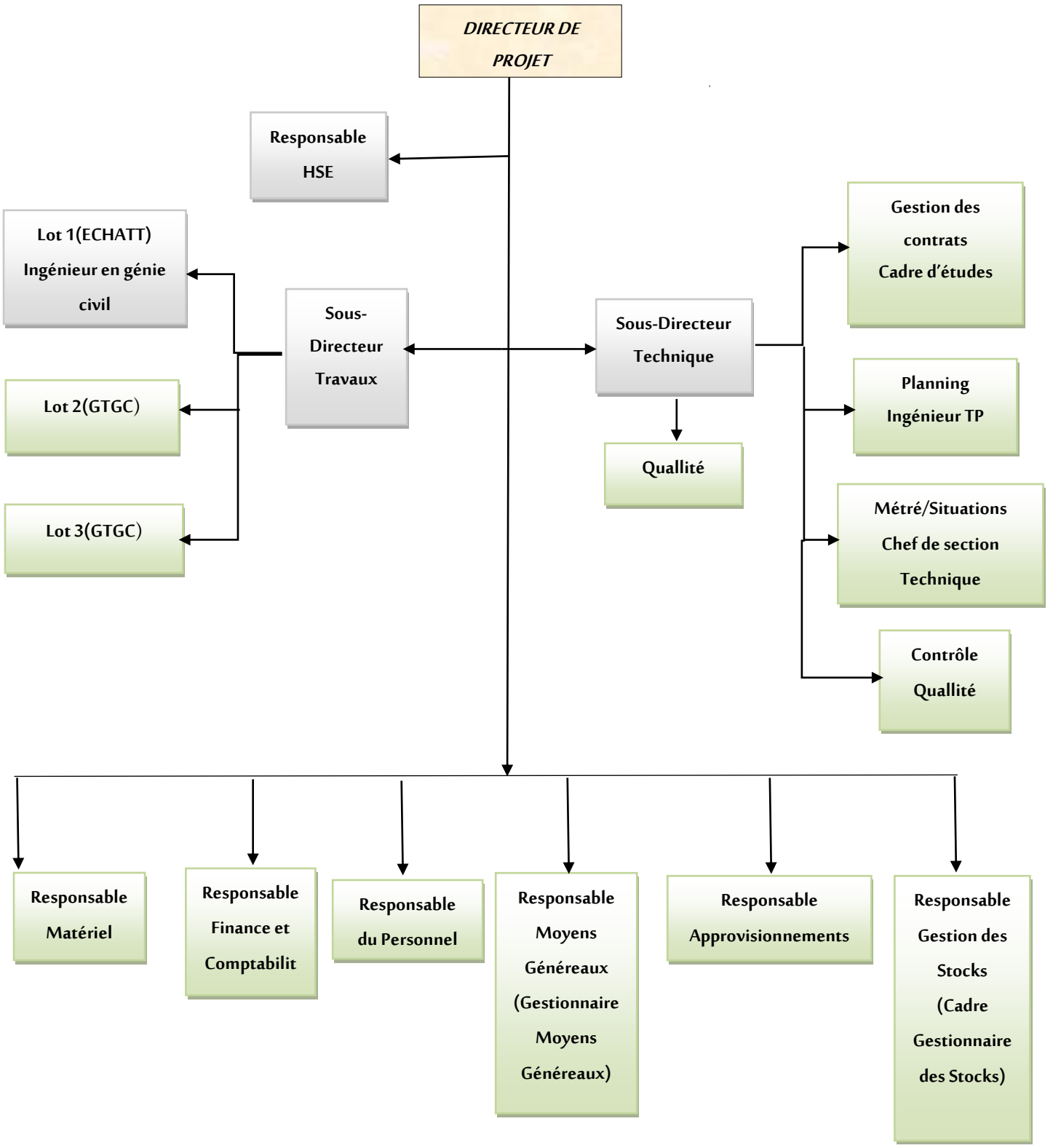
7-مصلحة مراقبة النوعية: وتتمثل مهامها في:

- إقامة علاقات بين الإدارة وموقع العمل؛
- مراقبة الوثائق والتأكد من وجودها على مستوى المؤسسة طبقا للوائح الرسمية المشروعة؛
- التأكد من تطبيق التعليمات على مستوى المصالح؛
- التحكم في الوثائق؛
- شرح سياسة مصلحة الوقاية والأمن وإدارة الجودة في المؤسسة؛
- متابعة النشاطات التصحيحية والوقائية للعمل؛
- متابعة شكاوى الزبائن؛
- تحليل معطيات النشاطات التصحيحية.

8-مصلحة الوقاية والأمن: تتحدد مهامها في:

- إعداد سياسة المؤسسة في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل؛
- تطبيق التعليمات القانونية والخاصة بالوقاية والأمن؛
- إعداد مناهج وأساليب العمل التي من شأنها ضمان الأمن وأحسن الظروف للوقاية من الأخطار المهنية؛
- التحقيقات الضرورية عند كل حادث أو مرض مهني خطير، يؤدي إلى وفاة العامل أو عجز دائم؛
- قيام لجنة الوقاية بإجتماعات وتدوين القرارات والإجراءات المتخذة في محاضر الإجتماعات؛
- الإتصال بالسلطة السلمية وتقديم عريضة شفهية أو كتابية في حالة ملاحظة إهمال أو خطر.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوسيدار



المصدر: وثائق متحصل عليها من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لإثراء موضوع الدراسة ولمعرفة مختلف وجهات النظر حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، قمنا في الجانب الميداني بإنشاء استبيان والذي يعتبر من أكثر أدوات البحث انتشارا واستخداما ومن أهم وسائل جمع المعلومات والبيانات لاختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الذي تم إتباعه في منهجية الدراسة بشكل عام والتعريف بمجتمع الدراسة والأدوات التي تم إستخدامها لجمع البيانات.

المطلب الأول: دراسة مجتمع، عينة وأداة الدراسة

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين بمؤسسة كوسيدار-عنابة-، وقد تم استخدام أسلوب الاستقصاء بالسبر (المعاينة)، حيث تم التركيز على مجموعة جزئية من المجتمع البالغ عدده 214 مفردة، والتي كان عددها 30 موظفا إداريا، ثم تم توزيع استمارة الاستبيان على عدد العينة المذكورة، وتم استرجاع العدد بالكامل، واعتمدت جميعا نظرا لتوفرها على الشروط الصحيحة والضرورية.

ثانيا: أداة الدراسة

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى صحته وملاءمته لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

تضمن الاستبيان جزأين رئيسين تمثلا في:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون من جملة من المعلومات الخاصة بموضوع دراستنا، وقد تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

- **المحور الأول:** يتمثل في رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الهدف منه التعرف على واقع رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية وقد تضمن ثلاث أبعاد مقسمة إلى 25 عبارة.
- **المحور الثاني:** يتمثل في الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الهدف منه معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية وقد تضمن في مجمله 12 عبارة.

وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة "5" تعطى لعبارة موافق بشدة في حين تعطى الدرجة "1" لعبارة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل والمتمثلة في :

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب، حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مذكور سابقا، وليتم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى(5-1=4) ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات (5/4=0.8)، وفيما بعد يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وصولا الى اعلى قيمة وهي 5، لتتم ترجمة أطوار الفئات كما يلي: - من 1الى 1.8غير موافق بشدة.

