



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع: 2022/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الدكتورة:

نمديلي أسماء

إعداد الطلبة:

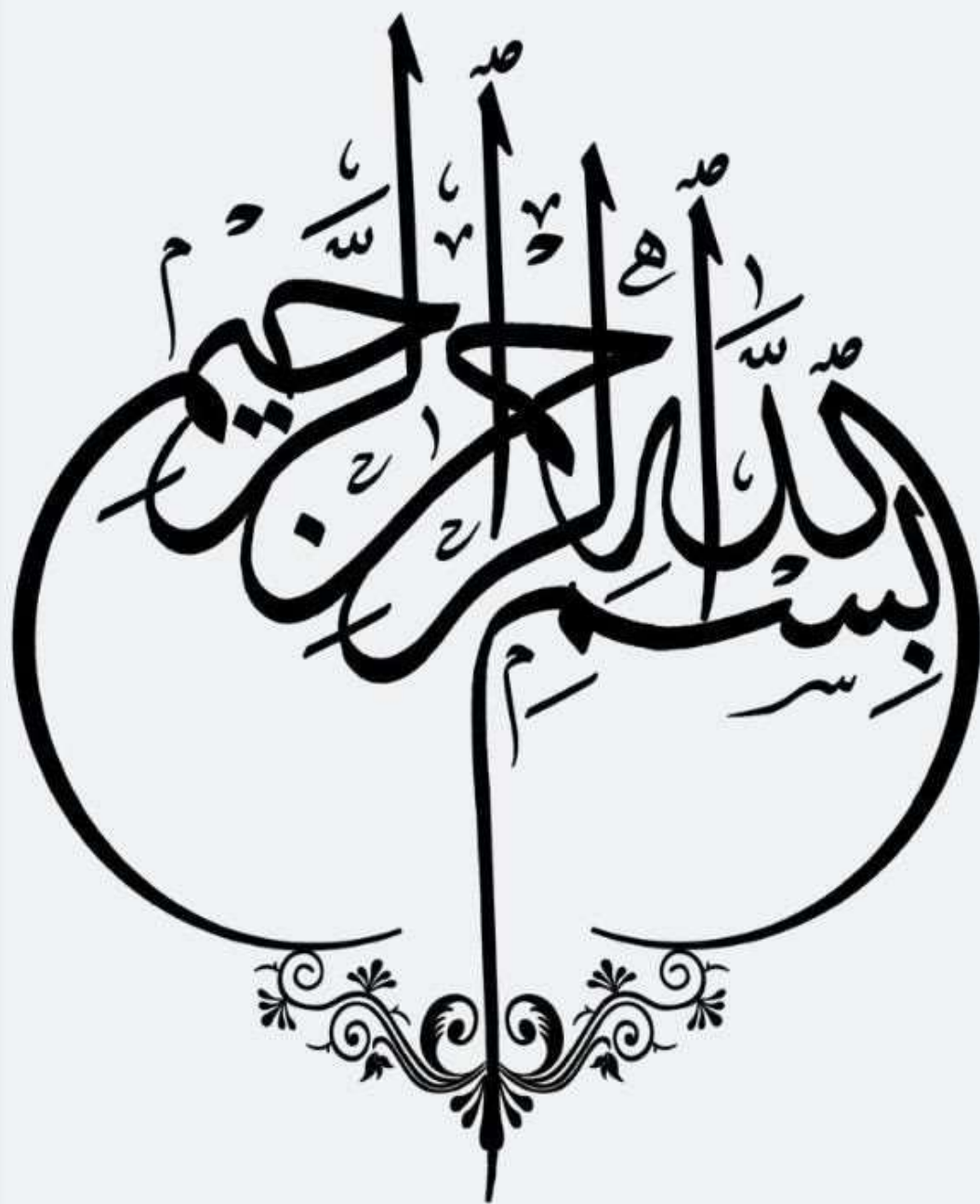
- مفتاح جمال

- بولكروش سامي

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مزيان سعدية
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	نمديلي أسماء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وتقدير

الحمد لله الذي انعم علينا بالعلم وجعلنا من الذين يسيرون على دربه إذ وفقنا في

انجاز هذا العمل الذي نأمل إن يكون شمعة من شموع العلم.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة **نمديلي أسماء** على إشرافها على

هذه المذكرة وتقديمها لنا توجيهات ونصائح قيمة أفادتنا لإتمام هذا العمل.

نشكر كذلك كل الأساتذة الكرام على توجيهاتهم ونصائحهم.

نشكر كذلك الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - على إعانتهم

لنا على إتمام هذا العمل وقبولهم أن أجرينا هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

نشكر كذلك كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

سامي

جمال

الإهداء

الحمد لله ربّي العالمين حمدا كثيرا طيبا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الحمد لله الذي وفّقني لإنجاز هذا العمل المتواضع فإلله الحمد والشكر.

إلى المتبرعة روحها بالإيمان التي يفيض قلبها رحمة وحنانا

وأدين لها بكل عمري...أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح ويوفر

لي كل أسباب الراحة والنجاح...أبي العزيز أبقاه الله لي ذكرا

إلى الذين وفّروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح وسندني في الحياة ... إخوتي الأعزاء وكافة الأهل والأصدقاء

إلى كل من علمني حرفا في مشواري الدراسي من أساتذة ومعلمين

إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب كل باسمه.....إلى من وسعهم ذاكرتي ولم تسمعهم مذكرتي

أهدي لهم هذا العمل المتواضع.

سامي

الإهداء

إلى من لا يطيب له الليل إلا بهضرك ولا يطيب له النهار إلا بطاعتك ولا تطيب له اللحظات إلا بهضرك ولا تطيب له الآخرة إلا بهضرك ولا تطيب له الجنة إلا برؤيتك يا ذا الجلال والإكرام.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى خير المسلمين سيدنا محمد عليه الصلاة وأفضل التسليم.

إلى القلب الرحيم الذي راعاني والوجه الباسم الذي أحاطني والذراع العنبر الذي سقاني من فيض العنان إلى من أخرجني إلى نور الدنيا فتفتح عيني على وجهها الجميل وراحته تسمر علي برعاية وحنان والتي لطالما ساندتني في جميع قراراتي " ماما " الغالية حفظها الله.

إلى من أقصمني أن الحياة عمل وجد وكفاح وحداثة إلى من تعجب على تربيتي وارتقب طويلا نجاحي وأوصلني إلى ما أنا عليه اليوم " أبي " العزيز أظل الله في عمره.

إلى من تقاسمت معهم صوموم الدنيا وأفراحها إخوتي الأعزاء

إلى أفراد عائلتي الصغيرة فرحاً فرحاً كل باسمه

إلى الأصدقاء الأعزاء

إلى الذين مكنوا لي طريق العلم والمعرفة أساتذتي الكرام

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة

إلى كل الأعضاء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالسوف

إلى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر

إلى كل الطلبة أخص بالذكر طلبة إدارة أعمال دفعة 2021 / 2022 وإلى كل من نسبه قلمي.

جمال

المخلص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار غير المادي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله -، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستمارة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (45) موظف وقد استرجع (43) استمارة قابلة للتحليل، وتمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، باستخدام معامل الارتباط بيرسون وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار غير المادي والميزة التنافسية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله -، وهذا يعني أن هناك وعي واهتمام بالاستثمار غير المادي لتحقيق الميزة التنافسية من طرف المؤسسة. للاستثمار غير المادي دور في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله -.

و تتجلى الآفاق المستقبلية للدراسة في:

دور الاستثمار غير المادي في تحسين أداء وخدمات مؤسسات الاتصالات في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار غير المادي، رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، المديرية العملية لاتصالات الجزائر.

Summary:

This study aims to identify the role of intangible investment in its dimensions in achieving the competitive advantage of the Practical Directorate of Communications of Algeria - Mila - , and in order to achieve the objectives of the study a questionnaire was designed and administer to the sample of the study consisting of (45) employees and recovered (43) analysisable questionnaires, and the data was processed using the statistical package of social sciences (spss), using the link coefficient Pearson and the study reached a set of results, the most prominent of which was:

There is a strong direct relationship between intangible investment and competitive advantage in the Operational Directorate of telecom Algeria – Mila -, this means that there is an awareness and interest in intangible investment to achieve competitive advantage by the institution.

Intangible investment plays a role in achieving competitive advantage in the Operational Directorate of Algiers telecommunications - Mila-.

The future prospects of the study are reflected in:

The role of intangible investment in improving the performance and services of telecommunications institutions in Algeria.

Keywords: intangible investment, intellectual capital, competitive advantage, Operational Directorate of telecom Algeria.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
I	بسملة
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	الملخص
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
47-2	الفصل الأول: الإطار النظري للاستثمار غير المادي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاستثمار
3	1- مفهوم، أهمية وخصائص الاستثمار
3	1-1- مفهوم الاستثمار
4	1-2- أهمية الاستثمار
4	1-3- خصائص الاستثمار
5	2- مبادئ، أهداف ودوافع الاستثمار
5	1-2- مبادئ الاستثمار
6	2-2- أهداف الاستثمار
6	2-3- دوافع الاستثمار
6	3- محددات، أنواع وأدوات الاستثمار
6	1-3- محددات الاستثمار

فهرس المحتويات

7	2-3- أنواع الاستثمار
8	3-3- أدوات الاستثمار
16	المبحث الثاني: الاستثمار غير المادي
16	1- مفهوم الاستثمار غير المادي
18	2- طبيعة وتصنيفات الاستثمار غير المادي
18	2-1- عناصر الاستثمار غير المادي
20	2-2- تصنيفات العناصر غير المادية
22	3- خصائص الاستثمار غير المادي
22	3-1- أدوات الاستثمار غير المادي
23	3-2- مخاطر الاستثمار غير المادي
24	3-3- المعايير المحاسبية الدولية ورأس المال غير المادي
25	المبحث الثالث: رأس المال الفكري
25	1- مفهوم رأس المال الفكري وتطور مفهومه التاريخي
25	1-1- مفهوم رأس المال الفكري
27	1-2- التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري
31	2- أهمية وخصائص رأس المال الفكري
31	2-1- أهمية رأس المال الفكري
32	2-2- خصائص رأس المال الفكري
34	3- أدوار ومكونات رأس المال الفكري
34	3-1- أدوار رأس المال الفكري
35	3-2- مكونات رأس المال الفكري
38	4- الاستثمار في رأس المال الفكري
41	4-1- الاستثمار في التعليم
42	4-2- الاستثمار في التدريب

44	3-4- الاستثمار في التكوين
47	خلاصة الفصل الأول
79-49	الفصل الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
50	1- مفهوم الميزة التنافسية وتطور فكرها التاريخي
50	1-1- مفهوم الميزة التنافسية
53	1-2- التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية
53	2- أهمية وخصائص الميزة التنافسية
53	1-2- أهمية الميزة التنافسية
54	2-2- خصائص الميزة التنافسية
55	3- أهداف ومحددات الميزة التنافسية
55	1-3- أهداف الميزة التنافسية
55	2-3- محددات الميزة التنافسية
60	المبحث الثاني: أنواع، مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية
60	1- أنواع وأبعاد الميزة التنافسية
60	1-1- أنواع الميزة التنافسية
61	1-2- أبعاد الميزة التنافسية
62	2- مصادر والأسباب التي تؤدي إلى وجود ميزة التنافسية
62	1-2- مصادر الميزة التنافسية
69	2-2- الأسباب التي تؤدي إلى وجود ميزة تنافسية
70	3- مؤشرات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية ومعوقاتهما
70	1-3- مؤشرات الميزة التنافسية
71	2-3- أساليب تحقيق الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

72	3-3- معوقات تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة
73	المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
73	1- كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري
73	1-1- تحقيق التميز من خلال رأس المال الفكري
73	1-2- تحقيق الجودة من خلال رأس المال الفكري
74	1-3- تحقيق قيادة التكلفة من خلال رأس المال الفكري
74	1-4- تحقيق المرونة من خلال رأس المال الفكري
75	1-5- تحقيق التركيز على المنافسة من خلال رأس المال الفكري
75	2- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية
75	3- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
76	3-1- رأس المال البشري المتميز
76	3-2- رأس المال الهيكلي المتميز
77	3-3- رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز
79	خلاصة الفصل الثاني
119-81	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -ميلة-
81	تمهيد
82	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
82	1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
83	2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - ومهامها وأهدافها
83	2-1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -
83	2-2- طبيعة النشاط لدى المؤسسة
84	2-3- عروض خدمات المؤسسة
84	3- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي
84	3-1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر _ميلة

فهرس المحتويات

85	2-3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
85	3-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - ومصالحها
90	المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة
90	1- منهج الدراسة
90	1-1- متغيرات الدراسة
90	2-1- مجتمع الدراسة
91	3-1- عينة الدراسة
91	4-1- مجالات الدراسة
92	2- أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة
92	1-2- أدوات الدراسة
95	3- صدق وثبات الاستمارة
95	1-3- صدق الاستمارة
95	2-3- ثبات الاستمارة
96	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
96	1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
101	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الرئيسية
101	1-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول: الاستثمار غير المادي
108	2-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية
113	3- مناقشة نتائج الدراسة
113	1-3- نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
114	2-3- النتائج الخاصة بمحاور الدراسة
115	4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
119	خلاصة الفصل
121	الخاتمة

فهرس المحتويات

125	قائمة المراجع
135	الملاحق



قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-I)	الفرق بين الأصول المادية والغير المادية	8
(02-I)	مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	26
(01-III)	مجتمع الدراسة	91
(02-III)	الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.	91
(03-III)	مقياس ليكارت الخماسي	94
(04-III)	معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة	95
(05-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	96
(06-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر	97
(07-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	98
(08-III)	توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة	99
(09-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	10
(10-III)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الاستثمار في رأس المال الفكري	102
(11-III)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات	104
(12-III)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في المنتجات غير المادية	106
(13-III)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية	108
(14-III)	إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع ومصادر الميزة التنافسية	111
(15-III)	تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: الاستثمار غير المادي	114
(16-III)	تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية	115

قائمة الجداول

115	عرض نتائج اختبار الارتباط (حسب بيرسون)	(17-III)
-----	--	----------

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-I)	الشكل رقم: أنواع الأسهم الممتازة	13
(02-I)	الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لصندوق الاستثمار:	14
(03-I)	الشكل رقم: أدوار رأس المال الفكري	35
(04-I)	مكونات رأس المال الفكري وعناصره الأساسية	38
(05-I)	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)	40
(01-II)	دورة حياة الميزة التنافسية	58
(02-II)	مخطط توضيحي لأهم الإستراتيجيات التنافسية	59
(03-II)	أنواع الميزة التنافسية	60
(04-II)	أبعاد الميزة التنافسية	62
(05-II)	استراتيجيات التنافس لبورتر	64
(06-II)	الماسة الصناعية	65
(07-II)	العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	69
(08-II)	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.	76
(09-II)	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	78
(01-III)	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة -	86
(02-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	97
(03-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر	98
(04-III):	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	99
(05-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة	100
(06-III)	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة	101

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الملحق رقم (01): الاستثمار	135
02	الملحق رقم (02): شعار مؤسسة اتصالات الجزائر	139
03	الملحق رقم (03): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستثمار	139
04	الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss	140

المقدمة

المقدمة:

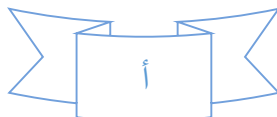
تنتهي منظمات الأعمال اليوم إلى بيئة تتسم بالتغيير والديناميكية الشديدة، ومع بداية العشرية الأولى من القرن الواحد والعشرين تتابع الأحداث، مما خلق صعوبة على المنظمات التحكم بها بل وحتى إن العصر الذي تعيش فيه المنظمات حاليا هو عصر اقتصاد المعرفة والعولمة، والإنتاج المعاصر والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المنظمات ضرورة التحول نحو أنماط تنظيمية جديدة تكون مرنة، وتركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى رأس المال غير المادي أو الفكري في توليد القيمة. فبعد أن كان رأس المال المادي هو عنصر الإنتاج الأساسي في المجتمعات الصناعية، تغير الوضع في عصر المعلوماتية والمعرفة والحكمة، وأصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي الرائدة، ومن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة.

تعتبر موارد المؤسسة وموجوداتها على اختلافها وتنوعها اللبنة الأساسية والمصدر الأول لتحقيق هذا التقدم التنافسي وبناء هذه المزايا التنافسية، حيث أن المتتبع لمراحل تطور اقتصاد المنظمات، يجد أن هذه الأخيرة تعيش اليوم مرحلة جديدة من مراحل تطور اقتصادها ألا وهي مرحلة اقتصاد المعارف، أين أخذت الموارد اللاملموسة تصدر المشهد في الصراع التنافسي المحتدم لتشكل الحجر الأساس في بناء المزايا التنافسية للمنظمات، والمصدر الرئيس لتعظيم قيمتها، ولقد تزايدت وتيرة الاهتمام بهذه الموجودات اللاملموسة وتعددت أنواعها وأشكالها وآثارها، وتعاضم دورها في خلق القيمة وبناء الميزة التنافسية، حتى أصبحت مصدرا جديدا لثروة المؤسسة، وصارت تمثل بحق رأس مال لا يقل أهمية وقيمة عن رأس المال الملموس.

أدى تركيز المنظمات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا على إدارة أصولها الفكرية باعتبارها الثروة الحقيقية لها، وذلك لأن الأصول المادية تتآكل مع مرور الوقت وتنخفض قيمتها السوقية، عكس الأصول الفكرية غير المادية، فهي الأساس الوحيد لبناء وتنمية القدرات التنافسية وإضافة قيمة للمنظمة وتحقيق ميزتها التنافسية، هذه الأخيرة التي تعتبر القاعدة التي يركز عليها أداء المنظمات، لأنها تسمح لها بإضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، وتحقيق الفاعلية، وهذا لن يتحقق إلا في ضوء قدرتها على إشباع حاجات متعلميها، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق استثمار فعال لرأس مالها غير المادي.

نتيجة لذلك أصبحت المنظمات اليوم تبحث عن معنى ومضمون لرأس المال غير المادي أو الفكري، والطرق الأفضل لاستثماره، خاصة لطابعه المعنوي غير الملموس، وعدم التأكد من عوائده المستقبلية نظرا لصعوبة التنبؤ بعمره الإنتاجي وصعوبة قياسه وتقييمه.

تأتي هذه الدراسة للتعرف أكثر على متغيرات هذا الموضوع، حيث يمكن تعريف الاستثمار غير المادي على أنه ممثل بكل الاستثمارات التي هي ليست مادية ولا مالية، ويتمثل على سبيل المثال (لا الحصر) في براءات الاختراع، العلامات التجارية، المهارات، التكوين... إلخ، في حين يقصد بالميزة التنافسية بأنها خصائص



الفرص المميزة ضمن مجال معرفة ثنائية (منتج - سوق) يتجه نحو النمو، فهي تهدف إلى التعريف بالصفات الخاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.

يعتبر الاستثمار غير المادي عنصرا مهما وأحد أهم المصادر القادرة على خلق قيمة معتبرة، ومنح المنظمات أفضليات تنافسية، تحقق لها التميز والتفوق الحقيقي، ولهذا تأتي هذه الدراسة للكشف عن دور الاستثمار غير المادي في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال دراسة العلاقة بينهما، أين تم استقصاء ذلك في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله.

انطلاقا مما سبق، يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

" هل للاستثمار غير المادي دور في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله؟"

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في المنتجات غير المادية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله؟

سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

الاستثمار غير المادي له دور في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله.

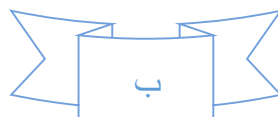
تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في المنتجات غير المادية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر ميله.

أهمية الدراسة:



تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية رأس المال غير المادي نفسه، باعتباره مصدراً مهماً لقيمة المؤسسات والداعم الأساسي لتحسين تنافسيتها فالاهتمام به من قبل المؤسسات والشركات تفرضه طبيعة التحديات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الحادة وباختصار يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يلي:

- الإلمام بالمفاهيم المتعلقة بكل من الاستثمار غير المادي والميزة التنافسية.
- الكشف عن مدى أهمية رأس المال غير المادي لدى المؤسسة وأحدث أساليب واليات الاستثمار من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- طبيعة العلاقة القائمة بين الاستثمار غير المادي والميزة التنافسية.
- حداثة الموضوع حيث يتم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن ودراسة العلاقة بينها وتحليل دور كل منها بالنسبة إلى الآخر.
- قلة البحوث المحلية والعربية التي تناولت موضوع الاستثمار غير المادي وعلاقته بالميزة التنافسية خاصة في قطاع الاتصالات.

أهداف الدراسة:

يرمي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الاستثمار غير المادي بمختلف مكوناته، وكشف جانب من الجدل القائم بهذا الصدد.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري البشري، الهيكلي، العلائقي.
- التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة وأنواعها وأهم مصادرها.
- إبراز دور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- الدور الفعال الذي يلعبه الاستثمار غير المادي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات بصفة عامة ومؤسسات الاتصالات بصفة خاصة وعدم اهتمام الكثير من مؤسسات الاتصالات خاصة المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع.



- حداثة وأهمية الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول النامية بصفة عامة وفي الجزائر بصفة خاصة والأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع لدى المؤسسات خاصة في ظل العولمة والتحول الاقتصادي والتكنولوجية الأخيرة.

- الرغبة في التعرف أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة من أجل إضافة مرجع جديد يفيد الباحثين في هذا المجال مستقبلا.

- محاولة اسقاط مفهوم الاستثمار غير المادي على قطاع الاتصالات.

- موافقة الموضوع لمجال التخصص " إدارة أعمال".

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية دراستنا هذه واثبات صحة الفرضيات المتبناة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني).

هيكل الدراسة:

تضمنت دراستنا هذه مقدمة وثلاث فصول بالإضافة إلى خاتمة حيث:

- مقدمة تضمنت تمهيد ومشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية إضافة إلى الفرضيات وأهمية الدراسة وأهدافها، منهج الدراسة وأسباب اختيار الموضوع وصعوبات الدراسة وهيكل الدراسة بالإضافة إلى نموذج الدراسة المقترح.

- الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان " الإطار النظري للاستثمار غير المادي" وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه مدخل عام للاستثمار من حيث المفهوم والأهمية، الخصائص، المبادئ، الأهداف، الدوافع بالإضافة إلى محددات، أنواع وأدوات الاستثمار. أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الاستثمار غير المادي من حيث المفهوم، طبيعته وتصنيفاته، خصائصه بالإضافة إلى مخاطر الاستثمار غير المادي أما المبحث الثالث فاستعرضنا فيه ماهية رأس المال الفكري من حيث المفهوم والتطور التاريخي، أهميته وخصائصه، أدواره ومكوناته بالإضافة إلى الاستثمار في رأس المال الفكري.

الفصل الثاني: والذي جاء تحت عنوان "مدخل إلى الميزة التنافسية" وتضمن ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول لكل من مفهوم الميزة التنافسية وتطور فكرها التاريخي، الأهمية والخصائص بالإضافة إلى أهدافها ومحدداتها. أما المبحث الثاني فتضمن أنواع، أبعاد، المصادر والأسباب التي تؤدي إلى وجود ميزة تنافسية بالإضافة إلى مؤشرات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية ومعوقاتها.