-من 1.81 الى 2.61غير موافق.

-من 2.62الى 3.42 محايد.

-من3.42الى 4.23موافق.

-من4.24 الى 5 موافق بشدة.

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابيMean : يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة، أي لتحديد إجابة العينة حول عبارة معينة
- ✓ تم استخدام الانحراف المعياري: والذي يوضح التشتت في اجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية،
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- ✓ معامل ارتباط سبيرمان لقياس صدق الفقرات.
- ✓ اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- ✓ .اختبار سبيرمان لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقلة (علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية).
- ✓ اختبارt للفروق بين المتوسطات.
- ✓ تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات.

المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان

بعد إسترجاع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج مع اختبار الفرضيات، كان لابد من التأكد من مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

أولا-صدق الاستبيان : يقصد بصدق الاستبيان أن يكون هذا الأخير صادقا في قياسه وذلك بكونه قادرا على قياس ما صمم لقياسه فعليا حيث قياس الصدق يجيب على السؤال التالي: هل الاستبيان المستخدم في الدراسة يقيس فعلا المتغيرات التي نرغب في قياسها؟ وعليه يشتمل صدق الاستبيان على ما يلي:

- **صدق المحتوى:** ويقصد به مدى تمثيل عبارات الاستبيان للمحتوى ومدى تناسبها لقياس الخاصية المطلوب قياسها، ويقاس هذا النوع من الصدق بالطرق التالية:
  - **صدق الظاهري (المحكمين):** لقد تم عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على أساتذة مختصين في هذا المجال، وذلك لإبداء رأيهم حول أهمية الفقرات الموضوعة، درجة وضوحها ومدى انتمائها الى محاور الدراسة.
  - **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:** يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وكذا قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية.

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

- ✓ **المحور الأول: قياس الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول -رأس المال الفكري-**

1-الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال البشري:

الجدول رقم (03): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال

الرقم	البعد الأول: رأس المال البشري	معامل سبيرمان للإرتباط	مستوى المعنوية(sig)
01	تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم	0.981	0.000
02	ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة	0.635	0.000
03	تسعى المؤسسة لإستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية	0.403	0.027
04	تعتمد المؤسسة على موظفيها الأكفاء لشغل المناصب المهمة	0.725	0.000
05	يشارك الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرارات كل حسب إختصاصه	0.713	0.000
06	تتبع المؤسسة نظام الحوافز والترقية لتشجيع موظفيها المتميزين	0.709	0.000
07	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إخضاعهم لبرامج او دورات تكوينية	0.488	0.006
08	مناخ العمل في المؤسسة يمكن الموظفين من الإبداع والإبتكار وتجسيد أفكار جديدة	0.424	0.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (03) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال البشري" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

2-الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال الهيكلي:

الجدول رقم (04): معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للمجال

الرقم	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	معامل سبيرمان للإرتباط	مستوى المعنوية(sig)
09	لدى المؤسسة نظام إتصال داخلي وخارجي فعال يجعل المعلومات متاحة	0.411	0.024
10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والوضوح	0.704	0.000
11	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي	0.409	0.025
12	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات شاملة عن مختلف أنشطتها	0.411	0.024
13	تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها	0.640	0.000
14	يساهم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في عمليات إتخاذ القرار	0.710	0.000
15	تحصل بسهولة وبسرعة في الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك	0.477	0.008
16	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل، وتبادل الخبرات والمعارف	0.637	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (04) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال الهيكلي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

3-الصدق الداخلي لفقرات مجال رأس المال الزبائني:

الجدول رقم (05) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات رأس المال الزباني والدرجة الكلية للمجال

الرقم	البعد الثالث: رأس المال الزبائني	معامل بيرسون للإرتباط	مستوى المعنوية(sig)
17	**تعمل المؤسسة على توثيق المعلومات الخاصة برغبات الزبون**	**0.414**	**0.023**
18	**تراعي المؤسسة السرعة وإحترام الوقت في تقديم الخدمات**	**0.416**	**0.020**
19	**تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم**	**0.604**	**0.000**
20	**تقوم المؤسسة بمقارنة خدماتها مع خدمات المؤسسات الأخرى**	**0.675**	**0.000**
21	**تهتم المؤسسة بإقامة تعاقدات مع مؤسسات أخرى في إطار العمل المشترك**	**0.410**	**0.029**
22	**لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها**	**0.420**	**0.009**

23	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين	0.671	0.000
24	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين)	0.564	0.001
25	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك والدائنين	0.824	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (05) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مجال رأس المال الزبائني" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

✓ **المحور الثاني: قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني –الميزة التنافسية-**

جدول رقم (06) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل بيرسون للإرتباط	مستوى المعنوية(sig)
26	تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في تخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت	0.672	0.000
27	تسعى المؤسسة إلى إبتكار طرق وأساليب من أجل تطوير نشاطها	0.498	0.006
28	نظام الرقابة يلزم المؤسسة بإحترام المواعيد المحددة وتسريع الخدمة	0.509	0.004
29	تعتبر المؤسسة التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق	0.523	0.003
30	توفر المؤسسة لمتعاملها خط إتصال من أجل الإستفسار عن كافة المعاملات بسهولة	0.472	0.009
31	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها	0.439	0.015
32	المؤسسة على إطلاع مبكر بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات	0.428	0.027
33	تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	0.661	0.000
34	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للالات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط	0.431	0.022
35	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق	0.635	0.000
36	أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء	0.755	0.000
37	أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف	0.784	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (06) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

من الجداول السابقة يتضح أنه توجد علاقة إرتباط جيدة بين درجة كل سؤال من أسئلة قائمة الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

- **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لمجالات الاستبانة.

الجدول رقم (07): معامل الإرتباط بين محور رأس المال الفكري مع أبعاده الثلاثة وإجمالي المحاور مع الدرجة الكلية لها

الرقم	محتوى المجال		معامل سبيرمان	مستوى المعنوية(sig)
1	المحور الأول: رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.908	0.000
		رأس المال الهيكلي	0.855	0.000
		رأس المال الزبائني	0.660	0.000
2	إجمال فقرات المحور الأول: رأس المال الفكري		0.870	0.000
3	المحور الثاني: الميزة التنافسية		0.876	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

يبين الجدول رقم (07) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا-ثبات الاستبيان: يأتي ثبات الاستبيان بعد الصدق كأساس للحكم على مدى سلامة الاختبار وملائمته للاستخدام بكل اعتمادية، حيث يقصد به ان يعطي نفس النتائج في حالة ما تم إعادة تطبيقه على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تم القيام بخطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach Coefficient: تم استخدام هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبانة، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (08): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

محتوى المجال	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	0.845
رأس المال الهيكلي	0.734
رأس المال الزبائني	0.603
المحور الأول: رأس المال الفكري	0.873
المحور الثاني: الميزة التنافسية	0.807
إجمالي محاور الإستبانة	0.904

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ =0.904 وهي درجة عالية من الموثوقية (ثبات مثالي).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

سيتم خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تم التحصل عليها من خلال الاستبيان الموزع على الموظفين بمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية بولاية عنابة، وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل الاحصائي وذلك من خلال تحليل كل محاور الاستبيان ثم يتم اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات العينة:

يتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

أولا: خصائص عينة الدراسة:

يتم ذلك من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)، وذلك بتحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصرها.