المبحث الثالث استعرضنا فيه علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية الذي تضمن كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري وأثر رأس المال الفكري في تطويرها بالإضافة إلى العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

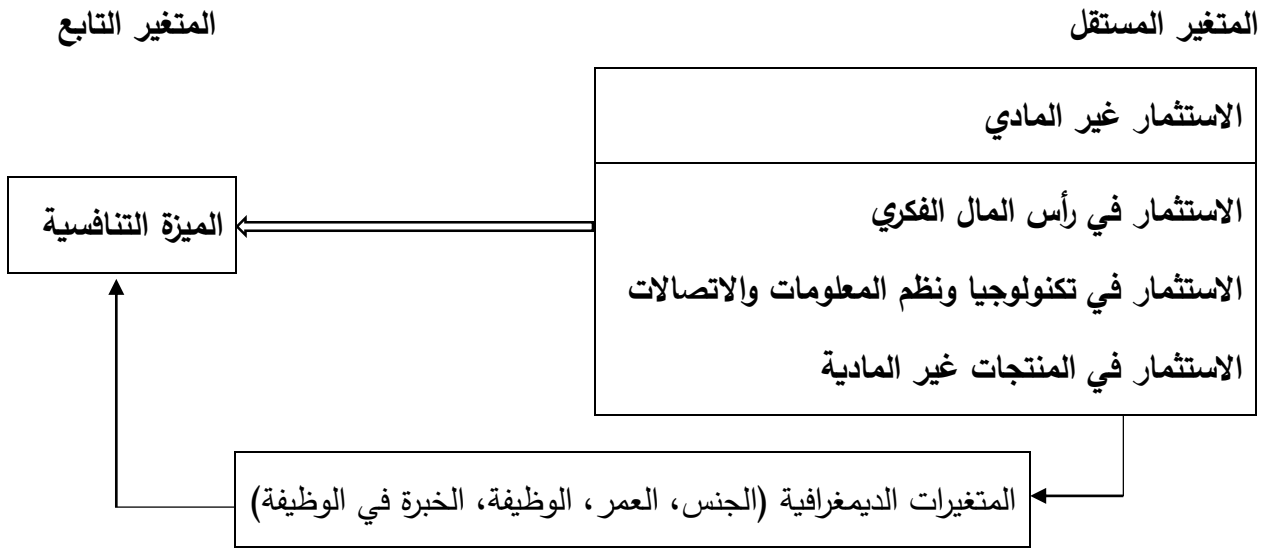


الفصل الثالث: والذي خصص للدراسة الميدانية حيث تم ذلك من خلال إسقاط بعض الجوانب النظرية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله-، من خلال ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله- بصفة خاصة من حيث النشأة والتعريف بالمؤسسة، طبيعة النشاط، عروض خدمات المؤسسة، المهام بالإضافة للأهداف والهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني فقد اشتمل على منهج وأدوات الدراسة أما في المبحث الثالث فقمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

صعوبات الدراسة:

- قلة المعلومات والمراجع نظرا لحدثة موضوع الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة.
- الحذر والتحفظ من قبل بعض الموظفين بسبب الإجراءات الوقائية لفيروس كورونا.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين.



الفصل الأول:

الإطار النظري للاستثمار

غير المادي

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة كان سببها الأساسي هو بروز ظاهرة العولمة، ومن ثم تحول الاقتصاد من النظرة الكلاسيكية القائمة على المادة إلى النظرة الحديثة القائمة على المعرفة، حيث أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة، لما لهذه الأخيرة من دور فعال في توظيف خبرات ومهارات العاملين في خلق القيمة وضمان بقاء المؤسسة وكذا الرفع من كفاءة أدائها وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في هذه الموجودات غير الملموسة، والتي أصبحت تعرف في عصرنا الحالي بالاستثمار غير المادي.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع سنحاول في هذا الفصل التعرف على كل من الاستثمار بشكل عام والاستثمار غير المادي بالإضافة إلى الاستثمار في رأس المال الفكري.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وفق التقسيم الآتي:

المبحث الأول: ماهية الاستثمار

المبحث الثاني: الاستثمار غير المادي

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

المبحث الأول: ماهية الاستثمار

تحتل عملية الاستثمار من بين العديد من الفعاليات الاقتصادية بأهمية كبيرة كون الاستثمار يمثل العنصر الحيوي والفعال لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على عموميات حول الاستثمار انطلاقاً من المفهوم وصولاً إلى أدوات الاستثمار.

1- مفهوم، أهمية وخصائص الاستثمار

1-1- مفهوم الاستثمار

مصطلح الاستثمار من المصطلحات الشائعة الاستعمال من طرف المفكرين والاقتصاديين وغيرهم لذلك كثرت التعاريف بخصوصه حيث:

يعرف الاستثمار (investment) بأنه: تضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك حالي وذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إشباع استهلاك مستقبلي، أو هو عبارة عن تخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة، ولفترة من الزمن بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية، تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة، وكذلك عن النقص المتوقع في قيمتها الشرائية، بفعل عامل التضخم مع توفير عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة المتمثل باحتمال عدم تحقق هذه التدفقات.¹

وعرف الاستثمار كذلك بأنه: "إنفاق ذلك الجزء من الدخل الذي لا يخصص لشراء السلع والخدمات التي تفي المتطلبات الاستهلاكية مباشرة بل الذي يؤول إلى زيادة وسائل إنتاج تلك السلع والخدمات.²

كما عرفه محمد الجرواني (2002) نقلاً عن عبد الله الصعيدي الاستثمار بصفة عامة "بأنه تلك العمليات التي يقوم بها أحد أطراف النشاط الاقتصادي والتي تتمثل في خلق رأس مال أو زيادة حجم الموجود منه بهدف الحصول على مزيد الإشباع في المستقبل".³

يعرف الاستثمار كذلك بأنه: نشاط فردي أو جماعي ينطوي على استخدام المدخرات بهدف الحفاظ على قيمة الأصول المالية، إضافة إلى تحقيق عائد مالي مستمر على هذه الأصول المالية.⁴

من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم السابقة نرى أن أشمل تعريف للاستثمار هو التعريف الذي قدمه الكاتب محسن العبادي حيث عرف الاستثمار على أنه: "التعامل بالأموال للحصول على الأرباح وذلك بالتخلي

1 فيصل محمود الشواور، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية-الأسس النظرية والعملية-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص: 32.

2 جهاد همام، إدارة الاستثمار - الإطار النظري والتطبيقات العملية -، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص: 11.

3 محمد أحمد عبده رزق، إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي - في المؤسسات الرياضية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، 2012، ص: 20، 21.

4 قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار - بين النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص: 30.

عنها في لحظة زمنية معينة ولفترة زمنية معينة بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوض عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وتعوض عن كامل المخاطرة الموافقة للمستقبل".¹

1-2- أهمية الاستثمار:

تكمن أهمية الاستثمار فيما يلي:

- زيادة الإنتاج والإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع متوسط نصيب الفرد منه وبالتالي تحسين مستوى معيشة المواطن.
- توفير الخدمات للمواطنين والمستثمرين.
- توفير فرص العمل وتقليل نسبة البطالة.
- إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المواطنين وتصدير الفائض منها للخارج مما يوفر العملات الأجنبية اللازمة لشراء الآلات والمعدات وزيادة التكوين الرأسمالي.²
- دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- دعم الميزان التجاري وميزان المدفوعات.³

1-3- خصائص الاستثمار:

يتميز الاستثمار بجملة من الخصائص هي كالآتي:⁴

- يحقق المستثمر في المشروعات الاقتصادية عائدا معقولا مستمرا لذا يعتبر المشروع الاقتصادي من أنسب أدوات الاستثمار ذات الدخل المستمر.
- يتوفر للمستثمر في المشروعات الاقتصادية قدر كبير من الأمان.
- توفر للمستثمر ميزة الملاءمة إذ يختار من المشروعات ما يتناسب مع ميوله.
- يتمتع المستثمر بحق إدارة أصوله ويقوم بإدارتها.
- يعمل على توظيف جزء من العمالة الوطنية وبالتالي تعتبر مصدرا لدخولهم.

1 محسن العبادي، الإستثمار بالعملة الأجنبية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص: 13.

2 شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2012، ص: 20.

3 سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص: 16.

4 زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 44، 45.

– يؤدي الاستثمار في المشروعات الاقتصادية دورا اجتماعيا أكثر من غيره من أوجه الاستثمار الأخرى لأن هذه المشروعات الاقتصادية تنتج سلعا أو خدمات تحقق إشباعا حقيقيا للأفراد أو للمجتمع.

2- مبادئ، أهداف ودوافع الاستثمار:

2-1- مبادئ الاستثمار

حتى يتوصل المستثمر إلى الاختيار بين البدائل الاستثمارية المتاحة لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ العامة وهي:¹

2-1-1- مبدأ الاختيار: نظرا لتعدد المشاريع الاستثمارية واختلاف درجة مخاطرها، فإن المستثمر الرشيد دائما يبحث عن الفرص الاستثمارية بناء على ما لديه من مدخرات، بحيث يقوم باختيار هذه الفرص أو البدائل المتاحة مراعيًا في ذلك ما يلي:

– يحصر البدائل المتاحة ويحددها.

– يحلل البدائل المتاحة أي يقوم بالتحليل الاستثماري.

– يوزي بين البدائل في ضوء نتائج التحليل.

– يختار البديل الملائم حسب المعايير والعوامل التي تعبر عن رغباته، كما يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي لديه خبرة ناقصة، أن يستعين بالوسطاء الماليين.

2-1-2- مبدأ المقارنة: وهنا يقوم المستثمر بالمفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة للاختيار المناسب، وتتم هذه المقارنة بالاستعانة بالتحليل الأساسي أو الجوهرى لكل بديل متاح، ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل والمناسب للمستثمر حسب وجهة نظره.

2-1-3- مبدأ الملاءمة: بعد الاختيار بين المجالات الاستثمارية وأدواتها، وما يلاءم رغبات وميول المستثمر وكذا دخله وحالاته الاجتماعية، يطبق هذا المبدأ بناء على هذه الرغبات والميول، حيث لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقراره والتي يكشفها التحليل الجوهرى والأساسي وهي:

– معدل العائد على الاستثمار.

– درجة المخاطر التي يتصف بها الاستثمار.

– مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأدوات الاستثمار.

1 منصورى الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الراءة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص: 19، 20.

2-1-4- مبدأ التنوع: وهنا يلجأ المستثمرون إلى تنويع استثماراتهم وهذا للحد والتقليل من درجة المخاطر الاستثمارية التي يتعرضون لها غير أن هذا المبدأ ليس مطلقاً، نظراً للعقبات والقيود التي يتعرض لها المستثمرون مما يصعب عليهم انتهاز وتطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع.

2-2- أهداف الاستثمار:

يسعى المستثمر الى تحقيق مجموعة من الأهداف عن طريق الاستثمار وذلك من أجل الحفاظ على مكانته وتحسين علاقته مع غيره من الأعوان الاقتصاديين وتتمثل أهداف الاستثمار فيما يلي:¹

➤ **الهدف العام للاستثمار:** هو تحقيق العائد أو الربح أو الدخل مهما يكن نوع الاستثمار من الصعب أن نجد فرداً يوظف أمواله دون أن يكون هدفه تحقيق العائد أو الربح.

➤ **تكوين ثروة وتنميتها:** ويقوم هذا الهدف عندما يضحي الفرد بالاستهلاك المادي على أمل تكوين الثروة في المستقبل وتنميتها.

➤ **تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الحاجات،** وبذلك فإن المستثمر يسعى وراء تحقيق الدخل المستقبلي.

➤ **المحافظة على قيمة المنتوجات:** وعندما يسعى المستثمر إلى التنويع في مجالات استثماره حتى لا تتخفف قيمة موجوداته مع مرور الزمن بحكم عوامل ارتفاع الأسعار وتقلبها.

2-3- دوافع الاستثمار : وتتمثل في:²

- وجود فوائض نقدية نتيجة الدخل المرتفعة.
- الاستقرار الأمني والسياسي.
- رغبة المستثمر في الاستثمار ورغبة المقرض في الاقتراض.
- توفر عناصر الإنتاج المتاحة.

3- محددات، أنواع وأدوات الاستثمار :

3-1- محددات الاستثمار : وتتمثل فيما يلي:³

- سعر الفائدة (علاقة عكسية طبقاً للمفهوم الاقتصادي للاستثمار)

1 رندة جميل، إدارة المحافظ الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص: 14، 15.

2 محمد أحمد عبده رزق، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

3 جهاد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص: 50.

- الكفاية الحدية لرأس المال (الإنتاجية الحدية لرأس المال المستثمر أو العائد على رأس المال المستثمر).
- التقدم العلمي والتكنولوجي.
- درجة المخاطرة.
- مدى توفر الاستقرار الاقتصادي والسياسي والمناخ الاستثماري
- عوامل أخرى مثل توفر الوعي الادخاري والاستثماري وكذلك مدى توفر السوق المالية الفعالة.

3-2- أنواع الاستثمار:

تتعدد أنواع الاستثمارات باختلاف النظرة إليها ويمكن عرضها وفق المعايير التالية:

3-2-1- من حيث طبيعة الاستثمار: هناك استثمار حقيقي وهو الاستثمار بالأصول الحقيقية، كالاستثمار في المباني والمشروعات وفي الماكينات والأراضي، ويعتبر هذا النوع من الاستثمار هو الأساسي في زيادة الدخل القومي، أما الاستثمار المالي فهو ذلك النوع الذي يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية (كالأسهم والسندات وشهادات الإيداع).¹

3-2-2- من حيث المدة: ينقسم إلى استثمار طويل الأجل وهو الذي يأخذ شكل الأسهم والسندات ويطلق عليه الاستثمار الرأسمالي.

أما الاستثمار قصير الأجل فيتمثل بالاستثمار في الأوراق المالية التي تأخذ شكل أدونات الخزينة والقبولات المصرفية أو شكل شهادات الإيداع ويطلق عليه الاستثمار النقدي.²

3-2-3- من حيث القائم بالاستثمار: قد يكون شخص طبيعي كالأفراد والجماعات أو قد يكون شخص معنوي كالمؤسسات العامة والشركات الخاصة.

3-2-4- من حيث عدد الاستثمارات: قد تكون أصول ذات طبيعة واحدة أوراق مالية، أو آلات أو مباني (فردية) أو في أصول ذات طبيعة مختلفة أوراق مالية وآلات ومباني (محفظة).

3-2-5- من حيث التبعية: قد يكون استثمارا تابعا للقطاع الخاص (أفراد أو جماعات) أو استثمارا تابعا للقطاع العام (الدولة).

3-2-6- من حيث الجنسية: قد يكون استثمارا وطنيا يقوم به أشخاص طبيعيين ومعنويون من داخل الدولة أو استثمارا دوليا يقوم به أشخاص طبيعيين ومعنويون (عرب وأجانب) من دول أخرى.

هذا ويعتقد المؤلف بأنه ومن واقع الحياة العملية فإنه يمكن إضافة المعايير التالية:

1 محمود حسين الوادي وآخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص: 21.

2 قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

3-2-7- من حيث المكان: قد يكون استثمارا داخليا (داخل الحدود الجغرافية للدولة) وقد يكون استثمارا خارجيا (خارج الحدود الجغرافية للدولة).

3-2-8- من حيث الشرعية: قد يكون استثمارا مشروعاً (حسب القوانين والأنظمة الشرعية) وقد يكون استثمارا غير مشروع (يتعارض مع القوانين والأنظمة الشرعية).

وبالمحصلة فإنه مهما تعددت أنواع الاستثمار فهو من حيث المفهوم لا يخرج عن كونه استهلاك سلبي قليل مؤكد في الوقت الحالي مقابل استهلاك إيجابي كبير غير مؤكد في المستقبل¹.

3-3- أدوات الاستثمار:

تعرف أداة الاستثمار بأنها الأصل الحقيقي أو المالي الذي يحصل عليه المستثمر لقاء المبلغ الذي يستثمره، ويطلق البعض على أدوات الاستثمار مصطلح وسائط الاستثمار، وأدوات الاستثمار المتاحة للمستثمر عديدة ومتنوعة، وسوف نتناول أدوات الاستثمار المالي والحقيقي بالتفصيل:

3-3-1- أدوات الاستثمار الحقيقي: من أصناف الاستثمار الحقيقي التي سيتم بحثها: العقار والسلع والمشروعات الاقتصادية والمعادن النفيسة²:

3-3-1-1- العقار:

تحتل المتاجرة بالعقار المركز الثاني في عالم الاستثمار بعد الأوراق المالية، ويتم الاستثمار فيها بشكليين، إما بشكل مباشر عندما يقوم المستثمر بشراء عقار حقيقي (مباني أو أراضي) وإما بشكل غير مباشر عندما يقوم المستثمر بشراء سند عقاري صادر عن بنك عقاري مثلا. أو بالمشاركة في محفظة مالية لإحدى صناديق الاستثمار العقارية والمعروفة تحت مصطلح Real Estate Investment واختصارها REITS. وتصدر هذه المؤسسات أوراقا مالية غالبا ما تكون سندات تحصل بواسطتها على أموال تستخدمها فيما بعد لتمويل مباني أو شراء العقارات.

ويلاقي الاستثمار في العقار اهتمام كبير من قبل المستثمرين سواء في السوق المحلي أو في السوق الأجنبي. ويتميز الاستثمار في العقار بالخصائص التالية:

- يوفر الاستثمار في العقار للمستثمر درجة مرتفعة نسبيا من الأمان تفوق تلك المحققة في الاستثمار في الأوراق المالية. ذلك لأن المستثمر في العقار يحوز أصلا حقيقيا له مطلق الحرية بالتصرف فيه متى شاء

1 فيصل محمود الشواور، مرجع سبق ذكره، ص: 35، 36.

2 محمد مطر، إدارة الاستثمارات- الإطار النظري والتطبيقات العملية، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص: 82، 87.

وسواء بالبيع أو بالتأجير، كما أن حيازة سندات عقارية مضمونة بعقار تهيئ لحاملها الاستيلاء على الضمان في حالة توقف المدين عن سداد قيمة السند.

- يتمتع المستثمر في العقار في الأقطار التي تستوفي فيها ضريبة الدخل ببعض المزايا الضريبية التي يتمتع بها المستثمرون في المجالات الأخرى، فحملة السندات العقارية مثلا يعفون من ضريبة الدخل المستحقة على فوائد سنداتهم.

- لا يتوفر للاستثمار في العقارات سوق ثانوي منظم كما يتوفر للأوراق المالية.

- تقتصر أدوات الاستثمار في العقارات إلى عنصر التجانس، لذا يلاقي المستثمر فيها مصاعب شتى سواء في عملية تقييمها، أو في احتساب معدلات العائد المحققة منها مما يتطلب من المستثمر في سوق العقار أن يكون متخصصا وعلى دراية واسعة بمجالات الاستثمار فيه.

3-1-3-2- السلع:

تتمتع بعض السلع بمزايا خاصة، تجعلها صالحة للاستثمار لدرجة ان تنشأ لها أسواق متخصصة (بورصات)، على غرار الأوراق المالية مثل برصة القطن في نيويورك وأخرى للذهب في لندن.

يتم التعامل في أسواق السلع عن طريق قيود خاصة تسمى "التعهدات المستقبلية"، وهي عقد بين طرفين هما منتج السلعة ووكيل أو سمسار، يتعهد فيه المنتج للسمسار بتسليم كمية معينة، وبتاريخ معين في المستقبل مقابل حصوله على تأمين أو تغطية تحدد بنسبة معينة من قيمة العقد.

3-1-3-3- المشروعات الاقتصادية:

تعتبر المشروعات الاقتصادية من أكثر أدوات الاستثمار انتشارا، وتتنوع أنشطتها ما بين صناعي وتجاري وزراعي... إلخ، كما أن منها ما يتخصص بتجارة أو صناعة السلع، ومنها ما يتخصص بتجارة أو صناعة الخدمات. والمشروع الاقتصادي من أدوات الاستثمار الحقيقية لأنه يقوم على أصول حقيقية كالمباني والآلات والمعدات، ووسائل النقل، والأفراد العاملين... إلخ، كما أن تشغيل هذه الأصول معا يؤدي إلى إنتاج قيمة مضافة تزيد من ثروة المالك وتنعكس في شكل زيادة على الناتج القومي.

وللإستثمار في المشروعات الاقتصادية مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- يحقق المستثمر في المشروعات الاقتصادية عائدا معقولا ومستمر.
- يتوفر للمستثمر في المشروعات الاقتصادية هامش كبير من الأمان، لأن المستثمر يحوز أصلا له قيمة بحد ذاتها، ولذا فإن درجة المخاطرة المرتبطة بحدوث خسارة رأسمالية تكون منخفضة إلى حد كبير.
- توفر المشروعات الاقتصادية للمستثمر ميزة الملاءمة إذ يختار المستثمر من المشروعات ما يتناسب مع ميوله وتخصصه.

- يتمتع المستثمر في المشروعات الاقتصادية بحق إدارة أصوله. ويقوم بإدارتها إما بنفسه كما هو الحال في المشروعات الفردية أو الخاصة، أو يفوض الغير بإدارتها كما هو الحال في شركات المساهمة.
- يؤدي الاستثمار في المشروعات الاقتصادية دورا اجتماعيا أكبر مما هو في أوجه الاستثمار الأخرى. لأن المشروعات الاقتصادية تنتج سلعاً أو خدمات تحقق إشباعاً حقيقياً لأفراد المجتمع، هذا إضافة إلى أن هذه المشروعات توظف الجزء الأكبر من العمالة الوطنية وبالتالي تشكل مصدراً رئيسياً لدخولهم.
- * ومن عيوب الاستثمار في المشروعات الاقتصادية هو انخفاض درجة سيولة رأس المال المستثمر. فالأصول الثابتة في هذه المشروعات خصوصاً الصناعية والزراعية منها تشكل الجانب الرئيسي من رأس المال المستثمر، وهي أصول غير قابلة للتسويق السريع فيما لو أراد المستثمر تسيلها.

3-3-1-4- المعادن النفيسة:¹

- يعتبر الاستثمار في المعادن النفيسة مثل الذهب والفضة والبلاتين... إلخ مجالاً للاستثمارات الحقيقية. وقد شهدت أسعار المعادن النفيسة تقلبات حادة في الآونة الأخيرة. ففي حين وصل سعر الذهب ذروته في بداية الثمانينات، عاد وانخفض بحدة خصوصاً عند تصاعد دور الدولار كملاذ آمن للمستثمرين وذلك بعد أن كان الذهب يقوم بهذا الدور، لكنه عاد إلى الارتفاع مرة أخرى منذ بداية الألفية الجديدة بعد الهبوط الحاد الذي حدث في سعر صرف الدولار في أسواق الصرف الأجنبية.
- وتتواجد للمعادن النفيسة كما للأوراق المالية أسواق منظمة لعل أهمها سوق لندن، سوق زيوريخ وسوق هونغ كونغ.

- ويتخذ الاستثمار في المعادن النفيسة عامة والذهب منها على وجه الخصوص صوراً متعددة منها:
- الشراء والبيع المباشر.

- ودائع الذهب Gold Deposits التي تودع في البنوك ولكن بفوائد منخفضة نسبياً.

- المقايضة أو المبادلة بالذهب Gold Swaps على نمط ما يحدث في سوق العملات الأجنبية.

- 3-3-2- أدوات الاستثمار المالي: يمكن تصنيف أدوات الاستثمار المالي إلى أصناف متنوعة، حسب معايير مختلفة ومن أهم هذه المعايير معيار الأجل، ومن خلالها يمكن تقسيم الأدوات الاستثمارية إلى نوعين رئيسيين:²
- 3-3-2-1- أدوات الاستثمار المالي قصير الأجل: وتنقسم إلى:

- 🌟 القروض تحت الطلب: هي قروض تمنحها البنوك لبعض المتعاملين بالأوراق المالية في أسواق رأس المال ومن شروطها أن يحقق للبنك استدعاء القرض في اللحظة التي يشاء، وعلى المقترض أن يقوم

1 محمد مطر، مرجع نفسه، ص: 91، 92.

2 جهاد همام، مرجع سبق ذكره، ص: 52، 56.

بالسداد خلال ساعات من طلب البنك، ولذلك فهي تحمل أسعار متدنية جدا ومدتها قصيرة الاجل قد لا تتجاوز يوما او يومين.

✚ **أذونات الخزينة:** هي عبارة عن دين قصير الاجل، أي أنها أوراق تقوم الحكومة ببيعها إلى المستثمرين الراغبين فيها مثل البنوك وشركات التأمين بخصم عن قيمتها الاسمية بهدف الاقتراض للأجل القصير لسد حاجات مالية قصيرة الاجل، وتستحق هذه الأوراق في مدة تقل عن سنة تحمل عائدا متدنيا لأنها تكاد تخلو من المخاطر.

✚ **الأوراق التجارية:** هي شبيهة بأذونات الخزينة من جميع النواحي، ولكنها تختلف عنها بأن الأوراق التجارية هي من إصدار الشركات الضخمة، بدلا من الحكومة، أي أنها أدوات اقتراض للقطاع الخاص وبذلك فهي تتصف بمخاطر أكثر بقليل من مخاطر أذونات الخزينة، وبناء عليه فإن عائدها أكبر بقليل من الأخرى.

✚ **القبولات:** ينشأ القبول عن السحب الزمني المستعمل في التجارة الخارجية، والسحب الزمني هو مطالبة بالدفع يرسلها مصدر البضاعة إلى مستوردها يطالبه بدفع المبلغ المطلوب ثمنا للبضاعة.

وعندما يقبل المستورد هذه المطالبة يكتب على السحب كلمة مقبول *accepté*، ويضع توقيعه وتاريخ التوقيع ليصبح السحب عندها قبولا. ويمكن بيعه بأقل من قيمتها الاسمية مثله مثل الكمبيالة، وتقوم مؤسسات مالية عديدة الاستثمار بهذه القبولات عن طريق شرائها بخصم، والاحتفاظ بها إلى موعد استحقاقها حيث تقوم بتحصيل كامل قيمتها الاسمية فتربح الفرق.

✚ **شهادات الإيداع:** هي وثيقة تثبت وجود وديعة في بنك بمبلغ ثابت، ولفترة محددة وبمعدل عائد فائدة محددة. والشهادات قد تكون اسمية أو لحاملها، وعادة ما تكون بمبالغ كبيرة نسبيا، أما عوائدها فمغفأة من الضرائب.

تشجع البنوك لإصدار هذه الشهادات لتتمكن من الحصول على أموال تشكل موردا ثابتا لها، يؤدي إلى الاستقرار النسبي في موارد البنك، يشجع على الاستثمار طويل الأجل وعلى منح الائتمان للأجل الطويل الذي تحتاجه المشاريع الكبيرة.

✚ **العملات الأجنبية (التعامل الفوري):** تحوز أسواق العملات الأجنبية على اهتمام قسم كبير من المستثمرين في عصرنا الحاضر، حيث تنتشر هذه الاسواق في شتى أنحاء العالم مثل لندن، باريس، فرانكفورت، طوكيو... وغيرها.

وتتميز سوق العملات الاجنبية عن غيرها من الاسواق المالية بعنصرين:

1- الحساسية المفرطة للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مما يزيد من درجة المخاطرة.

2- هو سوق يفتقر إلى الإطار المادي الذي يتوفر لسوق الأوراق المالية، بل يتم التعامل بواسطة أدوات الاتصال الحديثة.

وتتأثر أسعار العملات الأجنبية بمجموعة من العوامل يمكن تصنيفها بشكل عام إلى مجموعتين هما:

أولاً- العوامل الاقتصادية والسياسية مثل: الظروف الاقتصادية الدولية، الدورات الاقتصادية، سوق الاستيراد والتصدير، حرية التحويل إلى الخارج، القروض الدولية والمساعدات الخارجية، السياسات الضريبية وأسعار الفائدة، ظروف التضخم والانكماش الاقتصادي، وضعية ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة.

ثانياً- عوامل فنية: ظروف السوق النقدي وظروف المتعاملين فيه، العرض والطلب للعملات الأجنبية، التغيرات في أسواق المال الأخرى وفي سوق النقد.

3-2-2- أدوات الاستثمار المالي طويل الأجل:¹

أولاً- الأسهم العادية: تمثل أموال ملكية، يتمتع حاملها بحقوق، وحددتها الأعراف وقانون الشركات، وأحسن وصف لها يأتي من خلال التعرف على حقوق حملتها.

- **حقوق حملة الأسهم العادية:** الحقوق التي يتمتع بها حامل الأسهم العادية ضمنها له قانون الشركات، نذكر من بينها:

- حق الحصول على نصيبه من الأرباح عند توزيعها.

- الحق في الحصول على نصيبه من قيمة موجودات الشركة عند تصفيتها.

- الحق في الحضور في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين.

- حق الأولوية في الاكتتاب عند طرح الشركة لأسهم جديدة.

- حق انتخاب مجلس الإدارة ومساءلتهم.

ثانياً- الأسهم الممتازة: هي أسهم تصدرها الشركات إلى جانب الأسهم العادية وقد سميت أسهم ممتازة لأنها تختلف عن الأسهم العادية في أن لها حق الأولوية على الأسهم العادية في الحصول على حقوقها.

ـ الفرق بين الأسهم العادية والأسهم الممتازة:

1- حملة الأسهم الممتازة لهم الأولوية على حملة الأسهم العادية فيما يتعلق بالحصول على الأرباح الموزعة والأموال الناتجة عن تصفية أعمال الشركة في حالة التصفية.

2- هناك حد أقصى لمقدار العائد الذي يمكن لحامل السهم الممتاز أن يحصل عليه، ويحدد بنسبة مئوية معينة من القيمة الاسمية.

1 جهاد همام، مرجع نفسه، ص: 59، 66.

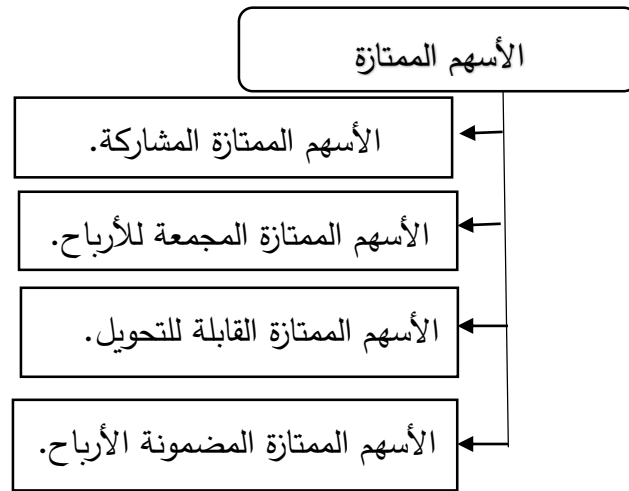
3- غالبا لا يكون حق التصويت الدائم لحملة الأسهم الممتازة.

4- لا نصيب للسهم الممتاز في الأرباح المحجوزة للشركة.

وتنقسم الأسهم الممتازة إلى الأنواع التالية:

الشكل التالي يوضح أنواع الأسهم الممتازة:

الشكل رقم (01-I): أنواع الأسهم الممتازة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على جهاد همام، ص، ص: 62، 64.

ثالثا - السندات:

السند عبارة عن حصة في قرض تأخذه الشركة المصدرة من الأشخاص والمؤسسات التي تشتري منها هذه السندات. فإصدار السندات يعتبر شكل من أشكال الاقتراض عندما تقوم الحكومة أو الشركات الضخمة الاقتراض من الجمهور، فتبيع الأوراق المالية بقيمة اسمية محددة وبمعدل فائدة معين، وتستحق في فترة زمنية معينة ومحددة.

فأسعار الفائدة تكون إما سنوية أو نصف سنوية، أي فائدتها تكون دورية، أما بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة، تقوم الشركات المصدرة لهذه السندات باسترجاعها وبدفع قيمتها الإسمية لحاملها.

ومنه نستنتج من التعريف أن السندات هي:

- تعترف بموجبها الجهة المصدرة لها بمديونيتها للشخص الذي يملكها بمبلغ يساوي القيمة الاسمية للسند المكتوب عليه.

- تتعهد الجهة المصدرة بدفع فوائد سنوية أو نصف سنوية لحامل السند.

- تتعهد الجهة المصدرة بإطفاء السندات عند تاريخ الاستحقاق بقيمتها الإسمية.

وتصنف السندات إلى عدة أشكال وفق معايير مختلفة هي:

من حيث الضمان، من حيث سعر الفائدة، من حيث حاملها، من حيث القابلية للتحويل، من حيث قابليتها للاستدعاء.

* أدوات استثمارية أخرى: تتمثل فيما يلي:¹

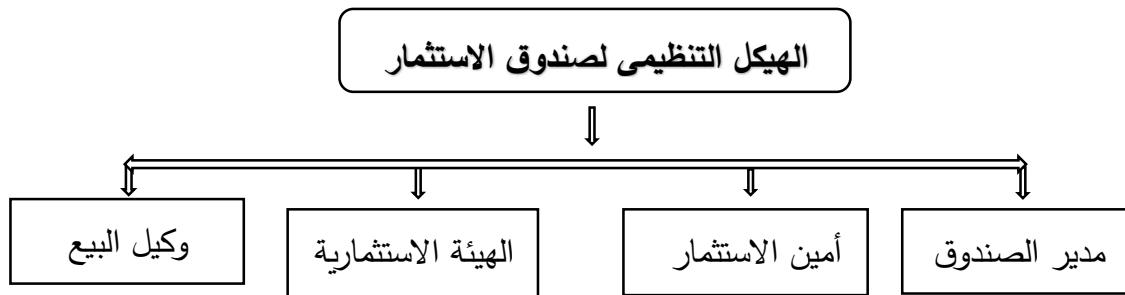
1- صناديق الاستثمار: صندوق الاستثمار هو أشبه ما يكون بوعاء مالي ذو عمر محدد، تكونه مؤسسة مالية متخصصة، وذات دراية وخبرة في مجال إدارة الاستثمارات (بنك أو شركة استثمار مثلاً).

ومن أهم مزايا صناديق الاستثمار هي أنها:

- تهيئ الفرصة لمن لديهم مدخرات ولا يمتلكون الخبرة الكافية لتشغيلها، بأن يقوموا بتسليم مدخراتهم تلك لمجموعة من الخبراء المحترفين الذين يتولون إدارتها مقابل عمولة معينة.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لصندوق الاستثمار:

الشكل رقم (I-02): الهيكل التنظيمي لصندوق الاستثمار:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على جهاد همام، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 70، 71.

1 جهاد همام، مرجع نفسه، ص، ص: 69، 71.

2- المحافظ الاستثمارية: المحفظة الاستثمارية هي بمثابة أداة مركبة من أدوات الاستثمار، وتتكون من أصلين أو أكثر وتخضع لإدارة شخص مسؤول عنها يسمى مدير المحفظة. وهذا الأخير قد يكون مالكا لها، كما قد يكون مأجورا، وحينئذ ستتفاوت صلاحياته في إدارتها وفقا لشروط العقد المبرم بينه وبين مالك أو مالكي المحفظة. وتختلف المحافظ الاستثمارية في تنوع أصولها، كما يمكن أن تكون جميع أصولها حقيقية مثل الذهب، العقار، السلع... إلخ.¹

1 جهاد همام، مرجع نفسه، ص: 75.

المبحث الثاني: الاستثمار غير المادي

بدأ الاهتمام بالاستثمار غير المادي في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمدراء أهمية وقيمة العناصر غير الملموسة في المؤسسة، إذ أن تراكمها يكون رأس المال غير المادي، الذي أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين على تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان بالكيفية الملائمة لتعظيم قيمة المؤسسة.

1- مفهوم الاستثمار غير المادي

اعتباراً للأهمية التي أوليت للاستثمار غير المادي في السنوات الأخيرة وبناء على تطور المحيط الاقتصادي باتجاه اقتصاد محبذ أكثر فأكثر لجانب الخدمات وتبادل المعلومات، فإن تقديم تعريف للاستثمار غير المادي بعد أمراً مستعصاً¹.

ففي بداية الأمر تم تعريفه عن طريق إلغاء عناصر أخرى فعرف على أنه ممثل بكل الاستثمارات التي هي ليست مادية ولا مالية، ويتمثل على سبيل المثال (لا الحصر) في براءات الاختراع، العلامات التجارية، المهارات، التكوين ... إلخ

كما يعرف الاستثمار غير المادي: كل ما هو ليس مجسداً وغير مكون من مادة معينة بعد غير معنوي، ومن ثم يكون للمصطلحين: "معنوي" و"غير مادي" نفس المعنى.

كما عرف (Lacroix Marc 1997) بأنه يمكن اعتبار الاستثمار غير مادي بأنه: "تدفق افتراضي مسبب لآثار معقدة مؤدية إلى توجيه المعارف نحو تحقيق نتائج ملموسة.

وانطلاقاً من هذا التعريف بلفت Lacroix الانتباه إلى:

- * الطبيعة الديناميكية والخاصة التجميعية التي تميز أي استثمار
- * الطابع الوهمي له، يعكس صعوبة إيجاد الخصائص التي تميزه عن غيره.
- * آثار معقدة وبالتالي يصعب تقديرها.

أما (Epingard Paul 1998) فعرف الاستثمار غير المادي على أنه: "انحراف détour ناتج عن الإنتاج الفكري الذي بإمكانه الاندماج بصفة دائمة في الأشياء، الأفراد والتنظيم".

1 أشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص، ص: 25،

- تعتبر الأصول غير الملموسة جزءا مهما من الموجودات التي تملكها المنظمات بغرض الاستثمار فيها، ويمكن تعريفها:

تعرف الأصول غير الملموسة بكونها الجوانب المعرفية الموجودة في منظمات الأعمال لتوليد مزايا تنافسية.¹ كما عرفها (Karius) بأنها موجودات غير مادية تتمثل في الامتيازات، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والملكية الفكرية التي تمنح المؤسسة القدرة على الحصول على الميزة التنافسية.²

عرفها (Awad & Ghaziri) فقد أشارا إلى أنها قيمة تنافسية من خلال مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، وقدرة على الابتكار والإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة.³ وتكمن أهمية الأصول غير الملموسة في أنها:⁴

- تعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
- تتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية والمستندة لهذه الأصول والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
- إن التحديد الجيد والدقيق للأصول يجعل إدارة المنظمة على معرفة واطلاع تام بنقاط القوة والضعف في هذه الأصول وبالتالي القدرة على صنع خيارات استراتيجية صحيحة.

1 أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، - دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية الخاصة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص: 18.

2 عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج - دراسة ميدانية- مجلة كلية التربية، الجزء الثالث، العدد الخامس والأربعون، جامعة عين شمس، مصر، 2021، ص: 32.

3 عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، مرجع نفسه، ص: 32.

4 أحمد محمد الفيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

والجدول التالي يبين الفرق بين الأصول المادية والغير المادية:

الجدول رقم (I-01): الفرق بين الأصول المادية والغير المادية

الأصول غير المادية	الأصول المادية
- غير مرئية.	- مرئية.
- يصعب قياسها.	- يمكن قياسها بسهولة.
- لا يمكن تتبع آثارها من خلال نظم المحاسبة.	- تعتبر جزء أساسي من الميزانية.
- عوائد استثمارها افتراضية.	- عوائد استثمارها معروفة.
- لا يمكن شراؤها أو تقليدها.	- يمكن مضاعفتها بسهولة.
- تزداد قيمتها بالاستخدام الجيد.	- تقل قيمتها بالاستخدام.
- تطبيقاتها متعددة دون التقليل من قيمتها.	- تطبيقاتها محدودة.
- تدار بعقلية الوفرة.	- تدار من منطق الندرة.
- تدار من خلال منظومة القوى العاملة.	- تدار من خلال نظم الرقابة والتحكم.
- متحركة وتتناقص مع عدم الاستخدام.	- سهلة التراكم والتخزين.

المصدر: أشواق بن قدور، مرجع نفسه، ص: 63.

2- طبيعة وتصنيفات الاستثمار غير المادي:

بالرغم من تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم الاستثمار غير المادي، إلا أنه هناك شبه إجماع على أنه مكون أساسا من جملة من العناصر التي يمكن حصرها في الجانب البشري، الفكري والتنظيمي. وقبل الشروع في اقتراح لتصنيفات العناصر غير المادية لا بأس أن نتذكر أهمها فيما يأتي:¹

2-1- عناصر الاستثمار غير المادي:

عموما يعتبر عنصرا معنويا ما يلي:

- الابتكارات، الرسوم والنماذج.

1 أشواق بن قدور، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 36، 41.

- الامتيازات concessions.
- مصاريف البحث والتطوير.
- الرسم على الإيجار droit au bail.
- اللوحات الإعلانية enseignes، الاسم التجاري.
- أموال التجارة.
- مصاريف التكوين.
- مصاريف إعادة الهيكلة أو التنظيم.
- التراخيص licences.
- البرامج logiciels.
- العلامات التجارية (سواء كانت مسجلة أو غير مسجلة، والأشمل صورة العلامة، إدراك العلامة la notoriété de la marque، وفاء الزبائن).
- حصة السوق.
- المهارات.
- الشبكات التجارية.

حيث تعد هذه العناصر مؤشرة أكثر منها كافية لعناصر أخرى مشابهة، فيجب في بداية الأمر حصرها ضمن قائمة حتى يتم التمكن من اقتراح تصنيفات للعناصر غير المادية.

2-1-1- البحث والتطوير: حسب OCDE، Frascati (1981) فقد تم التفريق بين وظيفتي البحث والتطوير من أجل الفصل بين نشاط المؤسسات بهدف تحسين نشاطات قابلة للاستغلال المباشر للمؤسسة (التطوير) عموما تدرج أيضا ضمن البحث والتطوير الابتكارات باعتبارها تجسيدا لمسار البحث وبفضلها تحصل المؤسسة على حماية قانونية.

2-1-2- التكوين: إن مصاريف التكوين قادرة على أن تساهم في خلق مهارات أو كفاءات ويمكن الحياة على المهارة من أجل إنجاز مشروع معين (الاستثمارات في آلات مثلا) أو في إطار تحقيق سياسة تقييم المعرفة والكفاءات. وفي هذا الصدد يشير Bardes إلى أنه لمصاريف التكوين ثلاث مميزات تفرقها عن باقي المصاريف وهي:

الميزة الأولى: سبقت هذه المصاريف بمصاريف التعليم والتي تعتبر كاستثمار أولي. وفي هذه الحالة لا تمثل مصاريف التكوين إلا جزءا صغيرا من جملة مصاريف التعليم المخصصة للفرد.

الميزة الثانية: هي أنها في حدود معينة - إجبارية ولذلك فرض القانون على كل مؤسسة أن تخصص ما يعادل نسبة 3 % من الكتلة الأجرية للتكوين

أما الميزة الثالثة فهي أن هذه المصاريف تعمل على رفع مستوى العامل.

2-1-3- البرامج logiciels: تصمم البرامج لأجل سد حاجة معينة لصالح المؤسسة كالابتكارات عناصر غير مادية مختلفة عن العناصر المادية من حيث مسار إنتاجها، لا سيما أن تكلفة الإنتاج الوحشية في حالة العناصر المادية هي نسبيا ثابتة، بينما في حالة البرامج فتقيم حسب التكلفة الإجمالية للإنتاج، فيمكن التعبير عنه عند إنشاء النسخة النهائية للبرامج. ويكون بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بنسخة لديها، وهذا يعني أن المؤسسة تحصل على برنامج ذي قيمة، ويكلفها مبالغ عالية وفي الحقيقة ما هي إلا تراكم لمعارف ومخطط للتصميم معبر عنهما بالبرنامج.

2-1-4- النشاط التجاري: تعبر عن جميع التكاليف التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بمصطلح واحد: مصاريف الإشهار والاتصال، خلق أو صيانة العلامات *entretien des marques*، مصاريف تنشيط قوى البيع.

2-2- تصنيفات العناصر غير المادية:

إن جملة التعريفات التي تم تقديمها فيما سبق ساعدت على فهم مختلف الرؤى لبعض من الباحثين والمفكرين، غير أن تقديم تصنيفات للعناصر غير المادية يلعب دورا هاما في فهم الظاهرة ومحتواها.

2-2-1- التصنيف الكلاسيكي:

إن التصنيف الكلاسيكي هو الأكثر استعمالا، وفي هذا الصدد تعتبر الـ INSEE ثلاث معايير تحدد على أساسها صفة غير المادية على المصاريف:

- المصروف لا بد له أن ينمي قدرة المؤسسة على الإنتاج.
 - تتراكم على شكل رأس المال قابل للإهلاك من أجل إنتاج مستقبلي.
 - لها قيمة ويمكن التنازل عنها في السوق.
- والمكونات المحصاة والتي تم تحصيلها هي:**

- البحث والتطوير.
- التكوين المهني.
- المصاريف التجارية (الإعلانات).
- البرامج.

- التحويلات التقنية transferts techniques.

- استثمارات غير مادية أخرى (الحقوق السمعية البصرية...).

فضلا عن محتوى هذا التصنيف فإنه قد أضاف بعض الباحثين إلى الأربع عناصر الأولى مصاريف التنظيم ومصاريف نظام المعلومات والمصاريف الإستراتيجية.

2-2-2- التصنيف حسب نوع النشاط: حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE فإن ظهور وتطور مفهوم العناصر غير المادية عن طريق التسيير أكثر منه عن طريق التكنولوجيا، وقد ساعد على ذلك بروز الكفاءات الفردية لدى العمال وكذا التنظيم.

وبناء على ذلك أوجدت أربع (04) فئات للعناصر غير المادية موزعة حسب نوع النشاط:

- الاستثمار غير المادي في التكنولوجيا ويوجد قبل التجديد ومن شأنه أن يضمن المعارف الأساسية الضرورية إعادة بعث منتج جديد، هذا الاستثمار يتضمن البحث والتطوير، الحياة على التكنولوجيات الحديثة التصميمات، هندسة لنشاطات الاستغلال.

- الاستثمار غير المادي المؤهل: يضم الاستثمار في الموارد البشرية، التنظيم ونظام المعلومات.

- دراسة تنظيم الأسواق.

- البرامج logiciels.

2-2-3- التصنيف الوظيفي:

اقترح Bounrfour هذا التصنيف حيث حدد نوعين من الوظائف:

وظائف القيمة ووظائف الموارد وتحتوي كل وظيفة واحدا أو مجموعة من العناصر المادية.

أولا- وظائف القيمة تحتوي:

- البحث والتطوير.

- الإنتاج.

- المنطقيات logistiques بمعناها الواسع بما فيها المنطقيات المعلوماتية (معالجة، تخزين، نقل المعلومات).

- التسويق والتوزيع (الشبكات، قنوات التوزيع).

- الاتصال بهدف تحسين صورة المؤسسة.

ثانيا- وظائف الموارد: تحتوي ثلاث أنواع من الموارد:

- المعلوماتية.

- البشرية.

- المالية.

2-2-4- التصنيف حسب قابلية القياس

يقترح كل من Pierrat و Martory تصنيفا للعناصر غير المادية بناء على إمكانية تحديدها وتقييمها:

- الحقوق وأشباه الحقوق: حقوق التأليف، براءة الاختراع... الخ.

- الأصول المعنوية المكونة للكمبيوتر، البرامج، قواعد المعطيات.

- الأصول القابلة للاستغلال (ملفات الزبائن، قائمة المتعاقدين).

- الهياكل (الهياكل التنظيمية، نظام المعلومات).

- القيم المعنوية الباقية (فرق الحيازة).

3- خصائص الاستثمار غير المادي

يمكن عرض خصائص الاستثمار غير المادي من خلال ثلاث زوايا أساسية: ¹

أولاً: من ناحية تميزه بالأداء الاقتصادي وهذا ما يفرقه عن الاستثمار المادي.

ثانياً: باعتبار أن عناصر الاستثمار غير المادي محاطة بمخاطر فإنها تتطلب تسييراً ووسائل خاصة.

وانطلاقاً من الخاصيتين السابقتين نستكشف أن طرق تقييم العناصر المادية لا تكون دوماً ملائمة لقياس العناصر المعنوية.

3-1- أداءات الاستثمار غير المادي:

تتعدد الرؤى لأداءات الاستثمار غير المادي فيمكن أن ينظر له من ناحية مردوده، وكذلك تناقصه أو تقييمه في الأسواق المالية.

في هذا الصدد كان مفاد العديد من الدراسات ربط مصاريف البحث والتطوير بنظريات التجديد في الاقتصاد. وقد ركزت على أداءات الاستثمار غير المادي من ناحيتين:

- مردود وتناقص قيمة الاستثمار غير المادي.

- التقييم الاقتصادي وأداء الاستثمار غير المادي.

1 أشواق بن قدور، مرجع نفسه، ص، ص: 43، 48.

3-1-1- مردود وتناقض قيمة الاستثمار غير المادي:

منذ دراسة Shumpeter (1934) للتقدم الفني، أقدم العديد من الباحثين على دراسة العلاقة بين رأس المال، التجديد والإنتاجية. وقد استعملت دوال إنتاج لقياس تطور الإنتاجية مكونة من ثلاث عوامل: عوامل مادية (رأس المال، العمل)، عوامل تنظيمية (هيكل الأسواق، متغيرات هيكلية خاصة بقطاع النشاط)، وعوامل التقدم التقني (من بينها البحث والتطوير).