جدول رقم (09) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة		التكرار	النسبة%
1	الجنس	ذكر	22	73.3
		أنثى	8	26.7
		الإجمالي	30	100
2	العمر	أقل من 25 سنة	0	00
		من 25-30 سنة	13	43.3
		من31-40سنة	12	40
		أكبرمن41	5	16.7

		الإجمالي	30	100
3	المستوى العلمي	ثانوي	4	13.3
		ليسانس	14	46.7
		دراسات عليا	12	40
		الإجمالي	30	100
4	الوظيفة	منصب عالي	3	10
		رئيس قسم	10	33.3
		موظف	17	56.7
		الإجمالي	30	100
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	23.3
		من 5-أقل من 10	16	53.3
		من 10-20 سنة	6	20
		أكبر من 20 سنة	1	3.3
		الإجمالي	30	100

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات العينة

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الأول:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري

الرقم	البعد الأول: رأس المال البشري	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه
01	تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم	3.6021	0.63576	موافق	5
02	ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة	3.8667	0.93710	موافق	3
03	تسعى المؤسسة لإستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية	4.0000	0.78784	موافق	2
04	تعتمد المؤسسة على موظفيها الأكفاء لشغل المناصب المهمة	3.6333	1.06620	موافق	4
05	يشارك الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرارات كل حسب إختصاصه	3.5333	1.10589	موافق	6
06	تتبع المؤسسة نظام الحوافز والترقية لتشجيع موظفيها المتميزين	3.1667	0.91287	محايد	7

07	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إخضاعهم لبرامج او دورات تكوينية	4.1333	0.86037	موافق	1
08	مناخ العمل في المؤسسة يمكن الموظفين من الإبداع والإبتكار وتجسيد أفكار جديدة	3.0333	0.99943	محايد	8
	رأس المال البشري	**3.6211**	**0.63974**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

1-بعد رأس المال البشري: من الجدول أعلاه يتضح أن:

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (1) "تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم"، يساوي 3.6021وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.63576وهو أقل من 2 أي أنه لايوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (2) "ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة" يساوي 3.8667وهو ينتمي للمجال (3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.93710وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (3) "تسعى المؤسسة لإستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية" يساوي 4.0000وهو ينتمي للمجال (3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.78784 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (4) "تعتمد المؤسسة على موظفيها الأكفاء لشغل المناصب المهمة"يساوي 3.6333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 1.06620وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (5) "يشارك الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرارات كل حسب إختصاصه" يساوي 3.5333وهو ينتمي للمجال (3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي1.10589 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (6) "تتبع المؤسسة نظام الحوافز والترقية لتشجيع موظفيها المتميزين "يساوي 3.166وهو ينتمي للمجال (2.62-3.42) أي أن إجابات أفراد العينة هي "محايد" والإنحراف المعياري يساوي 0.91287وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (7) " تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمر من خلال إخضاعهم لبرامج او دورات تكوينية "يساوي 4.1333وهو ينتمي للمجال (3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.86037وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (8)"مناخ العمل في المؤسسة يمكن الموظفين من الإبداع والإبتكار وتجسيد أفكار جديدة"يساوي 3.0333وهو ينتمي للمجال (2.62-3.42) أي أن إجابات أفراد العينة هي "محايد" والإنحراف المعياري يساوي 0.99943 وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال الهيكلي

الرقم	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه
09	لدى المؤسسة نظام إتصال داخلي وخارجي فعال يجعل المعلومات متاحة	3.7000	0.74971	موافق	1
10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والوضوح	3.5333	0.81931	موافق	5
11	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي	3.6667	0.71116	موافق	2
12	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات شاملة عن مختلف أنشطتها	3.5333	0.73030	موافق	4
13	تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها	3.5333	0.86037	موافق	6
14	يساهم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في عمليات إتخاذ القرار	3.2667	0.90719	محايد	8
15	تحصل بسهولة وبسرعة في الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك	3.4333	0.89763	موافق	7
16	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل، وتبادل الخبرات والمعارف	3.6333	0.92786	موافق	3
	رأس المال الهيكلي	**3.5375**	**0.49037**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

2-بعد رأس المال الهيكلي: من الجدول يتضح أن:

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (9) "لدى المؤسسة نظام إتصال داخلي وخارجي فعال يجعل المعلومات متاحة" يساوي 3.7000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.74971وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (10) "يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والوضوح" يساوي 3.5333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.81931وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (11) "تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي" يساوي 3.6667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.71116وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (12) "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات شاملة عن مختلف أنشطتها" يساوي 3.5333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.73030وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (13) "تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها" يساوي 3.5333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.86037وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (14) "يساهم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في عمليات إتخاذ القرار" يساوي 3.2667وهو ينتمي للمجال (2.62-3.42) أي أن إجابات أفراد العينة هي "محايد" والإنحراف المعياري يساوي 0.90719وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (15) " تحصل بسهولة وبسرعة في الحصول على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك " يساوي 3.4333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.89763وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (16) "تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل وتبادل الخبرات والمعارف" يساوي 3.6333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.92786وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد رأس المال الزبائني

الرقم	البعد الثالث: رأس المال الزبائني	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه
17	تعمل المؤسسة على توثيق المعلومات الخاصة برغبات الزبون	3.9667	0.80872	موافق	2
18	تراعي المؤسسة السرعة وإحترام الوقت في تقديم الخدمات	3.7333	0.63968	موافق	6
19	تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم	3.5667	0.72793	موافق	7
20	تقوم المؤسسة بمقارنة خدماتها مع خدمات المؤسسات الأخرى	3.4667	0.57135	موافق	8
21	تهتم المؤسسة بإقامة تعاقدات مع مؤسسات أخرى في إطار العمل المشترك	4.0000	0.45486	موافق	1
22	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها	3.8000	0.66436	موافق	3

23	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين	3.8000	0.71438	موافق	4
24	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين)	3.7667	0.56832	موافق	5
25	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك والدائنين	3.4667	0.68145	موافق	9
	رأس المال الزبائني	**3.7208**	**0.32444**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

3-بعد رأس المال الزبائني: من الجدول يتضح أن:

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (17) "تعمل المؤسسة على توثيق المعلومات الخاصة برغبات الزبون"يساوي 3.9667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.80872وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (18) "تراعي المؤسسة السرعة وإحترام الوقت في تقديم الخدمات" يساوي 3.7333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.63968وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (19) "تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم" يساوي 3.5667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.72793وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (20) "تقوم المؤسسة بمقارنة خدماتها مع خدمات المؤسسات الأخرى" يساوي 3.4667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.57135وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (21) "تهتم المؤسسة بإقامة تعاقدات مع مؤسسات أخرى في إطار العمل المشترك" يساوي 4.0000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.45486وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (22) "لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها" يساوي 3.8000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.66436وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (23) "لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين"يساوي 3.8000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.71438وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (24) "لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين)" يساوي 3.7667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.56832وهو أقل من 2 أي أنه لايوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (25) "لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك والدائنين" يساوي 3.4667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.68145وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحور رأس المال الفكري