3-2- مخاطر الاستثمار غير المادي

للعناصر غير الملموسة مخاطر خاصة، والتي تجعل من - أي العناصر - النتائج المرجوة من الاستثمار فيها غير أكيدة، حيث خطر الخسارة المرتفع يجعلها على درجة عالية من الخصوصية، ونتيجة لذلك فإن إمكانية استرجاع المصاريف المعنوية المنفقة على أي مشروع يكون صعبا للغاية.

3-2-1- مخاطر الخسارة العالية:

إن المشاريع التي تعتمد بالدرجة الأولى على العناصر المعنوية، يكون احتمال خسارتها عال، وذلك نتيجة لالتقاء عدة عوامل مخاطرة، فجل تلك العناصر تعمل في حالة عدم التأكد: ففي المقام الأول، فإن المؤسسات المبتكرة، جرت بها العادة أن تكون معدلات نموها عالية ولكن ذلك من شأنه أن يخلق لديها مشاكل سيولة (ارتفاع احتياج رأس المال العامل). وفي المقام الثاني فإن النتائج غير الأكيدة لهذه الابتكارات تخلق خطر تكنولوجي وتنافسي. فالخطر التكنولوجي يتعلق بخطأ في التطوير أو في الابتكار، أما الخطر التنافسي فيتمثل في الحول دون نجاح اكتشاف المؤسسة واعتباره معياريا في السوق.

3-2-2- خصوصية العناصر غير المادية:

إن العناصر غير الملموسة لها درجة عالية من الخصوصية كونها غير قابلة للتبادل وفي هذا الصدد يحصي Thibierge مجموعة من الخصوصيات للعناصر غير المادية أهمها:

- **خصوصية الأصول البشرية:** والتي تعود إلى مهارات وكفاءات العمال، ما يميز هذه الأصول هو تراكم الكفاءات الجماعية على المدى الطويل وكذا التكوين، المهارة ورأس المال التنظيمي مثال عن ذلك.

- **خصوصية الزمن:** حيث أن الأصول غير المادية ليست قابلة للفصل عن بعضها، مثلا حالة الأصول البشرية والمهارات والمعارف. فكلما كثرت الخصوصيات كلما قلت إمكانية تحويلها إلى المنافسين، فهي تمثل حاجزا واقيا ضد المنافسة.

وفي حالة ما إذا لم تكن لهذه العناصر أو الأصول غير المادية درجة خصوصية عالية فإن انتقالها للمنافسة يعد أمرا سهلا.

مما سبق نستنتج أنه بإمكان هذه العناصر المادية أن تكون على درجة عالية من الخصوصية وقد تتفوق بخصوصيتها على الأصول المادية. ولكن ينجم عنها نوعين من المخاطر: مخاطر على درجة عالية،

وأخرى درجة منخفضة. فإذا كانت الخصوصية عالية فإن ذلك يمنع المؤسسة من التنازل عنها، وبالتالي لابد لها أن تستغله من ثم تبحث عن الموارد المالية اللازمة وكذا تحمل كل المخاطر التقنية والتسويقية لهذا الأصل. والعكس إذا كانت الخصوصية منخفضة فإن ذلك ينبئ تسرب الميزة التنافسية المكتسبة عن طريق هذا الأصل غير المادي.

3-3- المعايير المحاسبية الدولية ورأس المال غير المادي

3-3-1- تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير مادي: تهتم رؤية رأس المال غير المادي كثيرا بالأصول غير الملموسة*¹ للمؤسسة وأهمية تحويلها من أصول غير ملموسة إلى رأس مال غير مادي القابل للتحديد والقياس. وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول غير المادية والنقص في مقاييس احتسابها. وقد أكد Lowell Bryan وآخرون بضرورة الحاجة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير مادي.

* عرفت الأصول غير الملموسة حسب Edvinsson & Molone بأنها عبارة عن قدرات العاملين وطرق العمل والعلاقات مع أصحاب المصالح.

1 أحمد محمد الفيومي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري

في ظل الاقتصاد الجديد لم تعد المنظمات تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية والمتمثلة في رأس المال الفكري والتي تعد ثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تعتمد عليه في بقائها ومنافستها في السوق.

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية رأس المال الفكري انطلاقاً من المفهوم وصولاً إلى الاستثمار في رأس المال الفكري.

1- مفهوم رأس المال الفكري وتطور مفهومه التاريخي:

1-1- مفهوم رأس المال الفكري

يرى Ulrich: " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".¹

يعرف رأس المال الفكري أيضاً بأنه: " مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره".²

يعرف أيضاً رأس المال الفكري هو "القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستمرة".³

يعرف سمالي رأس المال الفكري بأنه: "القدرة العقلية الممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات التي تضمن خلق ميزة تنافسية".⁴

1 عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والافصاح - دراسات فكرية من وجهات نظر متعددة-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخامس وعشرون، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص: 1.

2 بلقلة إبراهيم وبراهيمية إبراهيم، رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، 13- 14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص: 04.

3 كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للاستثمار والتعمير-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2021، ص: 35.

4 بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال-، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص: 83.

وارتأينا أن أشمل تعريف هو تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD حيث تعرف رأس المال الفكري بأنه: "القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للمنظمة، هما رأس المال الهيكلي ويشمل (العمليات التنظيمية، الإجراءات، التكنولوجيا، الملكية الفكرية وشبكات التوزيع)، ورأس المال البشري، ويشير إلى (الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذلك عملاء وموردي المنظمة ويتضمن الخبرات والمعارف والإبداعات)".¹

والجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

الجدول رقم (I-02): مقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيان	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
الميزة الأساسية	غير مادي - غير ملموس	مادي وملموس ومنظور
موقع التواجد	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة
التمثيل النموذجي	الأفراد ذوي المعارف والخبرات	الآلات، المعدات والمباني
العوائد	متزايدة بالابتكار	متناقصة
نمط خلق الثروة	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع	بالاستخدام المادي - الموارد
الأفراد	عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويون
القيمة	قيمة تبادل عند الاستعمال	قيمة تبادل وقيمة استعمال
القوة والضعف	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دورة تقادم (ضعف)

المصدر: عفراء محمد أحمد عبد الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة على مجموعة شركات سودااتل للاتصالات بالسودان للفترة 2014 - 2019م -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2020م، ص26.

1 سامي سعد عبد المنعم عشيبة، تنمية رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، قسم أصول التربية، ص8.

1-2- التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري:

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

المرحلة الأولى: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

قال (Mckinglay، 2002): في أثناء عملي في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية لإحدى الشركات الضخمة قبل بضع سنوات، طلب مني جمع منظور تاريخي عن حركة الموارد البشرية وكان ما وجدته مدهش لي، واذ عملت كمتخصص في الموارد البشرية لسنوات عدة، ولكن كان لدي القليل من الوعي بتطور هذا الحقل، وعد هذا درساً قيماً لي، فمع تقدير أفضل لماضينا، نكون مهئين أفضل لبناء الموارد البشرية للمستقبل أو مثل هذا الطرح هو الذي حفزنا لتقصي بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية، والتي كانت اضاءاتها تحديداً في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين. اذ قال (Nerdurm & Eribson 2001) في هذا الصدد انه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (value of Workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقاً برأس المال البشري (Human Capital) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام (1776) اشار (Adam Smith) في كتابه الموسوم ثروة الأمم الى تأثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الاجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في ادائهم لمهامهم.

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام (1890) على الاستثمار في البشر بقوله "إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر" وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمه لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وإن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر. ولن يندثر الا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام (1906) ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينيات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، اخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والانتاجية، وأدوات قياسه، ومما وفر ذلك تفسيرية لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي، وشهدت مرحلة الستينات الى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح الى فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والاجتماعي. فقد ميز (Becker، 1964:11) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد انتاجية المالك، ورأس

1 سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص، ص: 157، 159.

المال الخاص الذي يزيد انتاجية المالك في نشاط محدد. وأما (Blang،1976: 827) فصنف رأس المال الى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب في اثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ومن كل ما تقدم يلاحظ ان الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وادائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص الى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر...الخ) ومن ثم تحديد مستوى الاجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (Fleenor & Callahan،1998) لفئات الافراد. وبذلك شددت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. واخيراً يمكن القول بأن موضوع "رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز الاساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات (Ulrich،1995:7، Quinn et al 15:1998)، اللتين أشرنا ان رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري. فضلاً عن ذلك ما توصلت اليه دراسة (العنزي،2006) من كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، بدليل انه يتكون، اما نتيجة للتعليم الرسمي، او معلومات مستقاة من التدريب.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

تعد هذه المرحلة أقصر بكثير من سابقتها، إذ لا يتجاوز عمرها عقدا من الزمن، من بداية ثمانينات القرن الماضي إلى بداية تسعيناته.¹

وعلى الرغم من قصر هذه المرحلة، إلا أنها حوت جملة من التطورات المتسارعة والمتتالية، التي تمخضت عن ظهور مصطلح رأس المال الفكري لأول مرة.

ففي مطلع الثمانينات بدأ الحديث عن الأصول غير الملموسة، وأصبح جل المسيرين والأكاديميين والمستشارين مدركين أن هذه الأصول هي في الغالب المحدد الرئيس للأرباح.

يؤكد ذلك ما لاحظته Hiroyuki عام 1980 من وجود تباين في أداء الشركات اليابانية، يعود سببه إلى اختلاف نسبة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة، وتوصل في النهاية - من خلال تحليل نشره - إلى أنه لا يمكن الحصول على الأصول غير الملموسة باستخدام المال وحده، وأن هذه الأخيرة هي الأساس لتحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة.

1 الهاشمي عبابسة وعبد الحميد غوفي، رأس المال الفكري إشكالية مفهوم، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العشرون، جامعة بسكرة الجزائر، الجزائر، 2016، ص: 171، 172.

وفي عام 1986 نشر Karl-Erik Sveiby وهو مدير لشركة نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية بعنوان "شركة معرفة كيف" (the know-how company) بين فيه كيفية إدارة الأصول غير الملموسة باعتبارها مصدرا حقيقيا لبقاء المنظمات ونموها.

وفي العام نفسه كتب David Teece من جامعة كاليفورنيا مقالا بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، والذي أوضح فيه الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع.

وفي أواخر الثمانينات وبعد اطلاعه على مقال Teece السابق أنشأ Patrick H Sullivan عام 1989 لأول مرة نشاطا استشاريا يعتمد على التواصل مع الزبائن واعتماد آرائهم في كيفية خلق القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية.

وهو ما يمكن بلورته وتصنيفه كأحد مكونات رأس المال الفكري، والمتمثل في رأس المال العلائقي، وبالتحديد رأس المال الزبوني.

وقد توجت هذه المرحلة في بداية التسعينات بوقوع ثلاثة أحداث رئيسية:

الأول: عام 1990 عندما أطلق Ralf Stayer لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري.

الثاني: عام 1991 عندما نشر Stewart مقالا بعنوان " القوة العقلية ".

الثالث: عام 1991 أيضا، حين تم تعيين Leif Edverson كأول مدير لرأس المال الفكري في العالم، وذلك في شركة Skandia للخدمات المالية والتأمينية.

يلاحظ في هذه المرحلة تنامي الاهتمام والانشغال بالأصول غير الملموسة كأهم دعائم بقاء المؤسسات واستمرارها، وكأهم مصادر خلق القيمة، حيث كللت هذه المرحلة بولادة مفهوم رأس المال الفكري وظهوره لأول مرة.

يتناغم هذا التطور مع ما ذكره Ralf Stayer مدير شركة John Sonville عندما قال: "سابقا كانت الموارد الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية، وأثن موجودات المنشآت والمجتمع عموما، بعد ذلك أصبح رأس المال المتمثل في النقد والأصول الثابتة هو أهم مكونات المنشآت، أما اليوم فقد أصبح رأس المال الفكري أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات".

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:¹

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

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

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار " نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة (من 18-20 يناير 2010) " وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرمكي) بعنوان " إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية - دراسة تطبيقية - " وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق.

نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالتالي:

- 1- قيمة رأس الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- 2- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- 3- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛
- 4- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- 5- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاجية المنظمة.

1 فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركة الاسمنت عين النوتة- باقتة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/ 2016، ص: 63، 64.

وحددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي:

1- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع تغيرات البيئة.

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

3- **الالتزام الحقيقي:** دور رأس المال الفكري الجوهرى هو الالتزام العالى فى الأداء والإبداع والتحديد.

4- **تكامل المقومات:** رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية.

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

6- **التقويم والقياس:** أي توليد وخلق القيمة للمنظمة يعتمد على القياس والتقويم المستمر .

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

2- أهمية وخصائص رأس المال الفكري:

2-1- أهمية رأس المال الفكري:

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.

- يكون رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.¹

- أن رأس المال الفكري هو سلاح المؤسسات في عصرنا الحالي، لأن الموجودات الفكرية تعتبر بمثابة القوى الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسات.²

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة.

1 علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد98، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص: 127.

2 سارة بن موهوب وآخرون، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بشركة موبيليس وكالة الوادي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد08، العدد02، جامعة الوادي، الجزائر، 2021، ص: 286.

- يعمل رأس المال الفكري على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمات وكذلك تعزيز تنافسيتها من خلال تقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب مع تخفيض التكاليف.¹
- مورد إستراتيجي ووسيلة تنافسية قوية للمنظمة، حيث أصبح يشكل المصدر الرئيسي للثروة والازدهار.
- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، بالإضافة إلى تحسين العلاقات مع الموردين والعملاء، مع تقديم خدمات ومنتجات متميزة.
- فهم التهديدات الناشئة والقدرة على الاستشراف للسماح بتطوير الإستراتيجيات وإدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات.²
- يساعد المنظمات على بناء المنظمات الذكية أو بالأحرى المنظمات المتعلمة، حيث أنه من المعلوم أن هناك تزايد في الوظائف ذات الطابع المعرفي وعليه فإن سوق العمل يشهد توجها متزايدا نحو الطلب على رأس المال الفكري.³

2-2- خصائص رأس المال الفكري:

2-2-1- الخصائص الشكلية: وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري وتتضمن:⁴

- غير ملموس وغير مرئي: حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة.
- صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها الشركة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، وبالتالي فإنهم يفقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

2-2-2- الخصائص التنظيمية:

- رأس المال الفكري يتوزع وكما سبق وأن أشرنا على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية بدءا من الشاملة، الأعمال، الوظيفية وصولا إلى التشغيلية. وإن كان ذلك بنسب متفاوتة.

1 حوحو مصطفى وآخرون، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، ص: 164، 165.

2 عماري سمير، دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمعامل الهاتف النقال بالمسيلة (موبيليس، اوريدو، جازي)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة 20 أوت سكيكة 1955، الجزائر، 2021، ص: 299.

3 مصطفى حوحو وأمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لمؤسسة HODNA_LAIT بالمسيلة، مجلة الباحث، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص: 346.

4 ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص: 29.

- رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.
- كما أنه يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض.
- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.¹

2-2-3- الخصائص المهنية:²

- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم التنظيمي وكذا تدريبهم الإثرائ.
- إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

2-2-4- الخصائص الشخصية والسلوكية:³

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

1 طرشاني سهام، رأس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 8.

2 يوسف مريم، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2016، ص: 13، 14.

3 أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والدارة التعليمية، مصر، يونيو 2018، ص: 286.

3- أدوار ومكونات رأس المال الفكري:

3-1- أدوار رأس المال الفكري:

3-1-1- الأدوار الدفاعية Defensive Roles: وتشمل الممارسات التالية:¹

- حماية المنتجات والخدمات المتحققة من ابتكارات رأس المال الفكري للمؤسسة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى القضائية.

3-1-2- الأدوار الهجومية Offensive Roles: وتشمل:²

- توليد الإيرادات (العوائد):
- من السلع والخدمات الناتجة عن ابتكارات الشركة.
- من حقوق الملكية الفكرية للشركة.
- من الأصول الفكرية للشركة.
- من المعرفة، ومعرفة -كيف (الدراسة الفنية) للشركة.
- إيجاد معايير للأسواق الجديدة أو للسلع والخدمات الجديدة.
- الحصول على تقييم لهذه التكنولوجيا من الآخرين.
- الحصول على تقييم للأسواق الجديدة.
- تشكيل أساس للتحالفات التجارية الجديدة.
- دعم أنشطة الأعمال للهيكل الإداري لعمليات الشركة.
- وضع عوائق لدخول منافسين جدد.

يرى الباحث أن هذه الأدوار قد تستخدمها المنظمة بطريقة انتقالية، تارة هجومية، وتارة دفاعية، وذلك بشكل منهجي وغير عشوائي، وفق رؤية وأهداف المنظمة التي ترغب بتحقيقها؛ ووفق درجة تكامل أنشطة رأس

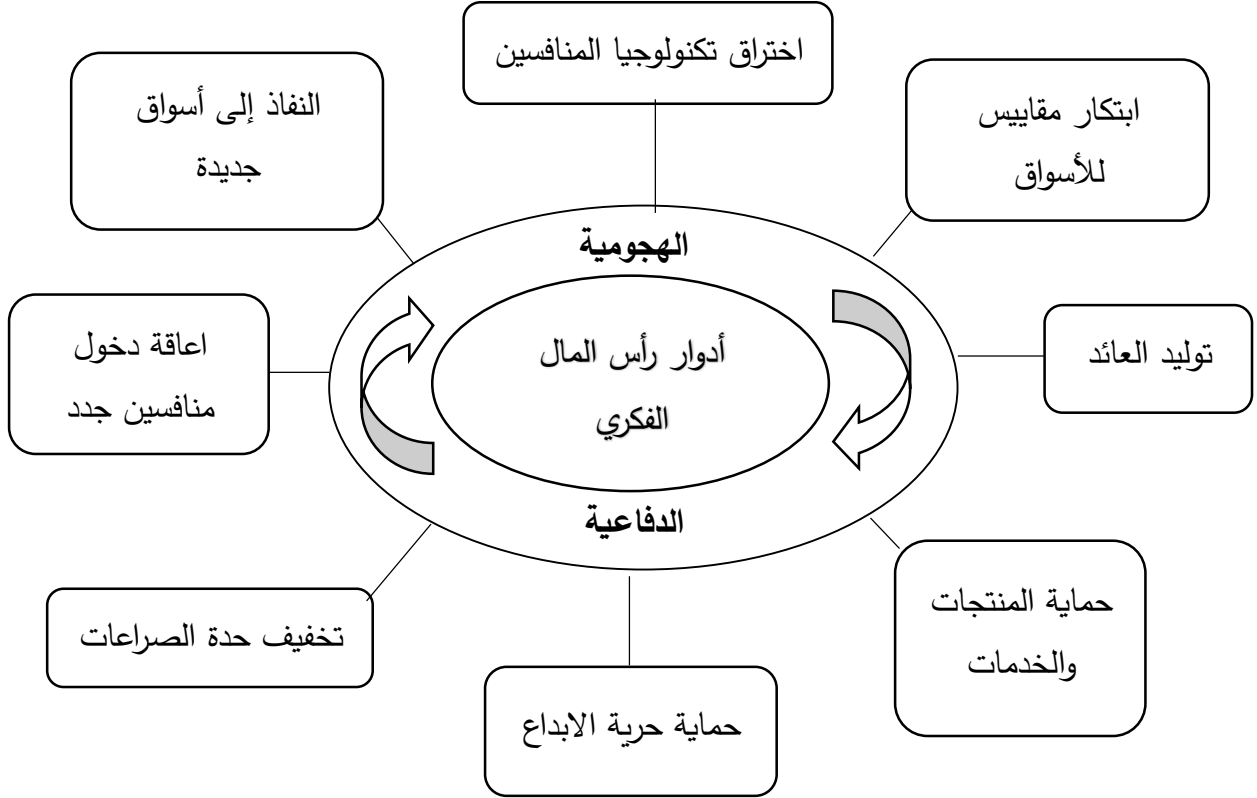
1 دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية الشركات التأمين، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص: 28.

2 ماهر محسن مرهج، تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص: 57.

المال الفكري مع استراتيجية المنظمة، ووفق نوعية الموارد؛ ووفق استراتيجيات إدارة الأصول الفكرية سواء كانت خاصة من أجل خلق القيمة، أو استخراج القيمة؛ والكيفية التي يتعين على المنظمة إدارة أصولها الفكرية.

والشكل التالي يلخص أدوار رأس المال الفكري

الشكل رقم (I-03): أدوار رأس المال الفكري



المصدر: زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة - دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزور، مجمع حسناوي، ENIE, CMA -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص: 30.

3-2- مكونات رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة الفكرية منها، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية، لهذا كان الاهتمام بتزايد برأس المال الفكري، يتجلى في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة، ومن أهم التصنيفات التي قدمها الباحثون في مجال الرأسمال

الفكري تقسيم (Stewart)؛ الذي يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:¹

1- رأس المال البشري؛

2- رأس المال الهيكلي؛

3- رأس المال الزبوني.

3-2-1- رأس المال البشري:

يتمثل الرأس مال البشري حسب (Ashton) في: " مجموع المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعلية فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة".

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه بذلك الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عاليي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي.

ويتميز رأس المال البشري بما يلي:

✓ يتسم رأس المال البشري ببعدين: الرصيد أي قيمة هذا الأخير المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في العمل.

✓ أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً لمعرفة، أفضل، أعمق، وأكثر كفاءة) وهو ما يسمى بالتطور المستمر نتيجة هذا التفاعل.

✓ إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو التكنولوجيا (المعدات) في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة أو الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين الأفراد مما يوفر فرصاً أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع المعدات في المنظمة.

3-2-2- رأس المال الهيكلي:

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة

1 حسن بوزناق وعيسى مرازقة، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018، ص: 284، 285.

المنظمة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة.¹

ومن وجهة نظر (roos et al،1997) فإن رأس المال الهيكلي هو "ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها العاملون بعد انتهاء الدوام"

فرأس المال الهيكلي هو الذي يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المنظمة عندما لا يؤخذ رأس المال البشري والذي يعد من الخواص الفردية بعين الاعتبار، فعلى النقيض من رأس المال البشري فإن هذا النوع من رأس المال تمتلكه المنظمة، ولها القدرة على الإتجار به، فهو يتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية)، وهو ما يبقى في المنظمة بعد إطفاء أضوائها في نهاية العمل.

3-2-3- رأس المال الزبوني (العلاقاتي):

يرتبط مفهوم رأس المال العلاقاتي ارتباطا وثيقا برأس المال الاجتماعي، ويعكس رأس المال العلاقات طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي، وبشكل خاص العلاقات التي تربطها بعملائها، مورديها والمنظمات المنافسة، وتتبع أهمية هذه العلاقات من أهمية تنوع الروابط واختلافها، فالروابط مع أكثر من شخص ذي خصائص مماثلة لا تتيح الوصول إلى معلومات جديدة.²

يعرف رأس المال العلاقاتي على أنه "القيمة النابعة من العلاقات الخارجية للمؤسسة وعلاقاتها مع جميع الأطراف ذات الصلة مثل العملاء، الموردين، الموزعين، الشركاء والمجتمع المحلي"، كما يعرف على أنه "القدرة على إقامة علاقات مع أصحاب المصلحة والسوق في بيئة مستدامة ومستقرة، والقدرة على إقامة العلاقات بين الأشخاص والقدرة على تطوير العلاقات القائمة على الثقة"، ويشمل رأس المال العلاقاتي جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصلحة لديها، كالموردين، الجهات الحكومية، المستثمرين، الزبائن، قنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة".

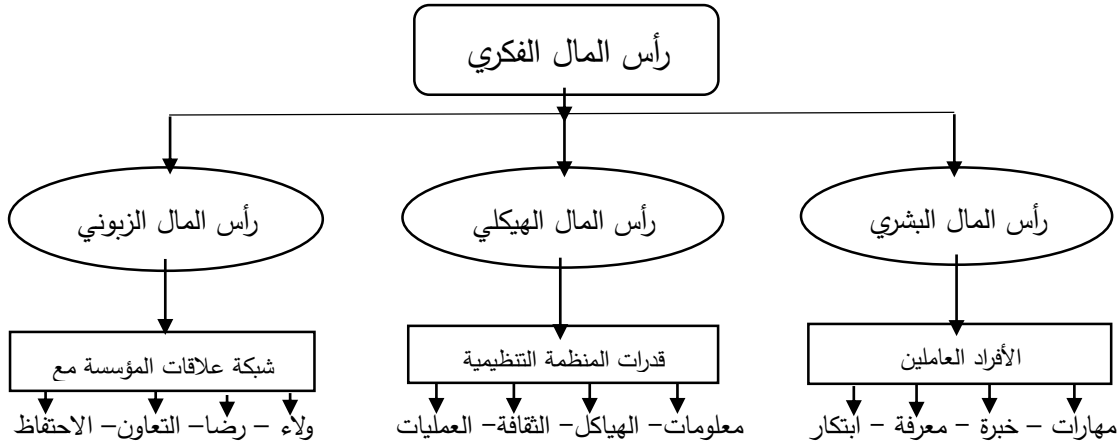
استنادا إلى التعاريف المذكورة يمكن تعريف رأس المال العلاقاتي على أنه مجموع الموارد والقيم التي يمكن للمنظمة تحصيلها من خلال العلاقات التي تربطها بمحيطها الخارجي، سواء كان خاصا كالعملاء والموردين والمنافسين، أو عاما كالجهات الحكومية والمؤسسات المالية ومراكز البحوث العلمية وغيرها.

1 عبد المطلب ببيصار والهاشمي بن واضح، دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة، مجلة معارف، المجلد 15، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020، ص: 96، 97.

2 معطوب السعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحسين أداء البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019-2020، ص: 15، 16.

من خلال كل ما سبق من مكونات رأس المال الفكري والعناصر المكونة له، يمكن استخلاص ما تشكله هذه العناصر من أهمية في تكوين وإدارة رأس المال الفكري للمنظمة، لذلك وحتى تتجس المنظمة في إدارة مواردها الفكرية بشكل يضمن لها تحقيق قيمة مضافة وخلق ثروة متجددة، يجب أن تتجس أولاً في تحديد وإدارة كل عنصر من العناصر المكونة لرأس مالها البشري، والهيكلية، ورأس مالها من العلاقات، والشكل التالي يلخص مكونات رأس المال الفكري وعناصر كل واحد منها:

الشكل رقم (I-04): مكونات رأس المال الفكري وعناصره الأساسية



المصدر: حسناوي بلبلال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، - دراسة حالة بعض المؤسسات -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص: 30.

4- الاستثمار في رأس المال الفكري:1

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفر أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر، وعموما يعرف الاستثمار الفكري أنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد البشرية العالية في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على بيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها.

ونعني بمفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري تلك المدخلات التي تقوم بها للمؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة

1 دحماني عزيز، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص: 81، 82.

فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية كما يشير مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري إلى توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية.

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

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وخاصة رأس المال الفكري في مستوى أداء المؤسسات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المؤسسات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في مستوى تحديد الاستثمار في المعرفة.
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية، تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.
- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.¹
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات.
- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية.
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة، تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب والانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة على تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع.

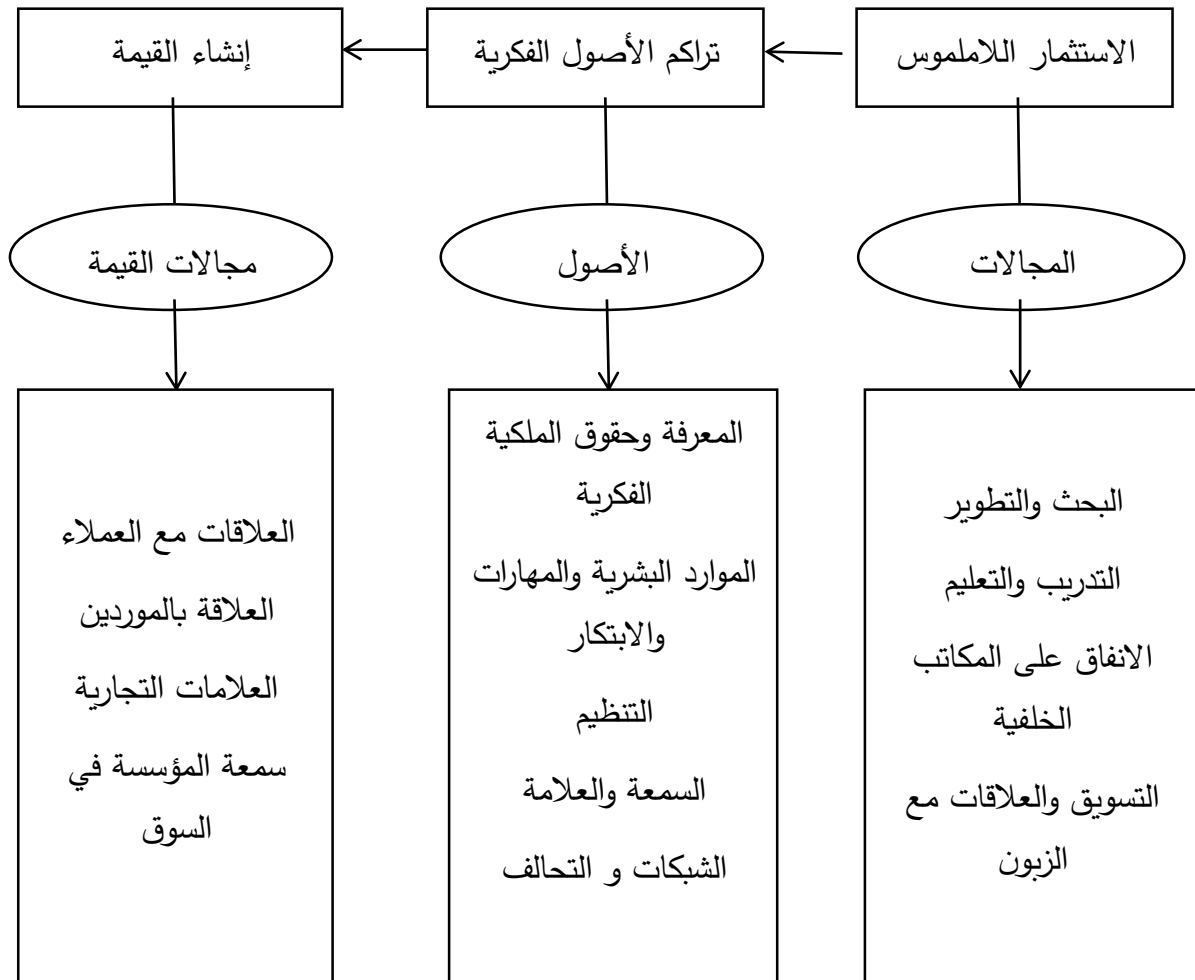
1 دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 82، 83.

- الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فقد أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة العاملين ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج الكبيرة.

- يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري مشروعا استثماريا تسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف، مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

وفيما يلي نموذج للاستثمار يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية المعرفية من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك في بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على مستوى البلد أو المؤسسة، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة، ويكون من ثلاث مراحل يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (I-05): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

- مرحلة الاستثمار اللاملموس: ¹

حيث لابد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية ومهمة تتمثل في البحث والتطوير، بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية، التدريب والتعليم بناء رأس المال البشري والإنفاق على المكاتب الخلفية وموارد العلاقات.

- **تراكم الأصول الفكرية:** هذه المرحلة هي مرحلة استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المؤسسة بهذه الأصول.

- **إنشاء القيمة:** وفي هذه المرحلة جني الثمار يمكن إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية، الخبرات والمعارف.

ومن أهم أشكال الاستثمار في رأس المال الفكري نجد:

4-1- الاستثمار في التعليم:

يعتبر التعليم كعملية تزويد الفرد بالمعارف العلمية وإيصاله إلى مرحلة التفكير السليم، من خلال معرفة الأشياء والظواهر والقيم والمبادئ التي تساعده في مواجهة المواقف المختلفة عبر حياته كلها وبالتالي فهو يهتم بالمنهج المؤدي إلى إحداث تغيرات سلوكية، كما يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العلمية، ويهدف التعليم إلى تطوير الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العلمية التي تمكن الأفراد من الحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة، كما أنه يمثل نشاطا اقتصاديا ينتظر من وراءه تحقيق منفعة من جهة ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى.²

كما اعتبر شولتز الاستثمار في رأس المال البشري الاستثمار الذي حقق تسارع في معدلات النمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي، ولقد بنى شولتز نظريته على ثلاث فروض هي:³

أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا لاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

1 دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 84، 85.

2 محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري - مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 / 2010، ص: 40.

3 عبد المطلب بيبصار، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

وقد ركز شولتز اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزءا من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمنظمة.¹

ونجد أن العلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العملية التي تشكل رأس المال البشري والتي مؤداها أن التعليم يزود القوة العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والعملية والقدرات التي تزيد من مواهبهم وسلوكياتهم في تحسين كم وجودة الإنتاج، ومن ثم ترتبط القيمة الاقتصادية للتعليم على مستوى الفرد أو المجتمع بالعائد الحدي من الإنتاج، والتي تتضمن أن العمالة الأكثر تعليما تكون أكثر إنتاجا، وبذلك تدفع لها أجورا وحوافز أعلى مع ثبات العوامل الأخرى مثل الجنس والسن والعرق، وعلى ذلك فإن الإنفاق على التعليم يؤدي إلى إنتاجية أفضل ودخول أعلى، ومن ثم بعد التعليم استثمارا طويل المدى يتجسد في الثروة البشرية ويدر عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار في رأس المال الطبيعي، وعليه يسهم التعليم في تنويع الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، كما يسهم في حراكهم الاقتصادي والاجتماعي من مستويات معيشية أقل إلى مستويات أعلى وأفضل على المدى الطويل لعمر الإنسان، وبالتالي يسهم التعليم في الدخل القومي وفي مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

4-2- الاستثمار في التدريب:²

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإنخفاض معدلات حوادث العمل، وتحسين الجودة.

يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات.

يعد بيكر "Becker" واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه رأس المال البشري سنة 1964، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذكاءه فتضعه

1 عبد المطلب ببيصار، مرجع سبق ذكره، ص: 163، 164.

2 بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006/2007، ص: 02.

في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة، لهذا يتعامل مع التدريب ب الاستثمار، وهو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:¹

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.

- إنفاق بتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية.

- إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

وفي محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار:

- هي دورة إنتاجية جيدة من خلال أنه إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقلا، في نظرية رأس المال البشري نسجل في هذه النظرة بأن التدريب يعتبر كاستثمار منتج للفرد والمنظمة كذلك، فإذا استثمر الفرد نفسه فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المنظمة استثمرت في الفرد فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية).

- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة مثلما هي مقيمة في السوق، في هذه النظرة التدريب يساهم كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق... الخ)، وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المنظمة تماما كاستثمارات المادية.

وتشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات:²

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج مثل ما ستكون الآلة أو المعدات.

- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، لأن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المتدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المتدرب.

- التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي، ومن الصعب ضبطه بالأرقام، في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية)، ولكن أكثر فيما يخص العائد.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين التدريب العام الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة المدربة وغيرها من المنظمات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمنظمة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى، لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات

1 عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017 /2016، ص: 164.

2 عبد المطلب ببيصار، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

العمل فيها، ويتضح من ذلك قيمة إسهامات "بيكر" في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، إذ أوضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دورات العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم لتدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة)، ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

- أن تحصل المنظمة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح".
- أن تترك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، وهذا الاحتمال ليس محدداً ولا ثابتاً، ولكنه يرتبط مستوى الأجور فيها، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلاً من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.

4-3- الاستثمار في التكوين:¹

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع.

عرف: William f-clueck التكوين بأنه: "النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة. بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج والأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.²

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، فاعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح

1 بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/ 2014، ص: 12.

2 بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص: 12، 13.

ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء الجيد ويؤكد الأستاذ BERNARD MARTORY بأن ضرورة التطور خلال الحياة المهنية تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الإمكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين إذا شيء آخر يختلف عن كونه إجبارا قانونيا (نسبة مئوية من كتلة الأجور) أو فائدة اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة¹، أنه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل.²

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين investissement formation في سنوات الستينات وفي سنوات الثمانينات ظهر كتاب أشاع هذا الاصطلاح، وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، إلا أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكييف المؤسسة من جهة أخرى، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى 12 % من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة formation visible، بدون الحديث عن التكوين الضمني formation informelle.

والاستثمار في التكوين ماهو إلا تضحية حاضرة بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات وتجهيزات قاعات ومخابر، برامج، أجور، تنقلات ومصاريف) من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات الفرد، المؤسسة والمجتمع، ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب التي تحتاج إليهم.

ولابد مادام الأمر يتعلق باستثمار من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية وكفاءة عملية التكوين وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية،

1 ابراهيمي عبد الله وحميدة المختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005، ص: 08.

2 ابراهيمي عبد الله وحميدة المختار، مرجع سبق ذكره، ص: 08، 09.

وعادة ما يستخدم في عملية تقييم الاستثمارات والمقابلات والاختبارات السيكلوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية ونورد هنا المقولة المعروفة للأستاذ M. CROZIER بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.¹

1 ابراهيمي عبد الله وحميدة المختار، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر رأس المال غير المادي من أهم الموجودات في المؤسسة، حيث أنه كلما زادت قيمة الاستثمار في هذا المورد من كلما كانت قيمة المؤسسة مرتفعة، ويعرف بأنه الاستثمار في الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة من مهارات وخبرات، بالإضافة إلى مختلف البرامج والهياكل الموجودة في المؤسسة، والتي تساعد في تلبية حاجيات زبائنها. كما يمثل رأس المال الفكري جزءا كبيرا من الأصول غير الملموسة للمنظمة والذي يتكون بدوره من ثلاث عناصر أساسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني ويمكن الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال ثلاث أساليب هي الاستثمار في التعليم، التدريب والتكوين من أجل تحسين كفاءة ومهارة موظفي المنظمة.



الفصل الثاني:

مدخل إلى الميزة

التنافسية

تمهيد:

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات على المستويين المحلي والعالمي وفي مختلف المجالات تغييرات جوهرية من زيادة ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تحرير التجارة العالمية، ولم تستثن أي منظمة من تأثيرات العولمة التي فتحت الباب أمامها لاستغلال الفرص الجديدة من جهة، ومن جهة أخرى فرضت عليها تحديات كبيرة، خاصة مواجهة المنافسين وإعادة التفكير في البحث عن استراتيجيات وسياسات تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية التي أصبحت الوجهة المؤدية لتحقيق التميز والتفرد لأي منظمة تسعى لضمان الاستمرار والبقاء في المنافسة، ونيل رضا ووفاء عملائها.

ومن أجل الإلمام بالإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو

التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أنواع، مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وهدفاً استراتيجياً تسعى للوصول إليه من خلال ممارسة نشاطها لضمان ثباتها واستمراريتها أمام التقلبات والتغيرات التي صاحبت هذا العصر، كما نجد أن الميزة التنافسية أصبحت من المعايير الرئيسية في تقييم أداء الشركات. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية انطلاقاً من المفهوم فالأهمية وصولاً إلى أهداف ومحدداتها.

1- مفهوم الميزة التنافسية وتطور فكرها التاريخي:

1-1- مفهوم الميزة التنافسية:

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية¹ وضع تعريف لمصطلح الميزة التنافسية نظراً لأهميته، حيث أشار (Porter) إلى أن أهم عامل في نجاح المنظمة يتمثل في مركزها التنافسي ومكانتها في السوق، أي تحقيقها لميزة تنافسية تفوق المنافسين،² قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية اصطلاحاً سنتعرف على مفهومها لغة

لغة

تعريف الميزة:

تم تعريف الميزة (اسم): من مصدر ماز، وهي عبارة عن صفة تميز الشيء عن غيره.³

بعض المصطلحات المرتبطة بالميزة التنافسية: تتمثل في:

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

الميزة المطلقة: نظرية وضعها آدم سميث تقول إن بلداً يتميز على بلد آخر لما لديه من موارد طبيعية وطاقات كهربائية وعمالة وغير ذلك من عوامل الإنتاج التي تمكنه من الإنتاج بسعر منخفض نسبياً.

* الإدارة الاستراتيجية: "مجموعة من القرارات والممارسات التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات وهي الطريقة التي يقوم فيها المدير الاستراتيجي بتحديد أهداف المنظمة ووضع القرارات الاستراتيجية"

1 ماجد راضي الزغبى، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية - أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة / إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004، ص: 38.

2 حسني محمد حسني عبد الهادي، أثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، - دراسة تطبيقية على المستشفى الإسلامي -، مذكرة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2018، ص: 37.

3 <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> ميزة

ميزة الريادة: الميزة التي تكتسبها شركة لكونها رائدة صناعة ما أو في طليعة من يعرض منتجاً جديداً أو خدمة حديثة.

تعريف التنافسية:

جاء في قوله تعالى في سورة المطففين الآية 26 "خاتمه مسك وفي ذلك فليتنافس المتنافسون". الشاهد هنا قوله تعالى "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون".¹

وعرف التنافس من، نافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض.² كما عرفها المعجم الوسيط: التنافس، نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والالحوق بهم. بينما تعرف الميزة التنافسية في المعجم الوسيط بأنها القيمة التي تحدثها المؤسسة لعملائها والتي تجعلها في وضع أعلى بالنسبة لمنافسيها كأسعار أرخص أو منتج أفضل.

اصطلاحاً:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية نذكر منها:

حسب **M.Porter**: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة ان تخلقها لزبائنهم، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية أو المفروضة".³

نلاحظ من هذا التعريف بأن Porter ركز على القيمة التي يمكن أن تنشئها المؤسسة لعملائها في إعطاء ميزة تنافسية لها وتكون في شكلين هما إما في أسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو في منتج متميز.

يعرفها نبيل المرسي (2006) بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز تنافسي أقوى وأفضل من المؤسسات الأخرى وذلك بالاستخدام والاستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها وقدراتها بما يكفل لها السيطرة على السوق وتحقيق الربحية والتميز".⁴

1 سورة المطففين، الآية 26.

2 سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (19 covid)، المجلة التربوية، الجزء 2، عدد مارس، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، 2021، ص: 1108، 1109.

3 عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004- 2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2014/ 2015، ص: 4.

4 أحمد رشاد محمد عثمان، استثمار راس المال افكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد مائة وثلاثة، جامعة الإسكندرية، مصر، مارس 2020، ص: 47.

نلاحظ بأن نبيل المرسي ركز على محاولة المؤسسة تحقيق أكبر منفعة للزبائن وهذا عن طريق استخدام وتسخير كل مواردها التي تجعلها متميزة في السوق لتحقيق الريادة فيه.

عرف نجول ومنير (Ngole & Munir، 2008) الميزة التنافسية بأنها: القدرة على تقديم المزايا نفسها التي يقدمها المنافسون، ولكن بأقل التكاليف، أو تقديم منافع تفوق تلك التي يقدمها المنافسون على منتجاتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح أكثر لنفسها.¹

نلاحظ من هذا التعريف بأن Ngole & Munir ركز بالأساس على تقديم القيمة التي يمكن أن تنشئها المؤسسة لعملائها وتكون إما بأقل التكاليف أو تقديم منافع تفوق تلك التي يقدمها المنافسون وهنا تكون المؤسسة قد حققت وزادت كل من قيمة لربائنها وربحياتها.

أما التعريف الأكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، وهو أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.²

نلاحظ بأن هذا التعريف يركز على لب الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع وتطبيقه على أرض الواقع مثلاً كمنتجات.

من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم السابقة نرى أن أشمل تعريف للميزة التنافسية هو التعريف الذي يعتبرها بأنها: "المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة. وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".³

يستخلص أن الميزة التنافسية تعد نسبية وليست مطلقة تتحقق بالمقارنة، كما أنها تتبع من المؤسسة وتحقق قيمة لها، وتتبعكس على كفاءة أداء المؤسسة وما تقدمه، كذلك تتحقق لفترة طويلة عند تطويرها وتجديدها.⁴

1 هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية -دراسة ميدانية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مارس 2018، ص: 37.

2 فادية وليد حنفي أبو شامة، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

3 أماني عبد العظيم مرزوق شليبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 5، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، نوفمبر 2017، ص: 7.

4 مشاعل بنت علي بن عبد الله الغامدي، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة نورة بنت عبد الرحمن، العلوم التربوية، الجزء 3، العدد الرابع، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2018، ص: 317.

1-2- التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إدوارد تشامبرلين (Edward Chamberlin) عام 1939م، لكن يمكن إرجاعه إلى فيليب سيلزنيك (Philip Selznick) في عام 1959م، والذي ربط الميزة بالمقدرة، ومن بعدهما ظهر التطور على تعريف هذا المصطلح بناء على تعريف كل من دان شندل (Dan Schendel) و(فوم هوف) Vom Hofe للميزة التنافسية، حيث عرفها بأنها: "الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد"، ثم جاء دور كل من جورج داي (George Day) عام 1984م، ومايكل بورتر (Michael Porter) عام 1985م ليقوما بوضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، فقد تم اعتبار الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً، وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.¹

حيث نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره.²

وفيما يتعلق بالتطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية فقد مر بثلاث مراحل أساسية، تتمثل فيما يلي:

أ - **الميزة المطلقة:** وهي المرتبطة بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع استراتيجي خاص، وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية.

ب - **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

ج - **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات، ضماناً للتفوق التنافسي.

2- أهمية وخصائص الميزة التنافسية

1-2- أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية عن طريق ما تحققه المنظمة التي تعتمد عليها من إيجابيات عديدة تعد الأداة المحفزة نحو تطويرها من أجل استمرارها بتفوق. وتتمثل هذه الأهمية كما يأتي:

تعد الميزة التنافسية مؤشراً نحو قدرة المنظمة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة.

1 غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم - دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية -، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أكتوبر 2017، ص: 28.

2 ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث وعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، أغسطس 2019، ص: 128.

تعد محور عمل المنظمات إذ عن طريق تبني الميزة التنافسية يمكن أن تصاغ الاستراتيجيات بميزة تنافسية مناسبة.

تعد السلاح الأقوى بيد المنظمة لمواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين.¹

خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية، لضمان البقاء والاستمرار في السوق

تحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المعمول بها في ظل البيئة شديدة التنافسية.²

2-2- خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة خصائص تتسم بها لعل أبرزها ما يلي:³

✓ أن تكون مستمرة ومستدامة: بمعنى أن تحقق التميز للمؤسسة على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

✓ تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق وهي ليست مطلقة.

✓ متجددة، حيث تتجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

✓ مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.⁴

✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

1 أحمد عبد الله أمانة، تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية - بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف- ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء- كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، أوت 2021، ص: 140.

2 محمد محمود طه، دور التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الجامعة العراقية، الجزء 1، العدد 53، الجامعة العراقية، العراق، دون سنة، ص: 575.

3 سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، العدد الخامس، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، مصر، أغسطس 2019، ص: 206.

4 إنصاف صديق محمد أيوب، أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مجموعة الطيار للسفر والسياحة بالرياض -، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الخامس والأربعون، كليات عزيزة الأهلية، كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، المملكة العربية السعودية، مارس 2022، ص: 12.

وبناء على ما سبق فإن خصائص الميزة التنافسية تتلخص في أنها: (مستمرة ومستدامة أي طويلة الأمد وصعبة التقليد وقابلة للتجديد، مرنة يمكن استبدالها بسهولة ويسر، مناسبة لأهداف المؤسسة ومحقة لها، محقة للابتكار والنمو الاقتصادي وتحقق التفوق للمؤسسة والأفضلية على المنافسين، وتتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين وليست مطلقة أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة) وهذه الخصائص تضمن صلابة الميزة التنافسية وفعاليتها فكل خاصية مرتبطة بالأخرى.¹

3- أهداف ومحددات الميزة التنافسية

3-1- أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف المرتبطة بالميزة التنافسية نذكر:²

- 1- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء.
- 2- تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها.
- 3- تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية وعالمية للمشاركة في رسم مستقبل المؤسسة على المستوى التنافسي العالمي.