الرقم	محتوى المجال	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه
1	رأس المال البشري	3.6211	0.63974	موافق	2
	رأس المال الهيكلي	3.5375	0.49037	موافق	3
	رأس المال الزبائني	3.7208	0.32444	موافق	1
2	المحور الأول: رأس المال الفكري	3.6265	0.40346	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن جميع إجابات مجالات رأس المال الفكري تنتمي للمجال (3.43-4.23) أي ان إجابات العينة هي موافق وأن الإنحراف المعياري لجميع المجالات أقل من 2 وبالتالي ويوجد تمركز في إجابات الأفراد لمحور رأس المال الفكري.

- نلاحظ أن رأس المال الزبائني حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.7208) أي أن المؤسسة تولي إهتمامها برأسمالها الزبائني بدرجة أولى ثم يليه رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.6211) ثم رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (3.5375).

ثانيا: حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحور الثاني:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب وفق الإتجاه	الإتجاه
26	تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في تخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت	3.5000	0.93772	موافق	10
27	تسعى المؤسسة إلى إبتكار طرق وأساليب من أجل تطوير نشاطها	3.9333	0.82768	موافق	2
28	نظام الرقابة يلزم المؤسسة بإحترام المواعيد المحددة وتسريع الخدمة	3.8667	0.77608	موافق	3

29	تعتبر المؤسسة التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق	**3.8000**	**0.80516**	**موافق**	**5**
30	توفر المؤسسة لمتعاملها خط إتصال من أجل الإستفسار عن كافة المعاملات بسهولة	**3.6667**	**0.88409**	**موافق**	**7**
31	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها	**3.9667**	**0.80872**	**موافق**	**1**
32	المؤسسة على إطلاع مبكر بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات	**3.8000**	**0.66436**	**موافق**	**4**
33	تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة	**3.3000**	**0.83666**	**محايد**	**12**
34	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للالات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط	**3.6333**	**0.76489**	**موافق**	**8**
35	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق	**3.4667**	**0.97320**	**موافق**	**11**
36	أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء	**3.7667**	**0.97143**	**موافق**	**6**
37	أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف	**3.5667**	**0.85836**	**موافق**	**9**
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	**3.6889**	**0.47893**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول يتضح أن:

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (26) "تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في تخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت" يساوي 3.5000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.93772وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (27) "تسعى المؤسسة إلى إبتكار طرق وأساليب من أجل تطوير نشاطها" يساوي 3.9333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.82768وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (28) "نظام الرقابة يلزم المؤسسة بإحترام المواعيد المحددة وتسريع الخدمة" يساوي 3.8667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي0.77608وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (29) "تعتبر المؤسسة التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق"يساوي 3.8000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.80516وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (30) "توفر المؤسسة لمتعامليها خط إتصال من أجل الإستفسار عن كافة المعاملات بسهولة" يساوي 3.6667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.88409وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (31) "تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها" يساوي 3.9667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.80872وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (32) "المؤسسة على إطلاع مبكر بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات" يساوي 3.8000وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.66436وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (33) "تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة" يساوي 3.3000وهو ينتمي للمجال (2.62-3.42) أي أن إجابات أفراد العينة هي "محايد" والإنحراف المعياري يساوي 0.83666وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (34) "تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للآلات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط" يساوي 3.6333وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.76489وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (35) "تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق" يساوي 3.4667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.97320وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (36) "أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء" يساوي 3.7667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.97143وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

-المتوسط الحسابي للسؤال رقم (37) "أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف" يساوي 3.5667وهو ينتمي للمجال(3.43-4.23) أي أن إجابات أفراد العينة هي "موافق" والإنحراف المعياري يساوي 0.85836وهو أقل من 2 أي أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات:

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعلمية، وهذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الاختبارات والتي لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب ان تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

1-**شرط الاستقلالية:** ينص هذا الشرط على ان تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

2-**شرط التوزيع الطبيعي:** حيث تتطلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي، إذ يتم اختبار التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبانة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة h1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(15): قيمة مستوى المعنوية sig في اختباري كولموغروف و سيمرنوف

الرقم	محتوى المجال		كولمجوروف-سمرنوف k s-	مستوى المعنوية(sig)
1	المحور الأول: رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.159	0.051
		رأس المال الهيكلي	0.154	0.066
		رأس المال الزبائني	0.149	0.086
2	إجمال فقرات المحور الأول: رأس المال الفكري		0.107	0.200
3	المحور الثاني: الميزة التنافسية		0.146	0.102

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig في اختباري كولموغروف وسيمرنوف أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- **اختبار الفرضية الرئسية الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

تم استخدام اختبار الارتباط الخطي، كون الفرضية تشتمل على متغرين وعليه دراسة علاقة الارتباط بينهما (بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية)، وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"لا توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة"h1:توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية α= 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار".

الجدول رقم (16): معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الفكري والميزة التنافسية)

معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية(sig)
0.585	**0.001**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.001وهي أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده في دراستنا والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار.

- **الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية0h :"لا توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية α= 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة1h: "توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية α= 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار".

الجدول رقم (17): معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال البشري والميزة التنافسية)

معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية(sig)
0.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.000وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار.

- **الفرضية الفرعية الثانية: لتوجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية0h:"لا توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية α= 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة h1: توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى مؤسسة كوسيدار".

الجدول رقم (18): معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية)

معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية(sig)
0.451	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي تم اعتماده في دراستنا والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية"h0 :لا توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلةh1:"توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى مؤسسة كوسيدار".

الجدول رقم (19): معامل الارتباط سبيرمان (رأس المال الزبائني والميزة التنافسية)

معامل الإرتباط سبيرمان	مستوى المعنوية(sig)
0.412	0.04

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية sig يساوي 0.04وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة والذي يساوي 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة كوسيدار.

- **إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك لاختبار الفرضية، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل $Y = a + b1\ xi$ حيث:

Y: المتغير التابع، a: الحد الثابت، b1: معلمة المتغير المستقل،xi : متغير مستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة h1 :"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

- ✓ **تقدير نموذج الانحدار الخطي:**

الجدول رقم (20): نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

النموذج	معامل a	معاملBeta	القيمة المحسوبةT	مستوى المعنوية(sig)
الجزء الثابت	0.965		2.426	0.028
رأس المال الفكري	0.751	0.633	4.324	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي: **Y=0.965+0.751b**

- ✓ **اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:** وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج، حيث يتم اخبار كل معلمة على حدا.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 2.426>2.048، أي أن معلمة الحد الثابت معنوية.

-قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 4.324>2.048، أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية.

- ✓ **اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:**

الجدول رقم (21): نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لرأس المال الفكري على الميزة التنافسية

	قيمة الإرتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر	مستوى المعنوية(sig)
النموذج	0.633	0.400	18.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم المجدولة أي4.20< 18.695 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية Sigفهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إذا فالنموذج مقبول وهو نموذج معنوي، كما نلاحظ أن قيمة الإرتباط قدرت ب 0.633 ومعامل التحديد يساوي 0.400هذا يعني أن نسبة 40بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.

ومنه حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر فإنه يتضح لدينا من خلال معطيات الدراسة أن النموذج مقبول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

- **إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك لاختبار الفرضية، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل $Y= a+ b1\ xi$ حيث:

Y : المتغير التابع، a : الحد الثابت، b1 : معلمة المتغير المستقل،xi : متغير مستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة h1 :"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

- ✓ **تقدير نموذج الانحدار الخطي:**

الجدول رقم (22): نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال البشري على الميزة التنافسية

النموذج	معامل a	معاملBeta	القيمة المحسوبةT	مستوى المعنوية(sig)
الجزء الثابت	1.805		4.828	0.000
رأس المال الفكري	0.520	0.695	5.112	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي: **Y=1.805+0.520b**

- ✓ **اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:** وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج، حيث يتم اخبار كل معلمة على حدا.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 4.828>2.048، وبالتالي معلمة الحد الثابت معنوية.

-قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 5.112>2.048 وبالتالي معلمة المتغير المستقل معنوية.

- ✓ **اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:**

الجدول رقم (23): نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لرأس المال البشري على الميزة التنافسية

النموذج	قيمة الإرتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر	مستوى المعنوية(sig)
	0.695	0.483	26.137	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم المجدولة أي4.20< 26.137 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية Sigفهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إذا فالنموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما نلاحظ أن قيمة الإرتباط قدرت ب 0.695 ومعامل التحديد 0.483يساوي هذا يعني أن نسبة 48.3 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.

ومنه حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر فإن النموذج مقبول، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك لاختبار الفرضية، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل :

Y= a+ b1 xi حيث:

Y : المتغير التابع، a : الحد الثابت، b1 : معلمة المتغير المستقل،xi : متغير مستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية0h: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة1h: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

- ✓ **تقدير نموذج الانحدار الخطي:**

الجدول رقم (24): نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية

النموذج	معامل a	معاملBeta	القيمة المحسوبةT	مستوى المعنوية(sig)
الجزء الثابت	0.309		3.624	0.001
رأس المال الفكري	0.440	0.451	2.671	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي: **Y=0.309+0.440b**

- ✓ **اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:** وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج، حيث يتم اختبار كل معلمة على حدا.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 3.624>2.048، ومنه معلمة الحد الثابت معنوية.

-قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 2.671>2.048 ومنه معلمة المتغير المستقل معنوية.

- ✓ **اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:**

الجدول رقم (25): نتائج معامل الإرتباط و إختبار فيشر لبعد رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية

	قيمة الإرتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر	مستوى المعنوية(sig)
النموذج	0.451	0.203	7.133	0.012

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم المجدولة أي4.20<7.133 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية Sig فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 إذا النموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما نلاحظ أن قيمة الإرتباط قدرت ب 0.451 ومعامل التحديد يساوي0.203 هذا يعني أن نسبة 20.3 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.

ومنه حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر يتضح أن النموذج مقبول، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل (رأس المال الزبائني) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) وذلك لاختبار الفرضية، كون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل:

Y= a+ b1 xi حيث:

Y : المتغير التابع، a : الحد الثابت، b1 : معلمة المتغير المستقل،xi : متغير مستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

الفرضية البديلة h1 :"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار".

- ✓ **تقدير نموذج الانحدار الخطي:**

الجدول رقم (26): نتائج تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط في رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية

النموذج	معامل a	معاملBeta	القيمة المحسوبةT	مستوى المعنوية(sig)
الجزء الثابت	1.989		2.343	0.031
رأس المال الفكري	0.457	0.309	2.569	0.026

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتم تقدير النموذج كما يلي: **Y=1.989+0.457b**

- ✓ **اختبار معنوية المعلمات باستخدام اختبار ستودنت:** وذلك من أجل اختبار معنوية معلمات النموذج، حيث يتم اخبار كل معلمة على حدا.

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 2.343>2.048، أي أن معلمة الحد الثابت معنوية.

-قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة tالمجدولة أي أن 2.569>2.048 أي أن معلمة المتغير المستقل معنوية.

- ✓ **اختبار معنوية النموذج ككل باستخدام اختبار فيشر:**

الجدول رقم (27): نتائج معامل الإرتباط وإختبار فيشر لبعد رأس المال الزبائني على الميزة التنافسية

	قيمة الإرتباط R	معامل التحديد R2	قيمة فيشر	مستوى المعنوية(sig)
النموذج	0.359	0.196	4.965	0.026

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

وعليه نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة المحسوبة أكبر من القيم المجدولة أي4.20< 4.965 كذلك بالنسبة لمستوى المعنوية Sig فهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي النموذج مقبول وهو نموذج معنوي كما نلاحظ أن قيمة الإرتباط قدرت ب 0.359 ومعامل التحديد يساوي0.196 هذا يعني أن نسبة 19.6 بالمائة من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية راجع إلى التغيرات في رأس المال الفكري.

حسب كل من اختبار ستودنت وفيشر فالنموذج مقبول، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.

- ➢ **اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).**
- ➢ **الفرضية الفرعية الأولى:** "هناك فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الجنس."

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار tلإختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية h0: "لا توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الجنس".

الفرضية البديلة h1:"توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الجنس".

الجدول رقم (28): نتائج إختبارt الفروق بين متوسطات إتجاهات أفراد عينة الدراسة

	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى المعنوية(sig)
رأس المال الفكري	3.6265	0.40346	8.505	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig للمحور "رأس المال الفكري" تساوي 0.000 أي أنها أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق بين أفراد العينة حول المحور يعزى للجنس أي أن كل من الجنسين لديها نظرة مختلفة حول امتلاك المؤسسة رأس المال الفكري.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**"هناك فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب العمر".

تم استخدام **اختبار تحليل التباين الأحادي**، كون الفرضية تشتمل على متغير واحد مستقل وهو العمر، ومتغير واحد تابع والمتمثل في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري، وعليه دراسة الفروق بين متوسطات المتغيرين.

ويشمل هذا الاختبار على تحقيق جملة من الشروط وهي:

- ✓ **اختبار تجانس التباين:** نقوم بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"التباين متجانس".

الفرضية البديلة h1 :"التباين غير متجانس".

الجدول رقم (29): نتائج إختبار التجانس

مستوى المعنوية(Sig)	قيمة إحصائية ليفين
0.965	0.020

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول نلاحظ أن قيمة sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.965> 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس ونرفض الفرضية البديلة، وعليه يمكن اختبار الفرضية.