3-2- محددات الميزة التنافسية

هناك عدة عوامل وخصائص تؤثر في قدرة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وتخص هذه العوامل محددات على المستوى الكلي ومحددات أخرى تخص المؤسسة نفسها والصناعة التي تنشط فيها.³

3-2-1- محددات الميزة التنافسية على المستوى الكلي : رغم عولمة الإنتاج والأسواق، فإن الكثير من المؤسسات الناجحة في مجالات صناعية معينة لا تزال تتمركز في عدد صغير من الدول، وعلى سبيل المثال لحد أن أكثر المؤسسات العالمية نجاحا في مجال التكنولوجيا الحيوية والكمبيوتر تستوطن في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن أكثر المؤسسات العالمية نجاحا في مجالي الكيمياء والهندسة تتمركز في اليابان، وهذا يشير إلى أن حالة الدولة الوطن لها تأثير هام وحيوي على الميزة التنافسية لتلك المؤسسة في السوق العالمية، وفي

1 هند محمد عبد الوارث أبو إسماعيل، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر -دراسة تحليلية- مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، العدد الحادي والعشرون، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، مصر، يناير 2022، ص: 290.

2 ريم بنت ثابت محمد بنى زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر، أبريل 2020، ص: 376.

3 محمد بوطلاعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، دائرة علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2007 / 2008، ص: 89، 91.

دراسته للميزة التنافسية للدولة، قام Porter بتحديد أربع خصائص لحالة الدولة والتي لها تأثيرا هاما على قدرة المؤسسات التي تستوطن هذه الدولة، وتلك الخصائص الأربعة هي:

- **أوضاع عوامل الإنتاج:** وهي تشمل كافة عوامل الإنتاج من موارد طبيعية وبنية أساسية، ورأس المال والموارد البشرية، بالإضافة إلى المعرفة والمناخ والموقع، كما تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع محددات الميزة التنافسية الأخرى.

وكمثال على ذلك، نجد أن الميزة التنافسية التي تتميز بها الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التكنولوجيا الحيوية يمكن تفسيرها في توفر عدد معين من عوامل الإنتاج مثل المعرفة والمهارة الفنية مصحوبة ببعض العوامل الأساسية كرؤوس الأموال.

- **أوضاع الطلب المحلي :** ويتمثل في هيكل الطلب ومعدل نموه، ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز تطوير المنتجات، ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي، حيث أن المؤسسات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذا كان مستهلكيها يضغطون عليها لتبني معايير عالية الجودة، واستحداث منتجات جديدة، وكمثال على ذلك فقد دفع المستهلكون في اسكندنافيا كل من شركة Nokia في فنلندا، وEricsson في السويد للاستثمار في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال.

- **الصناعات المكملية والمغذية:** يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المكملية والمغذية أحد محددات الميزة التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة ومرونة كبيرة، بما يساهم في تخفيض السعر، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا بما يزيد من درجة التطوير والتكنولوجيا، وخلق مهارات إنتاجية وإدارية أفضل وعلى سبيل المثال نجد أن نجاح سويسرا في مجال الصناعة الدوائية يرتبط إلى حد كبير بنجاحها العالمي السابق في مجال التكنولوجيا المرتبطة بصناعة الأصباغ.

- **استراتيجية المؤسسة، وهيكلها ودرجة المنافسة:** ويتضمن هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات، وطرق وأساليب تنظيم المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية، والتي تشجع على الاختراع وتهيئة النجاح على المستوى العالمي، ويترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا لعدد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات.

وقد أعطى Porter مثالا على ذلك، حيث لاحظ سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية والألمانية ومرد ذلك حرص هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية وعمليات تصميم المنتج، وعلى العكس لاحظ Porter سيطرة ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا لعدد من المؤسسات الأمريكية بهدف التأكيد على ضرورة تعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل، وكان من نتائج هذا الاختلاف في الإيديولوجيات الإدارية خسارة نسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية مثل صناعة السيارات.

وتتفاعل جميع هذه العوامل لتشكيل ما يسمى بالماسة الوطنية (Diamant national) والتي تمثل برأي Porter ميدان للتباري والذي تؤسسه كل دولة لصناعاتها، والإطار الذي تنمو فيه المؤسسات وتتعلم كيفية التنافس.

3-2-2- محددات الميزة التنافسية على المستوى الجزئي:

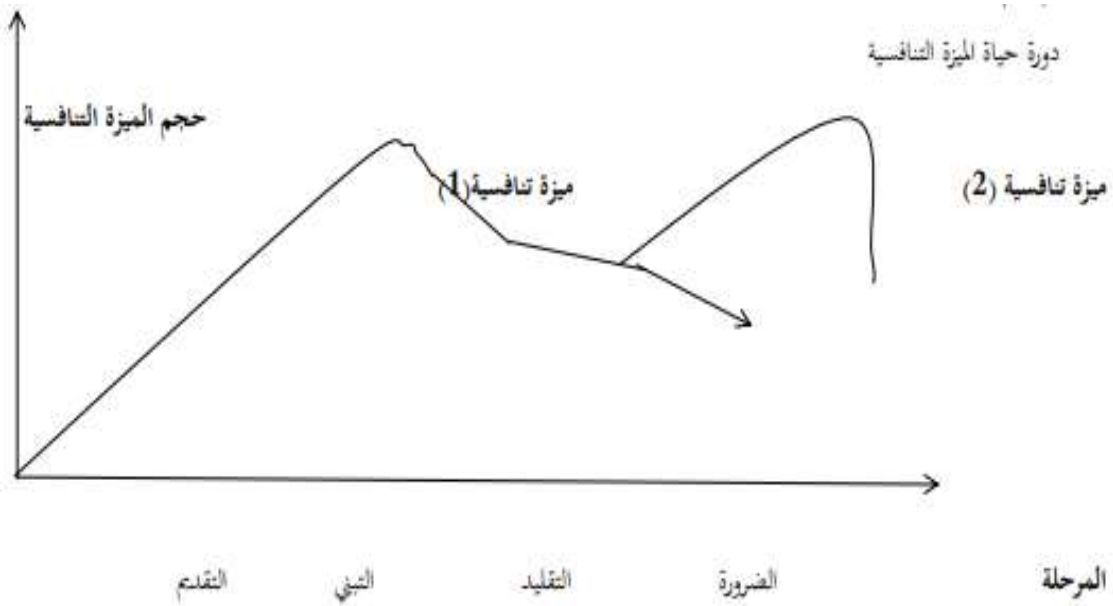
كما تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة على المستوى الجزئي انطلاقاً من بعدين هامين هما:¹

- **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج المتمثلة في:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد. وباعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها. كما يوضحه الشكل التالي:

1 إبراهيم بورنان ويوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف/ الشلف/ الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011، ص: 8، 9.

الشكل رقم (II-01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسية الجزائرية- دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015/ 2016، ص: 70.

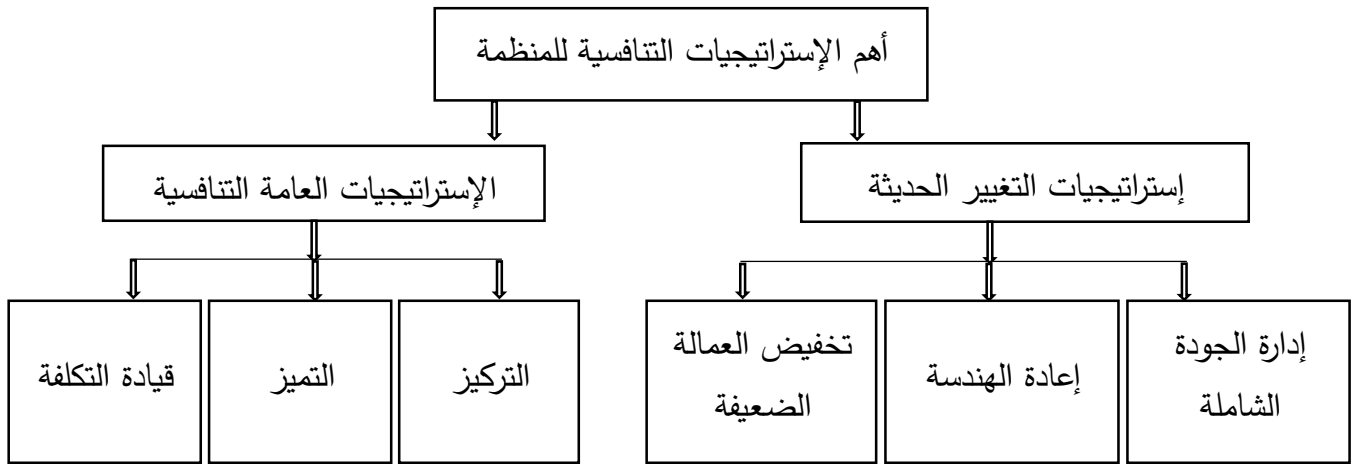
- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- **القطاع السوق:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

- تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

فبعد قيام المنظمة بتشخيص بيئتها (الداخلية والخارجية) يمكنها تحديد إستراتيجيتها التنافسية المناسبة، فحسب (20: Michael Porter، 1985) هناك ثلاثة مداخل التنافس إلا أن رواد الفكر الإستراتيجي أوجدوا صورا جديدة للتنافس فيما يعرف بالإستراتيجيات الحديثة للتغيير، لتصل إلى من ذلك وإلى جوانب أخرى غير ملموسة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة قياسا للمنافسين، كما يوضح المخطط أدناه:

الشكل رقم (II- 02): مخطط توضيحي لأهم الإستراتيجيات التنافسية



المصدر: إبراهيم بورنان ويوسف بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

المبحث الثاني: أنواع، مصادر ومؤشرات الميزة التنافسية

1- أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

1-1- أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أنواع ومن أشهرها ما يلي:

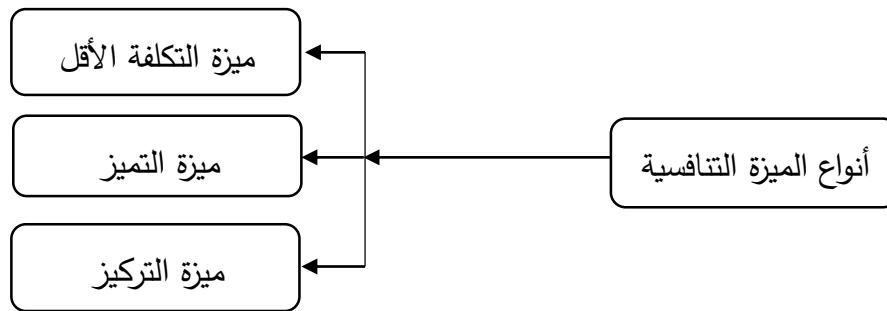
1-1-1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.¹

1-1-2- ميزة التميز: هو التفرد الذي تدمجه الشركة فيما تقدمه من سلع أو خدمات، وتحدث الميزة التفاضلية أو الفارقة عندما تستطيع شركة ما الحصول على علاوة سعرية.

ويذكر (Porter 2008) بأن التميز هو قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها.²

1-1-3- ميزة التركيز: وهي تحديد فئة أو طبقة معينة من السوق والتركيز عليها وخدمتها بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.³ والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية

الشكل رقم (II-03): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين

1 نازم محمود ملكاوي وشحاده مفلح الغرابية، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر الأردنية-، مجلة جامعة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد الأول- العدد الأول، جامعة جدارا، الأردن، أيلول 2015، ص: 73.

2 هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015، ص: 486.

3 نازم محمود ملكاوي وشحاده مفلح الغرابية، مرجع سبق ذكره ص: 73.

1-2- أبعاد الميزة التنافسية:

هناك العديد من الأبعاد للميزة التنافسية، ولعل أكثرها شيوعاً ما يلي:¹

1-2-1- الجودة: تعتبر الجودة والقيمة في المقام الأول، وببساطة يمكن القول بأن الخدمة أو المنتج يمتلك جودة مرتفعة حينما يشعر العملاء والمستهلكين بامتلاكهم قيمة أكبر.

1-2-2- الكفاءة: تكون المؤسسة أكثر كفاءة حينما يقل حجم المدخلات اللازمة لإنتاج كمية معينة من المخرجات النهائية، وبذلك يمكن وصف المؤسسة على أنها أكثر كفاءة وتنافسية.

1-2-3- المرونة: المقصود هنا بالمرونة هو مدى قدرة المؤسسة من حيث استجابتها السريعة وتفاعلها مع المتغيرات ذات الأثر على تصميم المنتجات أو طريقة تقديم الخدمات أو التغيرات ذات العلاقة بكمية طلب العملاء والمستهلكين.

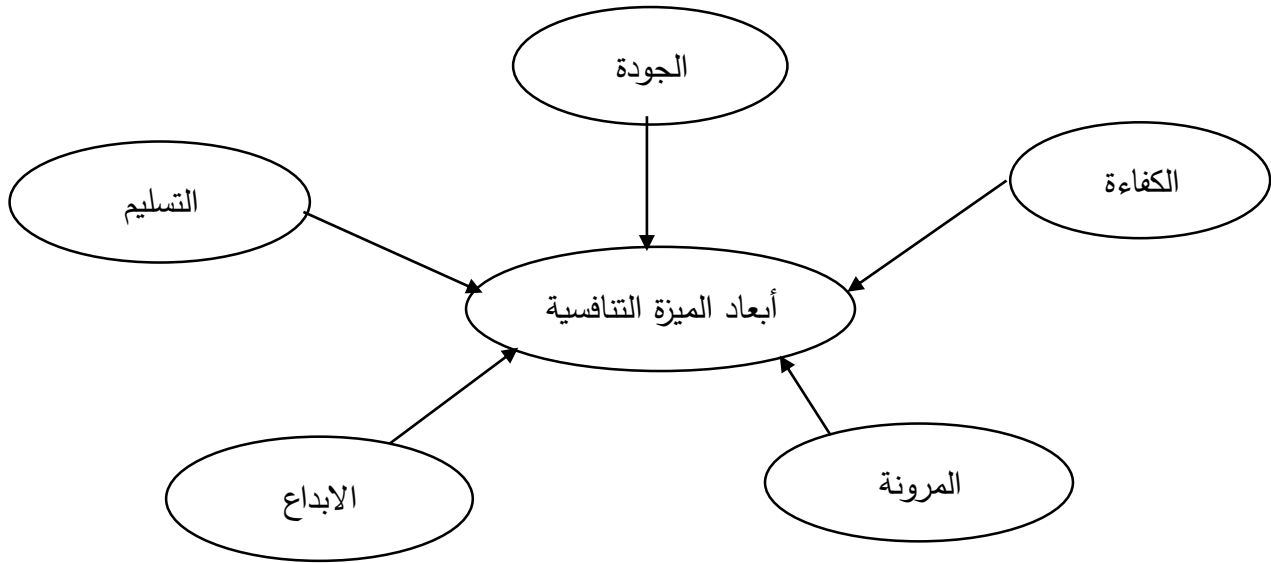
1-2-4- الإبداع: يعتبر الابتكار والتجديد أحد أهم أسس بناء الميزة التنافسية على كلا الأمدين القريب والبعيد، حيث إن عمليات الابتكار والتجديد التي تقوم بها المؤسسة تعتبر مصدراً رئيساً للميزة التنافسية، كونها تقدم شيئاً فريداً يفنقه المنافسون يمنح المؤسسة القدرة على تمييز نفسها واختلافها عن مثيلاتها.

1-2-5- التسليم (الوقت): بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن (competition based on time)، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن.²

1 محمود محمد الضابط، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 2، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يونيو 2022، ص: 20.

2 سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة برج بوعريش، الجزائر، جوان 2021، ص: 241.

الشكل رقم (II-04): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين

2- مصادر والأسباب التي تؤدي إلى وجود ميزة التنافسية:

2-1- مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر المنظمة للميزة التنافسية وأرجع بعض الكتاب والباحثين في الميزة التنافسية مهما تنوعت وتعددت مصادرها إلى مصدرين هما:¹

2-1-1- مصادر داخلية: هي المرتبطة بالموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة على اعتبار أن المنظمة هي مجموعة من الموارد (المالية، البشرية، الإدارية، التكنولوجية) وكيفية الاستغلال الفعال لهذه الموارد من أجل تحقيق ميزة تنافسية، كما قد تتولد الميزة التنافسية من مصادر أخرى داخل المنظمة كالإبداع، التطوير، نظم المعلومات، وغيرها.

2-1-2- مصادر خارجية: وهي التي تتولد من البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة التي يمكن أن تؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تنافسية ويعتبر مايكل بورتر استراتيجيات التنافس (استراتيجيات خفض التكاليف، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز).

1 مروه جمال وعلي فوزي موسى، أثر التوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية -، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 28-29/11/2018، المجلد الأول، ص: 81.

هناك تقسيم آخر بحيث يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية، يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي الذي يعد كوسيلة لبناء ميزة تنافسية، والثاني يتمثل بالإطار الوطني الذي يعد منشئ لمزايا تنافسية قوية والمصدر الثالث مدخل الموارد الذي يعد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.¹

2-1-1- التفكير الإستراتيجي كوسيلة لبناء ميزة تنافسية

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف (Porter,1985) استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

2-1-1-1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توفر اقتصاديات الحجم-آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذلك سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

2-1-1-2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو تقديم خدمة ممتازة، أو توفير قطع الغيار، أو الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، والسمعة الجيدة، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

2-1-1-3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من المستفيدين). والشكل التالي يوضح استراتيجيات التنافس لبورتر:

1 فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2015، ص، ص: 32، 35.

الشكل رقم (II-05): استراتيجيات التنافس لبورتر



المصدر: غسان محمد خليل النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

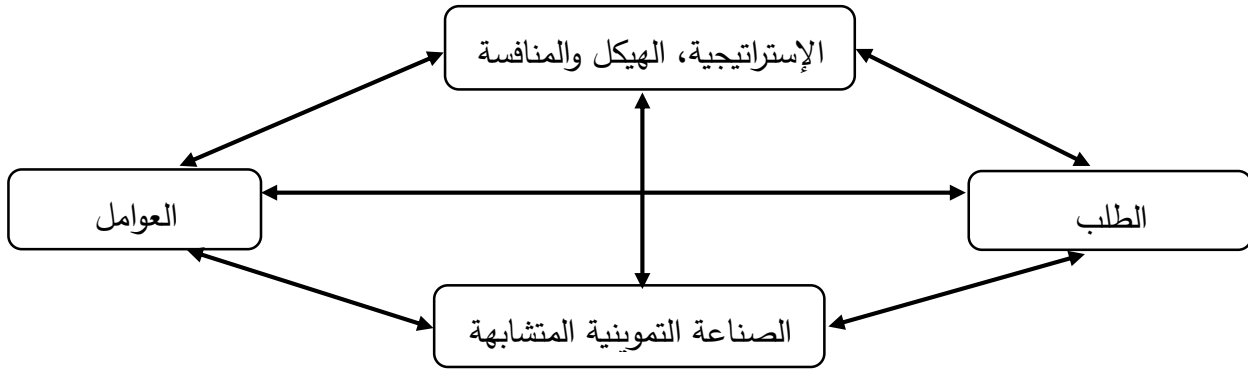
2-1-2- الإطار الوطني كمنشئ لمزايا تنافسية قوية:

يعد الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية قوية حيث إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئاً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

لقد حدد بورتر أربعة عوامل تشكل فيما بينها ما يعرف بالماسة الصناعية، التي إذا ما توفرت في دولة ما، فإن ذلك يساعد مؤسسات الدولة في حصوله على ميزة تنافسية، كما يوضحه الشكل التالي:¹

1 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2006 / 2007، ص، ص: 63، 67.

الشكل رقم (II-06): الماسة الصناعية



المصدر: حجاج عبد الرؤوف، مرجع نفسه، ص: 64.

ويمكن التطرق إلى عناصر الماسة الصناعية بإيجاز فيما يلي:

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج والطلب

- **ظروف عوامل الإنتاج:** يعتبر بورتر هذه العوامل من المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، التي يتعين على أي دولة أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:
 - **عوامل أساسية:** وتتمثل في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، الموارد الفيزيائية، الموارد المالية.
 - **عوامل متقدمة:** وتشمل كل ما يتعلق بالموارد المعرفية، البنية التحتية.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يكفي توفر هذه الشروط فقط، بل يجب استثمارها من أجل تحويلها إلى ميزة تنافسية، وكذلك العمل على التحسين المستمر لجودتها، وهذا يعني العمل على توفيرها من جهة وحمايتها من جهة أخرى سواء كانت الدولة أو القطاع الخاص، هذا الأخير المطلوب منه العمل هو كذلك؛ كونه يكون على دراية بالعوامل التي تحتاجها المنافسة.

وكمثال على دور العوامل المتقدمة في تحقيق الميزة التنافسية فإنه كلما كانت حالة شبكة طرقات في الداخل والخارج جيدة، كلما ساعد المؤسسة على أن تؤمن انتقال بضاعتها أو موادها الأولية بسلام، وبالتالي المحافظة على جودتها وحجمها مما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية.

- **الطلب:** يؤكد بورتر على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، ذلك كون خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا.

ويمكن أن نأخذ مثلاً في صناعة تجهيزات الهاتف النقال، فقد ساعد المستهلكون المحليون كثيرون الطلب في إسكندنافيا على دفع شركة نوكيا (NOKIA) من فنلندا، وإريكسون (ERICSSON) من السويد، للاستثمار في مجال تكنولوجيا الهاتف النقال، قبل فترة طويلة من انطلاق الطلب على هذه النوعية في دول أخرى متقدمة، وترتب على ذلك أن سيطرة شركة "نوكيا" و"إريكسون" على صناعة معدات وتجهيزات الهاتف النقال العالمية وبالتالي على المؤسسة التركيز على العناصر التالية:

- **تركيز الطلب الداخلي:** من خلال تجزئة الطلب ومعرفة درجة الحاح الزبائن؛

- **معرفة حجم الطلب وطريقة نموه:** وذلك من خلال معرفة حجم طلب الداخلي، تعدد العملاء، وكذلك معدل نمو الطلب؛ وذلك بغية التعرف إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى ضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات أم لا.

- **العمل على تدويل الطلب الداخلي:** وذلك من خلال تنقلات الزبائن المحليين، حيث يمثل هؤلاء الزبائن في كل سوق خارجية قاعدة لزبائن أوفياء للصناعة الوطنية وكذلك بالطريقة التي يمكن أن تساهم خصائص الطلب المحلي في تقوية الصادرات.

ثانياً: الصناعات التموينية والمتشابهة:

أما العنصر الآخر من عناصر الميزة التنافسية المحلية في صناعة ما، هو عنصر الصناعات التموينية والمتشابهة التي لها صلة بالصناعة قيد البحث، ويتم التركيز هنا على وجودها أو عدم وجودها، نظراً لما لها من أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة عالمية.

حيث أن منافع الاستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة، والمتعلقة بالصناعات التموينية والمتشابهة يمكن أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما، مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالمياً.

➤ **الصناعات المرتبطة:** ومن خلال الاسم فهي تمثل الصناعات التي تربطها علاقة مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، وبالتالي فإنه كلما توفرت هذه الصناعات بشكل كبير خاصة إذا كانت تملك مزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية.

➤ **الصناعات التموينية أو الداعمة:** وهي تلك التي تقدم الدعم وتقوم بتمويل الصناعة المعنية بالمدخلات اللازمة والتي تحتاجها العملية الإنتاجية، وتكمن أهميتها في أنه كلما وجدت وكانت تتمتع بمزايا تنافسية، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على مخرجات المؤسسة المعنية مما قد يعطي لها صفة التميز في منتجاتها.

ثالثاً: الإستراتيجية، الهيكل والمنافسة

تعتبر الإستراتيجية الهيكل والمنافسة الخاصة بالمؤسسات داخل دولة ما، الخاصة الرابعة للميزة التنافسية في نموذج بورتر الذي حدد نقطتين هامتين حولها:

- هي أن الدول التي تتميز بإتباعها سياسات إدارية متباينة، يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية فعلى سبيل المثال: يرى بورتر سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالمؤسسات اليابانية والألمانية يرجع ذلك إلى تأكيد هذه المؤسسات على تحسين العمليات الصناعية، وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج خاصة في الفترة ما بين السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، وعلى العكس فإن سيطرة المختصين في المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية أدى بدوره إلى الاهتمام بتعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل. مما سبب في الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية، والتي تحتل فيها موضوعات العمليات الصناعية وتصميم المنتج أهمية بالغة، مثل: صناعة السيارات.

- يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، حيث تتسبب المنافسة على هذا المستوى في توليد نوع من الضغوط نحو عملية التجديد، ونحو تحسين الجودة، وتقليل التكاليف، والاستثمار في العوامل المتقدمة إلى أعلى، ويساعد كل ذلك في توفير مجموعة من المنافسين الدوليين.

وربما يتعلق أهم تطبيق لإطار العمل الذي وصفه بورتر، وهي تلك الرسالة التي يحملها حول عوامل الجذب الخاصة ببعض المناطق وذلك للقيام باستقطاب بعض الأنشطة الإنتاجية، فعلى سبيل المثال قامت العديد من شركات الإعلام الآلي اليابانية بنقل الكثير من نشاط البحوث والتطوير إلى الو. م. أ، وهذا يمكنهم الاستفادة من المركز التنافسي الدولي للو. م. أ في هذه الصناعة.

2-1-3- مدخل الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، وحيازتها بالجودة المطلوبة وتسييرها تسييراً فعالاً وكفؤاً، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:¹

2-1-3-1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

➤ **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

➤ **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

1 فادية وليد حنفي أبو شامة، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 32، 35.

➤ **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2-1-3-2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

➤ **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي التي تتبع المنتج منذ كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبه للحيازة على مزايا تنافسية، ودخول السوق الدولية، وكذلك كسب ثقة المتعاملين.

➤ **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

➤ **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً فهي تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذلك متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

➤ **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

➤ **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

2-1-3-3- الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى نوعين:¹

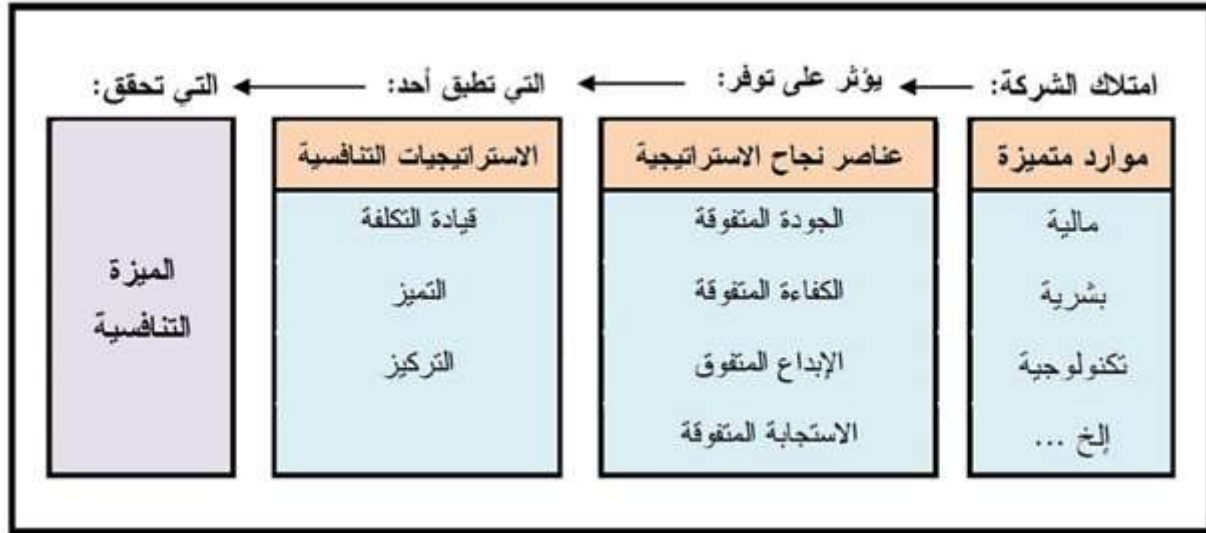
- الكفاءات الفردية.

1 غسان محمد خليل النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 32، 33.

- الكفاءات الجماعية أو المحورية.

تناول الباحث شعبان (2011م) العلاقة ما بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية، وقام بعرضها بالشكل الآتي:

الشكل رقم (II-07): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: غسان محمد خليل النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن امتلاك المؤسسة للموارد المتميزة واستثمارها بشكل سليم يحقق لها الميزة التنافسية التي تنشدها، وهناك عدة عناصر ضرورية لنجاح الاستراتيجية المستخدمة، وهي: الكفاءة، والجودة، والإبداع، وسرعة الاستجابة للعملاء، وهذه العناصر لن تكون موجودة بدون توفر الموارد المتميزة المالية والبشرية والتكنولوجية وغيرها، يأتي بعدها استخدام الاستراتيجية التنافسية المناسبة لكي تتحقق نهاية الميزة التنافسية للمنشأة.

2-2- الأسباب التي تؤدي إلى وجود ميزة تنافسية:

بين (كردي. 2011) و (Eryesil , et al.2015, p3457) أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية.¹

1 إيمان عبد الحكيم رفاعي عبد الواحد، معايير أداء موجهات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم، مجلة دراسات في الطفولة والتربية، العدد الخامس عشر، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، مصر، أكتوبر 2020، ص: 200.

2-2-1- العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالمؤسسة التي تملك من الموارد البشرية المعدة والمؤهلة على مستوى عال ذات قدرة على الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

2-2-2- العوامل الخارجية: قد يخلق تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على هذه التغيرات الحادثة فالمؤسسة التي استخدمت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

وهنا قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية، والموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها ويصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها، وهنا تتم المحافظة على الميزة التنافسية Sustaining Competitive Advantage .

3- مؤشرات وأساليب تحقيق الميزة التنافسية ومعوقات تحقيقها:

3-1- مؤشرات الميزة التنافسية:

تختلف كيفية الحكم على المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية تبعاً لاختلاف النشاط السائد في المنظمة ولكن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية والتكلفة، لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية وبالتالي يمكن حسابها بدقة وسهولة، على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا المستهلك ومن هذه المؤشرات نذكر:

3-1-1- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة، واستغلال الموارد بشكل أفضل.

3-1-2- الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية: أن الإستراتيجية التنافسية تركز على الاختلاف ما بين المنظمات، ولا تركز على المهام المشتركة بينها وأن ما تركز عليه هو كيفية القيام بالوظيفة بشكل

أفضل مما تؤديها المنظمات المنافسة. والاستراتيجية التنافسية تعتمد على عدة خطوات التي ذكرها (2015) Quaddus & Woodside،:

- التعرف على القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال، وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة.
- تحديد الاستراتيجية التنافسية بحسب إمكانيات وظروف المنظمة.

3-1-3- الحصة السوقية: حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة، حصة السوق المخدوم، والنمو السنوي المبيعات، الحصة السوقية النسبية للمنظمة¹، وبالنسبة لهذه الأخيرة (الحصة السوقية النسبية للمنظمة) نجد فيها ثلاث حالات هي:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

3-1-4- التكلفة: تعد تكلفة الصنع المتوسطة قياساً على تكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها².

3-2- أساليب تحقيق الميزة التنافسية

إن الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز على الآخرين يمكن تحقيقها بإحدى الوسائل الآتية:³

3-2-1- الكفاءة المتفوقة: تلك التي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة في إنتاج مخرجات معينة.

1 أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، كانون الثاني 2018، ص: 51، 52.

2 غيث محمود النقري، أثر تطبيق إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيلكوم-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2016/ 2017، ص: 25، 26.

3 شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية- المجلد 31، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017، ص: 1753، 1754.

3-2-2- الجودة المتفوقة: تقام الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، وكذلك الجودة العالية التي تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جديدة.

3-2-3- الإبداع والتفوق: اللذان يتحققان من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جيد ومختلف عن المنافسين.

3-2-4- الاستجابة المتفوقة لحاجات العميل: حيث تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تشبع رغبات عملائها بشكل أفضل من منافسيها.¹

3-3- معوقات تحقيق ميزة تنافسية داخل المنظمة:

استعرض حامد وبورغده عدة معوقات قد تعيق المنظمة عن تحقيق ميزة تنافسية منها:²

3-3-1- المعوقات الداخلية: والتي تتمثل غياب قيادة إدارة ناجحة، وغياب الرقابة الإيجابية وعدم توافر الشفافية أثناء الحد من السلوكيات السلبية للعاملين بالمؤسسة، إلى جانب ضعف قدرة المنظمة على توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار وأخيرا عدم الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة.

3-3-2- المعوقات الخارجية: ويندرج تحتها جميع العقبات الخارجية الناتجة عن البيئة الخارجية للمؤسسة مثل التشريعات والقوانين والضوابط التي قد تعيق العمل، وعدم الاهتمام بالبحث والتطوير وضعف أجهزة التعليم والتثقيف.

1 محمود عبد المجيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنمية)، مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2018، ص: 11.

2 مروه جمعه عبد الغاني بسيوني، الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد التاسع عشر، جامعة الفيوم، مصر، 2020، ص: 721.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية

1- كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري:

إن كان امتلاك استراتيجية جيدة يدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لا تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية بل تمتد إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات، ومن ثم فإن حيازة المواد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها استغلالاً جيداً يؤمنان ويشكلان نجاح الاستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات، كما أن تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التميز - الجودة - قيادة التكلفة المرونة - التركيز على المنافسة) من خلال رأس المال الفكري يكون كما يلي:¹

1-1- تحقيق التميز من خلال رأس المال الفكري:

يسهم رأس المال الفكري في تأسيس منظمات ذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بفكرها وقدرتها. كما يعد الإبداع والابتكار من العوامل الرئيسية في قدرة الشركة على الاحتفاظ بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة كلما احتفظت الشركة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص الشركات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.

ويعد التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال، أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية.

1-2- تحقيق الجودة من خلال رأس المال الفكري:

تظهر أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التي تتسم بالكفاءة والجودة، ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها، كما أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في تحسين وجودة الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسن القدرات التنافسية، وكذلك يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها وجعلها منظمة مبتكرة، ويعتبر التركيز على رأس المال الفكري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل الميزة التنافسية تحتل أهمية لدى المنظمات.

1 كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 87، 90.

مما يعني الكفاءة في استغلال الموارد وعناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية، بحيث يتم الحصول على أكبر ناتج ممكن باستخدام تلك الموارد، أو إنتاج حجم معين من الإنتاج بأقل حجم ممكن من الموارد، أي بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة.

1-3- تحقيق قيادة التكلفة من خلال رأس المال الفكري:

إن استراتيجية قيادة التكلفة تركز على إنتاج منتجات وخدمات نمطية بتكلفة منخفضة مع الاحتفاظ بجودة مقبولة تقدم للمستهلكين. ولقيادة التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلاقي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل، وهذا ما يدفع الشركة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تخفيض التكلفة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد أو التكلفة على أساس النشاط.

وتتميز الشركة التي تتمتع بالكفاءة المميزة بقدرتها على تخفيض تكاليفها وتمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها، وهذا ما يمكنها من خلق قيمة أكبر (ميزة تنافسية) مقارنة بمنافسيها، ومن ثم تحقيق أرباح عالية.

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إلى أن تكون مؤثرة وأن تكون معيارية أو نموذجية للمنظمات المنافسة، من خلال التأثير في منتجاتها وخدماتها، ولنجاح هذه الاستراتيجية يجب أن تجتهد المنظمة باستمرار لاستكشاف كل جوانب عمليات المنظمة والضغط من أجل تخفيضات مستمرة في التكلفة عبر كل جوانب عملياتها.

1-4- تحقيق المرونة من خلال رأس المال الفكري:

أصبحت المرونة بعد التنافس الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد زيادة رغبات العملاء والتنوع وكذلك وسائل إشباعها، ويقصد بالمرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العميل فضلا عن زيادة رضا العميل في أداء الخدمة بواسطة تخفيض الوقت، وأن تفوق المنظمات من خلال بعض المرونة ربما يتم عن طريق القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم، لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة طلب العملاء بتكلفة اقتصادية، والقدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات لمقابلة احتياجات العملاء المختلفة.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن المرونة أصبحت ميزة تنافسية مهمة لأي شركة تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن، فالكثير من الشركات تسعى لتوسيع قاعدتها مع العملاء من خلال التركيز على السرعة في أداء الخدمة للعملاء، وتعرف بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضا العملاء في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت.

1-5- تحقيق التركيز على المنافسة من خلال رأس المال الفكري:

قد تتبنى المنظمة استراتيجية التركيز باعتبارها إحدى استراتيجيات النمو، وينصب اهتمام المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية بتركيز جميع إمكانياتها في مجال محدد تتخصص فيه، فقد تركز أعمالها على منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة. وتهدف المنظمة من استعمال هذه الاستراتيجية تحديداً إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتقوية الفرصة على المنافسين الآخرين الذين قد يوزعون جهودهم في صناعات متنوعة. وتساعد استراتيجية التركيز المنظمة على استثمار الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجاتها وتحقيق لها دوراً قيادياً في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو في السوق الذي تعمل فيه. وتركز المنظمات التي تستعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق مستوى عالٍ من العائد على الاستثمار.

2- أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع نظراً لشدة تغيرها، وأصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمراً صعباً، ففي عالم متغير تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بسرعة فائقة، يبقى العنصر الوحيد الذي يمثل نقطة القوة بالنسبة للمنظمة هو رأس المال الفكري والكفاءات المؤهلة للإبداع والتجديد.¹

ولقد أدى الانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، وبالتالي أصبحت محدداً غير أساسي للميزة التنافسية، وبالتالي تأكدت المنظمات في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية المستدامة هو رأس مالها الفكري، ذو المهارة العالية على الإبداع المستمر، وبالتالي ضرورة الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي تصبح فيه العقول الذكية هي المصدر الجديد للميزة التنافسية.

3- العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

تستطيع المنظمة الاستثمارية في امتلاك الميزة التنافسية، من خلال المعرفة، لأنها مصدر أساسي للميزة، وبالتالي على المنظمات أن تعرف كيف تمتلكها وكيف تديرها، لأن ما ينتج عنها هو رأس المال الفكري، وبالتالي تقوم بإدراك كيفية امتلاكه، إدارته وقياسه، وتشبه العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية النظام مدخلاته هي مكونات رأس المال الفكري، أما المعالجة فتتمثل في تطبيق مبدأ (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، الاستغلال الأمثل) على مكونات رأس المال الفكري، أما مخرجات النظام فتتمثل في امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز، يشتمل على مكوناته المتمثلة في رأس مال بشري متميز، رأس مال هيكلي متميز،

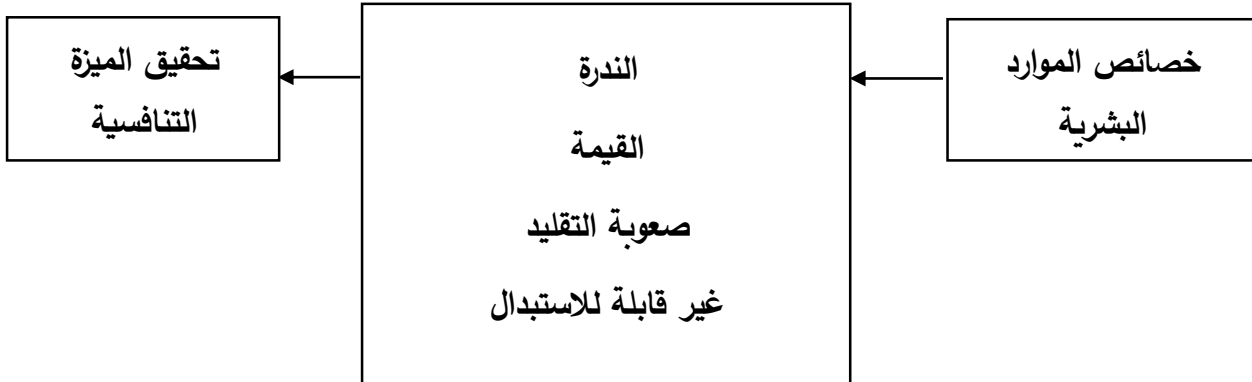
1 فرحاتي لويظة، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

ورأس مال زبوني متميز، وعندما تحوز المنظمة على هذه المكونات تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة والاستجابة المتفوقة، وتوضح المكونات السابقة كما يلي:¹

3-1- رأس المال البشري المتميز:

تحقيق التميز في أداء المنظمة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فقط، بل بالدرجة الأولى على توفر الكفاءات البشرية التي لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، من أجل تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد الفكرية تعتبر مصدر الفكر والابتكار والإبداع، لكن مع مراعاة أن تكون هذه الكفاءات موارد إستراتيجية تتصف بالندرة وصعوبة التقليد، القدرة على خلق القيمة وغير قابلة للاستبدال بمورد مماثل لها في إطار الإستراتيجية المعتمدة والشكل الموالي يوضح خصائص هذه الكفاءات.

الشكل رقم (II-08): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.



المصدر: بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كدعامة لتنافسية المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

تتمثل مجالات تميز رأس المال البشري في:

وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ورفع العائد على الاستثمار. "

3-2- رأس المال الهيكلي المتميز:

امتلاك رأس مال هيكلي متميز يعني تحفيز وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض زيادة إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها

1 فرحاتي لويوة، مرجع نفسه، ص: 223، 224.

بما تستجبه التحولات البيئية ومن أمثلة ذلك: اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات، إضافة إلى اعتماد هيكل تنظيمي مناسب يشجع الأفراد العاملين مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة والضمنية استغلالاً أمثل.¹

3-3- رأس مال العلاقات (الزبوني) المتميز:

يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط بين المنظمة وعملائها ومورديها، تعتبر نقطة الانطلاق لأي منظمة هي السوق دائماً أي (الزبائن)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة، أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء متميزين، وتلبية حاجات المستهلك، كل هذه أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، وهذا لن يكون إلا من خلال دراسة السوق والبحوث التسويقية الفعالة، والتي مهما كلفت عوائدها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية لها، ومجالات تميز رأس مال الزبائن هي:²

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، أو كسب زبائن جدد؛

- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛

- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛

- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

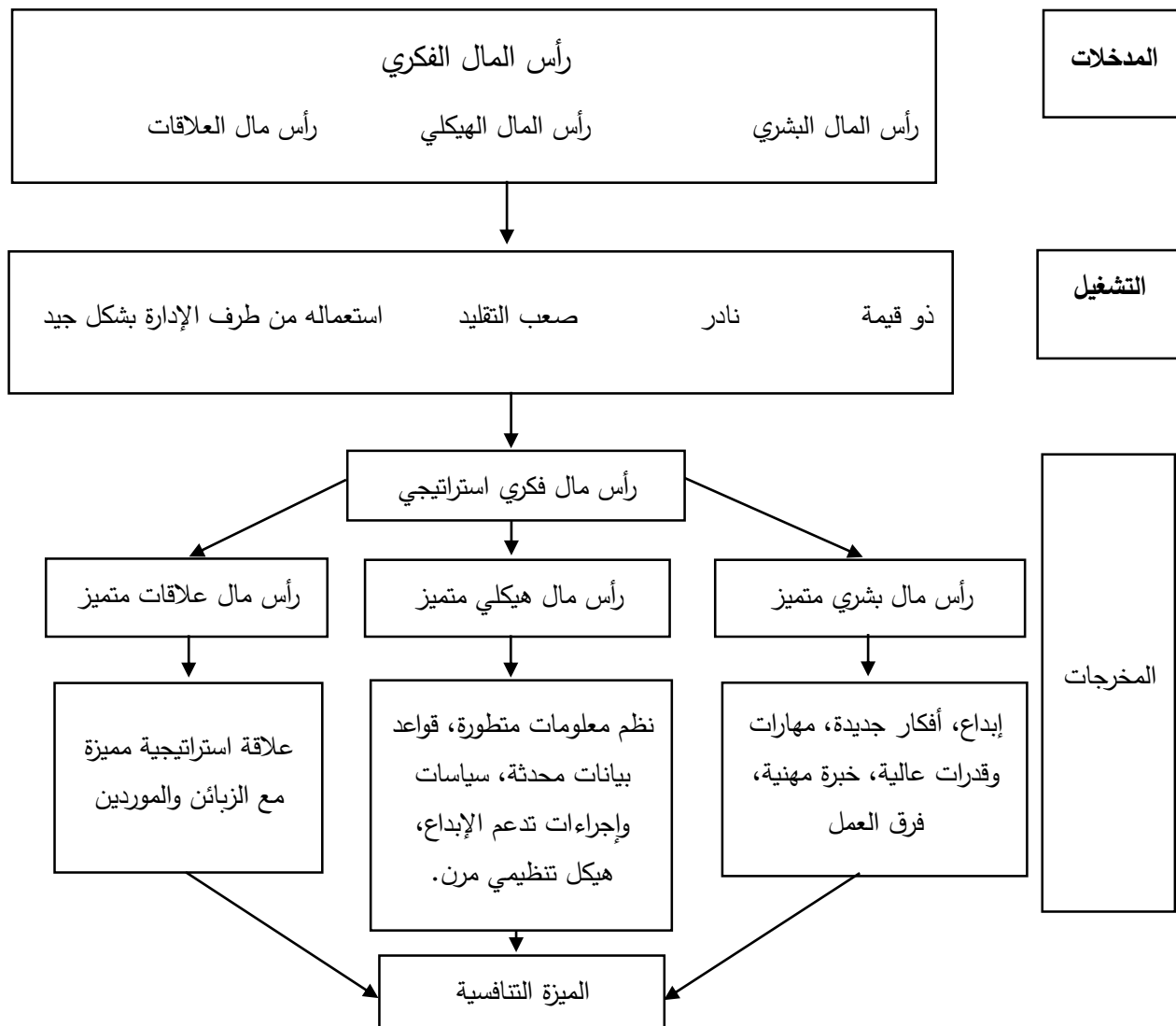
مما سبق ندرج الشكل الموالي الذي يعكس طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على

شكل نظام كما حدده مصطفى رجب علي شعبان.

1 بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة موبيليس-، ص: 97.

2 فرحاتي لويوة، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

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



المصدر: بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كدعامة للتنافسية المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة موبيليس، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث يصنف مايكل بورتر من أهم الباحثين في الميزة التنافسية إذ اعتبر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق أي ميزة تنافسية، حيث تساهم إستراتيجية قيادة التكلفة المعتمدة على تدنية التكاليف في تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة، في حين تساهم إستراتيجية الاختلاف أو إستراتيجية التميز المعتمدة على التمايز في تحقيق تمايز منتجات المؤسسة.

كما يعتبر التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد والكفاءات من أهم مصادر الميزة التنافسية التي من شأنها تحقيق التميز لخدمات ومنتجات المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع، التكنولوجيا وتبني المفاهيم الأساسية للجودة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر

-ميلة-

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى الجانب النظري من موضوع الدراسة حيث تم الإلمام بالجوانب المختلفة للاستثمار غير المادي والميزة التنافسية"، نصل إلى الفصل الثالث والذي خصص للدراسة الميدانية، والتي تعد من أهم الوسائل لجمع المعلومات والبيانات من واقع الدراسة بصورة منهجية وموضوعية، حيث تم إسقاط الدراسة على أحد مؤسسات الاتصالات ألا وهي المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة-، لتوضيح دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية، ولأجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

1- نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963م وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة MGS (Mobile global system)، وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات بتاريخ 05 أوت 2000م بمقتضى القانون 03 / 2000 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي بقدر ب: 100.000.000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 502-18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130 - الجزائر.

وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى الثقافية وفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 01/01/2003، في موجب قانون 03/2003، وفتر رأسمالها ب 50.000.000 دج.

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 01/ نوفمبر / ميلة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، وإجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1- فرع هاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقل ATM.

2- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتيلث ATS

3- فرع خدمات الانترنت: اتصالات الجزائر للإنترنت: DJAWEB

ولهذه الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر.

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - برامج لتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004، 2008. ويظهر ذلك فيما يلي:

- إدخال التكنولوجيا الجديدة في تحويل المعطيات والبيانات.