- ✓ **اختبار تحليل التباين الأحادي:**

الفرضية الصفرية h0:" لا توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب العمر".

الفرضية البديلة h1:" توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب العمر".

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f"	مستوى المعنوية(sig)
رأس المال الفكري	بين المجموعات	0.070	1	0.070	0.424	0.520
	داخل المجموعات	4.650	28	0.166		
	المجموع	4.721	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig لمحور"رأس المال الفكري" تساوي 0.520، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروقات في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب العمر.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**"هناك فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب المستوى التعليمي."

✓ **اختبارتجانس التباين:** نقوم بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية:h0 التباين متجانس.

الفرضية البديلة:h1 التباين غير متجانس.

الجدول رقم (31): نتائج إختبار التجانس

مستوى المعنوية(Sig)	قيمة إحصائية ليفين
0.320	1.190

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.320 > 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس ونرفض الفرضية البديلة، وعليه يمكن اختبار الفرضية.

✓ **اختبارتحليل التباين الأحادي:**

الفرضية الصفرية h0: "لا توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب المستوى التعليمي".

الفرضية البديلة h1:"توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب المستوى التعليمي".

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للمستوى التعليمي

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f"	مستوى المعنوية(sig)
رأس المال الفكري	بين المجموعات	0.544	2	0.272	1.759	0.191
	داخل المجموعات	4.176	27	0155		
	المجموع	4.721	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig لمحور"رأس المال الفكري " تساوي 0.191، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروقات في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب المستوى التعليمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** "هناك فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الوظيفة."

✓ **اختبارتجانس التباين:** نقوم بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية:h0"التباين متجانس".

الفرضية البديلة:h1 :التباين غير متجانس".

الجدول رقم (33): نتائج إختبار التجانس

مستوى المعنوية(sig)	قيمة إحصائية ليفين
0.470	0.777

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.470> 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس ونرفض الفرضية البديلة، وعليه يمكن اختبار الفرضية.

✓ **اختبارتحليل التباين الأحادي:**

الفرضية الصفرية h0: "لا توجد فروق في الآراء امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الوظيفة".

الفرضية البديلة h1:"توجد فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الوظيفة".

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى للوظيفة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " f"	مستوى المعنوية(sig)
رأس المال الفكري	بين المجموعات	1.150	2	0.575	4.349	0.023
	داخل المجموعات	3.570	27	0.132		
	المجموع	4.721	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig لمحور"رأس المال الفكري "تساوي 0.023، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه توجد فروقات في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب الوظيفة.

➢ **الفرضية الفرعية الخامسة:**"هناك فروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب سنوات الخبرة".

✓ **اختبارتجانس التباين:** نقوم بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الصفرية h0 :"التباين متجانس".

الفرضية البديلة h1 :"التباين غير متجانس".

الجدول رقم (35): نتائج إختبار التجانس

مستوى المعنوية(sig)	قيمة إحصائية ليفين
0.241	1.500

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.241 > 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أن التباين متجانس ونرفض الفرضية البديلة، وعليه يمكن اختبار الفرضية.

✓ **اختبار تحليل التباين الأحادي:**

الفرضية الصفرية h0: "لا توجدفروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب سنوات الخبرة".

الفرضية البديلة h1:"توجدفروق في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب سنوات الخبرة".

الجدول رقم (36): نتائج تحليل التباين الأحادي (one way anova) بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لسنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "f"	مستوى المعنوية(sig)
رأس المال الفكري	بين المجموعات	0.402	2	0.201	1.257	0.301
	داخل المجموعات	4.318	27	0.160		
	المجموع	4.721	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة sig لمحور"رأس المال الفكري " تساوي 0.301، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية أي أن 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروقات في الآراء حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري حسب سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا لدور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة كوسيدار، توصلنا إلى اثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعة من خلال مجمل الاختبارات السابقة والمتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V20**كما يلي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار فروض الدراسة الميدانية

البيان	الفرض	نتيجة الإختبار
الفرضية الرئيسية الأولى	**توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار.**	**ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "توجد علاقة"**
الفرضية الفرعية الأولى	وجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "توجد علاقة"
الفرضية الفرعية الثانية	توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "توجد علاقة"
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "توجد علاقة"
الفرضية الرئيسية الثانية	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد تأثير"
الفرضية الفرعية الأولى	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد تأثير"
الفرضية الفرعية الثانية	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد تأثير"
الفرضية الفرعية الثالثة	يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد تأثير"
الفرضية الرئيسية الثالثة	**توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)**	
الفرضية الفرعية الأولى	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد فرق"

الفرضية الفرعية الثانية	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر	ثبت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرض البديل" لايوجد فرق"
الفرضية الفرعية الثالثة	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	ثبت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرض البديل" لايوجد فرق"
الفرضية الفرعية الرابعة	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الوظيفة	ثبت عدم صحة الفرضية الصفرية وصحة الفرض البديل "يوجد فرق"
الفرضية الفرعية الخامسة	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة	ثبت صحة الفرضية الصفرية وعدم صحة الفرض البديل" لايوجد فرق"

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على ماسبق من معلومات.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية – عنابة-أهم إنجازاتها وأعمالها بالإضافة إلى الهيكلة الإدارية التي تدار وفقها، وقد تم الإعتماد على الإستبيان وتوزيعه على الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة للحصول على البيانات، وقد احتوى الإستبيان على محورين: رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بغرض الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: "**ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟**"، وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها بعد إسترجاع الإستبيان الموزع ومعالجتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة كوسيدار عند مستوى معنوية (0.05).
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار عند مستوى معنوية (0.05).
- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس والوظيفة.
- لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الخاتمة العامة

في ظل التحديات المعاصرة التي يشهدها عصرنا الحالي وتوجه الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، أصبحت مواكبة المؤسسات الاقتصادية للتغييرات الحاصلة ضرورة حتمية، حيث يجب عليها التركيز على رأس المال الفكري والمتمثل أساسا في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية إلى جانب علاقاتها وهياكلها وقواعدها، باعتباره مفتاحا أساسيا للتعامل مع هذه التحديات، حيث يمثل رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات وأهم المصادر التي تكسبها الميزة التنافسية وأساسا لخلق قيمة مضافة لها.

إن تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية هو الهدف الأهم الذي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه من أجل مواجهة منافسيها، ضمان إستمراريتها وتحسين مكانتها في السوق.

بعد الدراسة النظرية والميدانية من أجل معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية –عنابة-، نتوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات التالية:

أولا: النتائج: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على التساؤلات والفرضيات.

أ-النتائج النظرية: من خلال تحليل بيانات الدراسة محل البحث توصلنا الى النتائج التالية:

-الميزة التنافسية هي كل مايميز المؤسسة دون غيرها ويعطيها قيمة إضافية للعملاء بشكل مختلف عن بقية منافسيها.

-تؤدي الميزة التنافسية إلى تفوق المؤسسة عن بقية منافسيها في السوق.

-من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتبع المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات العامة تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

-يعد رأس المال الفكري من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي.

-رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي تملكه المؤسسات فهو المادة الفكرية التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.

-يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي.

-إدارة رأس المال الفكري استراتيجية تبحث عن الثروات الفكرية والأفكار الكامنة في الموارد البشرية لتنميتها واستخلاص القيمة.

-رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لاكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

-تسهم الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية إذا توفرت على مجموعة من الخصائص منها: الندرة، التميز، الإبداع.

-يسهم رأس المال الهيكلي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبني نظام معلومات فعال، تشجيع الإبداع والمشاركة لدى الأفراد.

-يسهم رأس المال العلاقاتي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إقامة علاقات جيدة مع العملاء ومختلف المتعاملين فيزيد من المردودية المالية ويضمن مركزا تنافسيا جيدا من خلال اكتساب العملاء.

ب-النتائج التطبيقية (الميدانية): من خلال التحليل الاحصائي للبيانات تم التوصل الى نتيجة مفادها أن هناك أثر إيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاث على الميزة التنافسية لمؤسسة كوسيدار للأشغال العمومية، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة:

- أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية-عنابة-كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- أن مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية-عنابة-تلتزم بأبعاد رأس المال الفكري التي تمت دراستها بمستوى متوسط وفقا لتصورات المبحوثين، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: رأس المال الزبائني، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي.

- أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية-عنابة-كان متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.

- تبين من خلال الفرضية الرئيسية الأولى أنه توجد علاقة إرتباط طردية بين رأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي والزبائني) وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوسيدار أشغال عمومية-عنابة-.

-تبين من خلال الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة تنافسية لدى مؤسسة كوسيدار أشغال عمومية-عنابة-.

أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى أنه:

-توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير الجنس والوظيفة.

-لاتوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول امتلاك المؤسسة لرأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

ثانيا-التوصيات: بالاعتماد على نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن تقديم جملة التوصيات التي من شأنها أن تفيد المؤسسات بشكل عام ومؤسسة كوسيدار بصفة خاصة:

-إدراك المؤسسة بأهمية رأس مالها الفكري والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر والعمل على بناء قاعدة فكرية متينة.

-ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي وإستراتيجي من بين مختلف الموارد التي تمتلكها المؤسسة.

-ضرورة إجراء تقييم دوري للمعرفة لدى العاملين بالمؤسسة ووضع نظام للحوافز والمكافآت والترقيات.

-جذب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والدراسات العليا والقدرات والمهارات المتعددة.

-ضرورة تشجيع بناء فرق العمل والعمل بروح الفريق ودعم عمليات الإبداع والابتكار.

-العمل على تعزيز وتطوير العلاقة بين المؤسسة ومختلف متعامليها من عملاء وموردين ومنافسين والسوق وغيرها من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

-الإطلاع والمتابعة المستمرة للتغيرات في حاجات العملاء والعمل على تلبيتها وإشباعها وسرعة الاستجابة لها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا-الكتب:

- **باللغة العربية:**

1-أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.

2-بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

3-تامر محمد أحمد خليل، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمي "دراسة ميدانية" "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2018.

4-سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الطبعة الأولى، 2007.

5-سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011،9000، مكتبة الإشعاع، مصر، الطبعة الأولى، 1999.

6-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

- **باللغة الأجنبية:**

1- M. Porter, L'avantage Concurrentiel Des Nations, inter-édition, France, 1993.

2- Pitts, R. & Lei, D, Strategic management: building and sustaining competitive advantage, USA : West Publication, 1996.

ثانيا-المذكرات والأطروحات:

1-أحمد إبراهيم سعيد حسن، "أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.

2-بزعيدور فطيمة، إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.

3-بن جدو بن علية، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.

4-بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013.

5-بهجت صبري مصطفى عطى الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية –دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2017.

6-بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، سطيف، الجزائر، 2012.

7-بوبعة عبد الوهاب، دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

8-بوبنيدر سامية، زهية نواصرية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال دراسة حالة-بنك BADR-، مذكرة ماستر (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08م ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2012.

9-بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم –، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015.

10-بيصار عبد المطلب، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

11-حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011.

12-حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

13-دلال عجال، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين-دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2017.

14-رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.

15-زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في إستمرارية المؤسسة –دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE،CMA ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.

16-زواو ضياء الدين، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

17-سلمان عبيد، أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، المنامة، البحرين،2014.

18-سيرين عبد المجيد الناظر، علاقة إستخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

19-العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2005.

20-فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-، أطروحة دكتوره (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

21-قمري حياة، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2017.

22-محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية –دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

23-مصطفى محمد الدرويش، الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية-دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، سوريا، 2013.

24-مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن، الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات السودانية، أطروحة دكتوره (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، 2018.

25-مصعب عثمان المبارك أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة على بنك فيصل الإسلامي السوداني، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

26-مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة –دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.

27-يوسف محمد الوزير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل وجود نظم المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2018.

ثالثا-المجلات:

1-بقة الشريف، فايزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي بورج بوعريريج وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

2-بلحاج فراجي، أحمد دن، بوشمال عبد القادر، دور التكوين في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر، دراسة حالة موبليس الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

3-بندي عبد الله عبد السلام، العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري-المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد الثاني، العدد1، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2017.

4-بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة جامعة سوق أهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد الثاني، 2017.

5-بوقلقول الهادي، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل، العدد 24، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009.

6-جعفر خليل مرعي، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، بغداد، العراق، 2012.

7-دحماني عزيز، بلحاج فراجي، الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ضمن إطار المقاربة المستندة إلى الموارد والكفاءات، مجلة إقتصادية، المجلد 3، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر.

8-رسلان خضور، شبانة نادية، دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد2، ديسمبر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.

9-عبد الله علي، قياس رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 6، العدد 1، المدرسة الوطنية للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر العاصمة، الجزائر، دون ذكر السنة.

10-عبد الناصر نور، ظاهر القشي، جهاد قراقيش، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس، الإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، بغداد، العراق،2010.

11-محمدشتوح، الإدارة الاستراتجية وقيادة التغيير ودورهما في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد7، العدد2، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

12-محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر، الكويت، 2003.

13-محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق، سوريا، 2010.

14-محمد يوسف الشيخ، أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة سوداني للاتصالات بمدينة كوستي 2013-2015، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد التاسع، أوت، جامعة الامام المهدي، كوستي، السودان، 2016.

15-مصباح عائشة، بوخمخم عبد الفتاح، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أوريدو-، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، الجزائر، 2019.

16-مصيطفى عبد اللطيف، عبد القادر مراد، أثر استراتجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات االجزائرية، العدد الرابع، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

17-منال جبار سرور السامرائي، استعمال تقنية بطاقة العلاقات المتوازنة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017.

18-موسى الغرير، شادي بيطار، معتصم إسماعيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36)، العدد(3)، دمشق، سورية، 2014.

19-ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق جودة الأداء المؤسسي –دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

20-هيمة نادية، ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق (مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 09، ديسمبر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.

21-يحة عيسى، العيداني حبيبة، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتجيات التنافسية، مجلة الابداع، المجلد 6، العدد6، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر.

22-يحياوي نعيمة، حرنان نجوى، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – دراسة تحليلية- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015.

رابعا-الملتقيات والمؤتمرات:

1-بن جلول خالد، بعلي حمزة، التسويق الأخضر وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة، 14، 15 ديسمبر 2018، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.

2-زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13 و14ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

3-سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائرأيام 18و19 أفريل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

4-سملالي يحضية، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد يومي 22 و23 أفريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2003.

5-عاشورمزريق، نعيمة قويدري قوشيح، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثةيومي 13و14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

6-محمد زبير شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر،2011.

7-معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية، المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، 16 و17 أفريل، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2007.

خامسا-مواقع الأنترنيت:

- الموقع الالكتروني لمؤسسة كوسيدار. http://www.cosider-groupe.dz-

الملاحق

جامعة قالمة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة الثانية: إقتصاد وتسيير المؤسسات

إستبيان

سيدي الموظف، سيدتي الموظفة.....

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية تحت عنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة **"مؤسسة كوسيدار" –عنابة–**، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان بغرض جمع المعلومات لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وتركيز، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم لذلك نهيب بكم أن تولو الاهتمام بهذه الإستبانة بالغ إهتمامكم...

يرجى قراءة كل عبارة ثم تحديد إجابتكم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لرأيكم، تعاونكم سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة والوصول إلى نتائج علمية مفيدة.

شكرا لتعاونكم ...

ملاحظة:

-المعلومات التي يتوفر عليها هذا الاستبيان سرية وتوجه للبحث العلمي فقط.

–يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها لأن ذلك يعني عدم صلاحية الإستمارة للتحليل.

الطالبة: بن جدو صفاء

السنة الجامعية: 2020/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

1-**الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر:** أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐

من 31 إلى 40سنة ☐ أكبر من 41 سنة ☐

3-**المستوى التعليمي:** ثانوي ☐ ليسانس ☐ دراسات عليا ☐

4-**الوظيفة:** منصب عالي ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐

5-**سنوات الخبرة:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الاستمارة

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس واقع رأس المال الفكري والمزايا التنافسية بمؤسستك، وضح مدى موافقتك وعدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات وفق **واقعها الفعلي في مؤسستك**، وذلك بوضع عبارة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسبا.

المحور الأول: رأس المال الفكري

الرقم	العبارات	درجات سلم القياس				
	البعد الأول: رأس المال البشري	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
01	تتناسب مؤهلات وقدرات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم					
02	ترى إدارة المؤسسة أن موظفيها جزء هام وثمين في المؤسسة					
03	تسعى المؤسسة لإستقطاب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة العالية					
04	تعتمد المؤسسة على موظفيها الأكفاء لشغل المناصب المهمة					
05	يشارك الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في صناعة القرارات كل حسب إختصاصه					

06	تتبع المؤسسة نظام الحوافز والترقية لتشجيع موظفيها المتميزين					
07	تحرص المؤسسة على تطوير مهارات موظفيها وقدراتهم بشكل مستمرمن خلال إخضاعهم لبرامج او دورات تكوينية					
08	مناخ العمل في المؤسسة يمكن الموظفين من الإبداع والإبتكار وتجسيد أفكار جديدة					
	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
09	لدى المؤسسة نظام إتصال داخلي وخارجي فعال يجعل المعلومات متاحة					
10	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والوضوح					
11	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي والعلمي					
12	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات تتضمن معلومات شاملة عن مختلف أنشطتها					
13	تتبع المؤسسة نظام رقابة جيد لمختلف عملياتها وأنشطتها					
14	يساهم نظام المعلومات المستخدم في المؤسسة في عمليات إتخاذ القرار					
15	تحصل بسهولة وبسرعة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك					
16	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المؤسسة بالتعاون والتكامل، وتبادل الخبرات والمعارف					
	البعد الثالث: رأس المال الزبائني	**غير موافق بشدة**	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**
17	تعمل المؤسسة على توثيق المعلومات الخاصة برغبات الزبون					
18	تراعي المؤسسة السرعة وإحترام الوقت في تقديم الخدمات					
19	تقدم المؤسسة مزايا خاصة للمتعاملين الأوفياء لضمان ولائهم					
20	تقوم المؤسسة بمقارنة خدماتها مع خدمات المؤسسات الأخرى					
21	تهتم المؤسسة بإقامة تعاقدات مع مؤسسات أخرى في إطار العمل المشترك					
22	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع زبائنها					
23	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع الموردين					
24	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع المستثمرين الماليين (المساهمين)					
25	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع البنوك والدائنين					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

إليك مجموعة من العبارات التي تقيس **واقع المزايا التنافسية** بمؤسستك، وضح مدى موافقتك وعدم موافقتك عن محتوى هذه العبارات وفق **واقعها الفعلي في مؤسستك**، وذلك بوضع عبارة (X) أمام كل عبارة وفق ماترونه مناسبا.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	تساهم كفاءات ووسائل المؤسسة في تخفيض من التكاليف والحفاظ على تميز خدماتها في نفس الوقت					
27	تسعى المؤسسة إلى إبتكار طرق وأساليب من أجل تطوير نشاطها					
28	نظام الرقابة يلزم المؤسسة بإحترام المواعيد المحددة وتسريع الخدمة					
29	تعتبر المؤسسة التجديد والإبداع أولوية إستراتيجية لتكون الأفضل في السوق					
30	توفر المؤسسة لمتعامليها خط إتصال من أجل الإستفسار عن كافة المعاملات بسهولة					
31	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها ومستوياتها					
32	المؤسسة على إطلاع مبكر بكل ما حدث أو سيحدث في السوق من تغيرات					
33	تساعد الإجراءات التنظيمية على تأمين فرص الإبداع والمبادرة					
34	تعتمد المؤسسة برامج صيانة دقيقة ودورية للالات لتفادي الأعطال المحتملة أثناء القيام بالنشاط					
35	تمتلك المؤسسة القدرة على مواجهة أي تغيرات مفاجئة في السوق					
36	أدى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المؤسسة إلى توفير الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف والأعباء					
37	أدت سرعة تدفق المعلومات إلى تخفيض الجهد والوقت وبالتالي تخفيض التكاليف					

-إنتهى-

République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Guelma
Faculté des Sciences Economique, commercial et Sciences de Gestion
Département des Sciences économiques

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة قالمة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

رقم: 26 /ق.ع.إ/ك.ع.إ.ت.ع.ت/ج.ق./2020 قالمة، في: 27 فيفري 2020

إلى السيّد: مدير شركة كوسيدار الأشغال العمومية — عنابة-

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، للطالب(ـــة) الآتي اسمه(ـــا):

1- بن جدو صفاء.

المستوى: الثانية ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية :2020/2019

عنوان المذكرة:

دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة كوسيدار – عنابة -

و عليه، نرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق و المستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوّة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

رئيس القسم

نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
الدكتور: بخاخشة يوسف

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

COSIDER TP
Direction Chantier pole M-33
Base Navale Annaba
Responsable du Personnel
ZAIDI Lemine