- إدخال تكنولوجيايات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات.
- إدخال تكنولوجيايات جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية.
- تأمين شرايين التحويل (كابلات، الألياف المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيايات حديثة منها تكنولوجيايات (DWDM).
- تنفيذ إدارة ومراقبات الشبكات.
- إدخال تكنولوجيايات جديدة في الإدارة.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والمهتمين بمجال الاتصال.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - ومهامها وأهدافها

2-1- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - عام 2003 وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس وخدمات الإنترنت جواب والاتصالات الفضائية. نشأت بموجب قانون فبراير 2000، المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، ووضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف.

انقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة وأهمها خلال عام 2008، وخاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمتنقلة، والأقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للزبون عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

2-2- طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيفة العمومي. تقوم اتصالات عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية

أو اللاسلكية. وهذه المؤسسة تندرج ضمن قطاع الخدمات وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

2-3- عروض خدمات المؤسسة:

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزبون بالشبكة والخدمات الهاتفية، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في:

- نقل المكالمات الهاتفية الصادرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء.
- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر.
- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية السير الحسن لخدمة الهاتف وصولاً إلى نقطة الانتهاء مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص 101 للإدرات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة، 12 من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر. تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

3- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي

3-1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة:

- تضطلع مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:
- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
 - إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
 - تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج، والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
 - تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
 - إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، العالية لتحقيق أهدافها.
 - تطوير، تشغيل، إدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية.
 - توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أوفي الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشركة.

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

3-2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

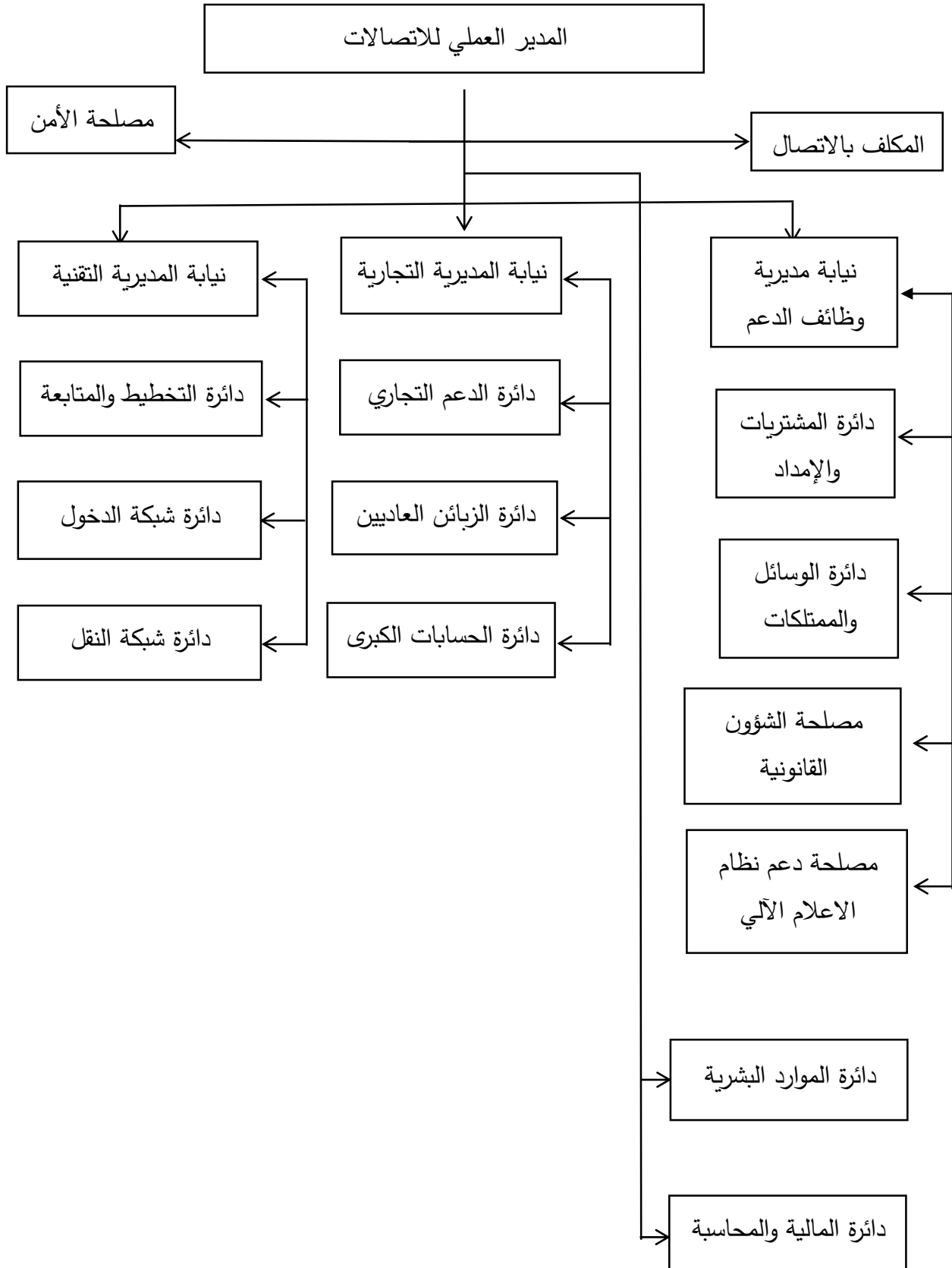
- تسعى المؤسسة إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن سلامة الشبكة ونوعية الاتصال.
- الرضا التام للمستعملين.
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- سعي المؤسسة فتظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

3-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - ومصالحها:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات - ميلة- على النحو التالي:

هو نظام يوضح العلاقة والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية وتظم المؤسسات اتصالات الجزائر - ميلة - 284 عامل موزع على مختلف المصالح:

الشكل رقم (01-III): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة -



المصدر: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة - (مصلحة الموارد البشرية)

التعريف بمصالح مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة -

أولاً: المديرية العملية للاتصالات

إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة ولكن قبل التطرق لدوائر المؤسسة بمصالحها المختلفة ومهامها سنعرض المهام الرئيسية للمدير وتعريفه:

✓ المدير: هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها، كما أنه المسؤول المباشر

عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته:

- التنسيق بين الوظائف في مختلف المصالح والربط فيما بينها؛

- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة؛

- تأمين ومراقبة تسيير الموارد المادية والبشرية للوحدة؛

- إعداد واتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة العامة للعمل في المؤسسة؛

- الممثل الرئيسي للمؤسسة في الداخل والخارج؛

- المصادقة على القوائم والاجتماعات "القوائم الختامية، الإعلانات، الجداول المالية خلال السنة".

✓ الأمانة: هي ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كلها باعتبارها الموظف الإداري المكلف بكل

المعلومات الإدارية الصادرة من المؤسسة والواردة إليها عبر البريد وعبر الهاتف، وعبر الزوار، فأمين إدارة

المؤسسة يجب أن يكون حريص على:

- الاتصال بجميع الموظفين؛

- حسن الأمانة أي الإنصات للمسؤول المباشر، والانصياع إلى توصياته وتوجيهاته؛

- استقبال البريد الوارد ونقله إلى المدير؛ - تسجيل الصادات والواردات من الوثائق؛

- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول؛

- حفظ وتسجيل الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة وترتيب مختلف الوثائق.

✓ الخلايا: وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفتيش، خلية الاتصال والعلاقات الخارجية، وخلية تسيير النوعية

وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

ثانياً: مهام ومسؤوليات الدوائر والمصالح

1- دائرة تسيير الموارد البشرية والوسائل: وتندرج تحتها المصالح التالية:

❖ مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في:

- تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط له؛

- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛

- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

❖ مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: وتتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم؛

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور؛

- العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.

❖ مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

❖ مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.

وينبثق عن هذه المصالح:

• المخزن الولائي: وهو عصب اتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ولمصالح المديرية ويحفظ جميع المواد في المخزن.

2- الدائرة التقنية: وتقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

❖ مصلحة المنشآت القاعدية: مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها،

ودراسة بيئة المواقع، والهندسة المدنية، وتوصيل الكهرباء، والتهوية... الخ فهي تنقسم إلى ثلاث فروع:

- الإرسال (TRANSMISSION).

- التحويل (COMMUTATION).

- الطاقة (ENERGIE).

❖ مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤوليتها الرئيسية صيانة المعطيات.

❖ مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن

للشبكة وصيانتها.

تنبثق عن هذه المصلحة:

• المراكز التقنية للاتصالات مهمتها جمع المراكز التقنية، مراكز إنتاج، مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

3- الدائرة التجارية وتقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

❖ مصلحة العلاقة مع الزبائن ومهامها تتمثل في:

- السهر على إرضاء الزبون عن الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛

- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة؛

- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم؛

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛

- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛

- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، أو وكالة، أو قسم؛

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

❖ مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات وتتمثل مهامها في:

- متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛

- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون؛

- تكوين المستخدمين في المصلحة.

وتتبع عنها الوكالات التجارية التي مهمتها تتمثل في:

- استقبال وتوجيه الزبائن؛

- عرض وبيع الخدمات؛

- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها؛

- متابعة شكاوي الزبائن.

4_ دائرة المالية والمحاسبة: وتتكون من أربعة مصالح وهي: الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة تتمثل في: إعداد الميزانية، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية

والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية والتي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

المبحث الثاني: منهج وأدوات الدراسة

1- منهج الدراسة:

يقوم المنهج الوصفي التحليلي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة من خلال جمع البيانات وتبويبها ومحاولة تفسيرها وتحليلها ؛ بهدف استخلاص النتائج والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.¹

كي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وأن تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة، والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها، ودراسة "دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، انطلاقا من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة.

1-1- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الاستثمار غير المادي (الاستثمار في رأس المال الفكري الاستثمار، في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات، الاستثمار في المنتجات غير المادية)

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

1-2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية ميلة حيث يتكون مجتمع دراستنا الحالية من 75 موظف كما يظهر من خلال الجدول التالي:

¹ عبد الحليم عمار غربي، منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، الطبعة الثانية، مطبوعات كتاب الاقتصاد الإسلامي الإلكتروني المجاني، 2019، ص: 39.

الجدول رقم (01-III): مجتمع الدراسة

الجدول	التكرار	النسبة
ذكر	40	53.33
أنثى	35	46.66
المجموع	75	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

3-1- عينة الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة بالمسح الشامل لأفراد العينة حيث وزعنا 45 استمارة وتم استرجاع 44 استمارة وبعد الفحص الدقيق للاستمارات تم استبعاد 01 استمارة التي تمثل نسبة 57.33 % من مجتمع الدراسة ما يعادل (43) عينة

الجدول رقم (02-III): الإستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الإستبانة	العدد	النسبة
الإستبانات الصالحة للدراسة	43	100
الإستبانات المستبعدة	01	2,32
الإستبانات الغير المسترجعة	01	2,32
الإستبانات الكلية	43	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

4-1- مجالات الدراسة:

1-4-1- المجال المكاني للدراسة:

تمت هذه الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة، حيث شملت الدراسة عينة من موظفي المديرية.

1-4-2- المجال الزمني للدراسة:

تمثلت الحدود الزمنية لدراستنا كما يلي :

- الدراسة النظرية وكانت في الفترة الممتدة من (2022/02/01 إلى 2022/06/04)، تم فيها انجاز الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمها إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للاستثمار غير المادي كما تناولنا في الفصل الثاني مدخل إلى الميزة التنافسية.
- الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من (2022/05/05 إلى 2022/06/04) تم في هذه الفترة تحديد مكان إجراء الدراسة الميدانية والفئة التي ستجري عليها الدراسة، ثم بعد ذلك تحديد محاور الاستثمار وبعدها الشروع في جمع المعلومات والاستفسارات اللازمة حول كل محور، وفي النهاية تم إعداد الاستمارة النهائية ليتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والقيام بالتصحيحات اللازمة وهذا تحت إشراف الأستاذة المشرفة، حيث كان تاريخ توزيع الاستمارة وتاريخ استلام آخر استمارة في الفترة من (2022/05/12 إلى 2022/05/13). تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان وشرحه على جميع الأساتذة واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

2- أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

2-1- أدوات الدراسة:

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث إماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة.

استخدمنا في دراستنا بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "الاستمارة" كأداة رئيسية في الدراسة، ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعا من الضبط والتقنين (الملاحظة المنتظمة).

مر استخدام الاستمارة كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل نبينها كالتالي:

1 محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء-اليمن، 2019، ص: 126.

1- مرحلة إعداد الاستمارة: تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستمارة - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) أسئلة هي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة في الوظيفة.

القسم الثاني: ويضم محورين اثنين:

➤ **المحور الأول:** يتعلق بالاستثمار غير المادي ويتفرع إلى 3 أبعاد، البعد الأول بعنوان حول الاستثمار غير المادي في رأس المال الفكري ويضم 7 أسئلة، البعد الثاني حول الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات ويضم 5 أسئلة والبعد الثالث حول الاستثمار في المنتجات غير المادية وبه 5 أسئلة.

➤ **المحور الثاني:** ويتطرق إلى الميزة التنافسية، وينقسم إلى بعدين، البعد الأول يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية ويضم 7 أسئلة، والبعد الثاني حول أنواع ومصادر الميزة التنافسية ويضم 8 أسئلة.

2- مرحلة تحكيم الاستمارة: حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستمارة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استمارة الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها.

3- مرحلة توزيع الاستمارة: تم توزيع الاستمارة على المبحوثين من طرف الطالبين وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثون والإجابة عليها في حينها.

4- مرحلة جمع الاستمارة: تم جمع الاستمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات إلى المؤسسات والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستمارات حيث لم تستبعد أية استمارة لنحضرها فيما بعد للتفريغ والتحليل.

2-2- أساليب المعالجة الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS24) version، وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ظهر مع تطور أجهزة الحاسوب نتيجة للصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية الخاصة بالحجم الكبير من البيانات.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. المدى: لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة، وفقاً لمقياس ليكرت Likert الخماسي، وذلك بأن يُقَابَلُ كُلُّ عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل

اختيار من الاختيارات السابقة درجات للترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي : موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة).

الجدول رقم (III-03): مقياس ليكرت الخماسي

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

إنّ تحديد طول الفئات لمقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة تطلب حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالآتي:

➤ من (1 إلى 1,80) يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (1,80 إلى 2,60) يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (2,60 إلى 3,40) يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (3,40 إلى 4,20) يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

➤ من (4,20 إلى 5,00) يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

2. التكرارات والنسب المئوية: تتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحديد إجابات أفرادها عن عبارات محاور الاستمارة.

3. المتوسط الحسابي: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من متغيرات الدراسة.

4. الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

5. معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستمارة.

6. معامل بيرسون: لقياس الارتباط

3- صدق وثبات الاستمارة:

بغرض معرفة صلاحية الاستمارة من الناحية المنهجية والعملية تمّ دراسة صدق وثبات الاستمارة.

3-1- صدق الاستمارة:

لقد تمّ توزيع الاستمارة على مجموعة من المحكّمين-انظر الملحق رقم (03)- بغرض معرفة الصدق الظاهري لهذه الاستمارة، وقد أعطى المحكّمون مجموعة من الملاحظات القيمة فيما يخص الشكل والمضمون، وقمنا بإجراء التصحيحات اللازمة وبإشراف مستمر من طرف المشرفة خلال عملية التصحيح.

3-2- ثبات الاستمارة:

تمّ استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من الاتساق الداخلي والثبات للاستمارة، وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وفي الأخير حساب معامل الثبات الكلي، حيث يكون معامل الثبات:

- ضعيفا إذا كانت ألفا أقل من (60%).
 - مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%).
 - جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
 - ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من (80%).
- والجدول أدناه يبين معامل الثبات حسب ألفا كرونباخ.

جدول رقم(III-04): معاملات الثبات (حسب ألفا كرونباخ) للاستمارة

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ	تقديره
37	0.913	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول يلاحظ بأن الدراسة لها درجة ممتازة من الثبات، حيث بلغ معامل الثبات الكلي 0.913، مما يؤكد ثبات الاستمارة، وأنه قادر على إعطاء نفس النتائج حتى ولو أعيدت الدراسة مرة أخرى في نفس الخصائص.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم التطرق إلى وصف مفردات عينة الدراسة، وذلك بالإشارة إلى الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل مدى إدراك عينة الدراسة لكل من دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وكذا أبعاد هذه الميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها، وفي الأخير توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناء على النتائج المتحصل عليها، ومن تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفريغ الاستثمارات ومعالجتها إحصائياً.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتم توزيع المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة والخبرة في الوظيفة.

1-1- الجنس:

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستمارة حسب جنسهم.

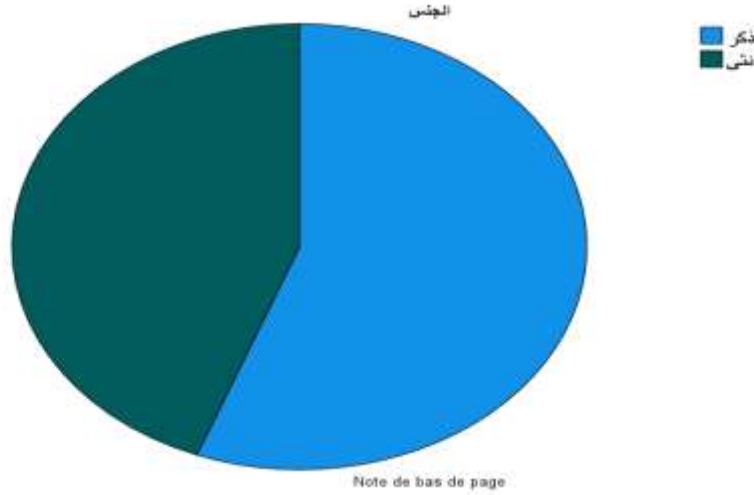
الجدول رقم (III-05): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	55.8%
أنثى	19	44.2%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث إذ تقدر بـ 55.8% بتكرار 24 مقابل 44.2% بتكرار 19 بالنسبة للإناث، وهي نسب متقاربة مما يعكس تساوي فرص التوظيف في المؤسسة محل الدراسة؛ والشكل الموالي يوضح ذلك أكثر.

الشكل رقم (III-02): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1-2- العمر:

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستمارة حسب عمرهم.

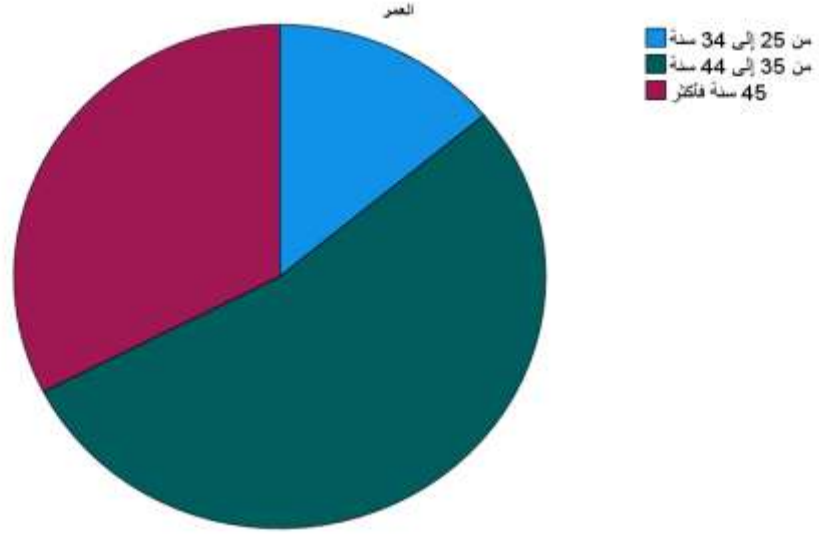
الجدول رقم (III-06): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	0%
من 25-34 سنة	6	14%
من 35-44 سنة	23	53.5%
45 سنة فأكثر	14	32.6%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة عمرية هي فئة من 35 إلى 44 سنة وذلك بنسبة 53.5% وبتكرار 23، تليها الفئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 32.6%، ثم الفئة العمرية من 25-34 سنة بنسبة 14%؛ وتدل نتائج التحليل الإحصائي على أن فئة الكهول هي الفئة الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة وهذا كما يظهره الشكل الموالي.

الشكل رقم (III-03): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3-1- المستوى التعليمي

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستمارة حسب مستواهم التعليمي.

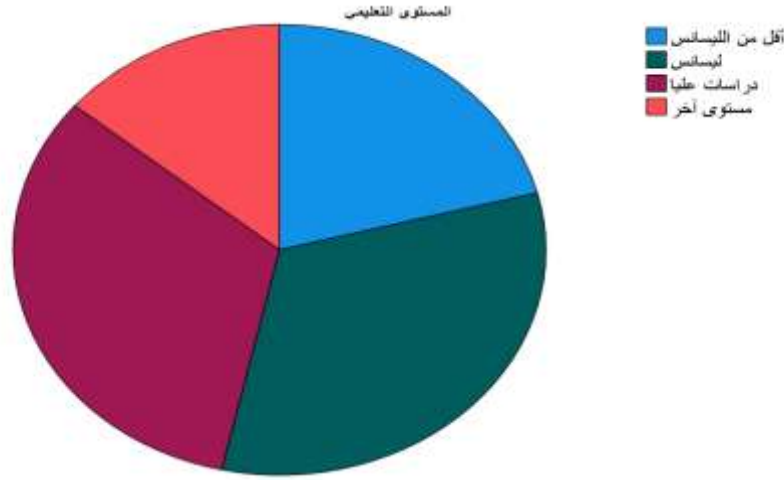
الجدول رقم (III-07): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ليسانس	9	20.9%
ليسانس	14	32.6%
دراسات عليا	14	32.6%
مستوى آخر	6	14%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الليسانس وأصحاب الدراسات العليا بنسبة 32.6% لكل فئة، تليه فئة الأقل من ليسانس بنسبة 20.9% ثم الفئة الأخيرة ذات مستوى آخر بنسبة 14%. كما يظهره القرص البياني التالي.

الشكل رقم (III-04): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1-4- الوظيفة

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستمارة حسب وظيفتهم.

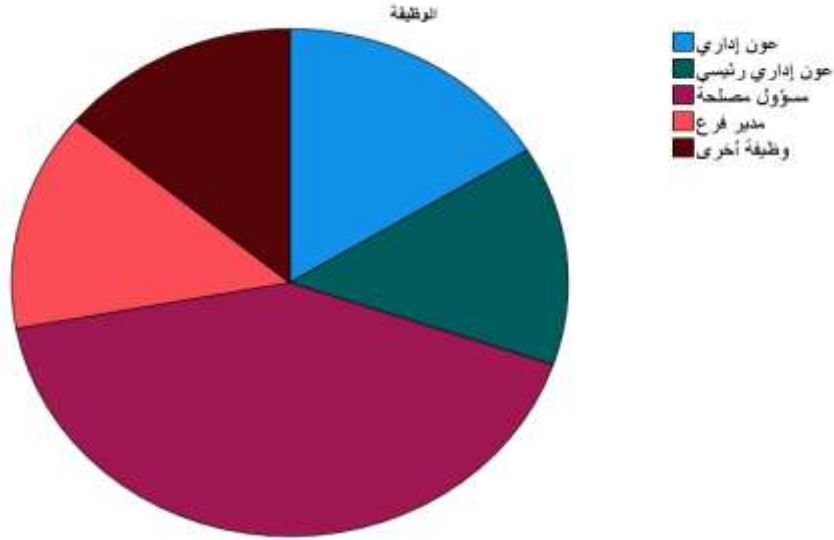
الجدول رقم (III-08): توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون إداري	7	16.3%
عون إداري رئيسي	6	14%
مسؤول مصلحة	18	41.9%
مدير فرع	6	14%
وظيفة أخرى	6	14%
المجموع	136	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المستجوبين كانت وظيفتهم مسؤول مصلحة بنسبة 41.9%، يليه الأعوان الإداريون الذين يشكلون نسبة 16.3% ثم كل من الأعوان الإداريين الرئيسيين، مدراء الفروع والوظائف الأخرى بنسبة 14% لكل وظيفة؛ وهذا كما يوضحه القرص البياني الموالي.

الشكل رقم (III-05): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1-5- الأقدمية في الوظيفة

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع مفردات العينة المشاركين في الاستمارة حسب أقدميتهم في الوظيفة.

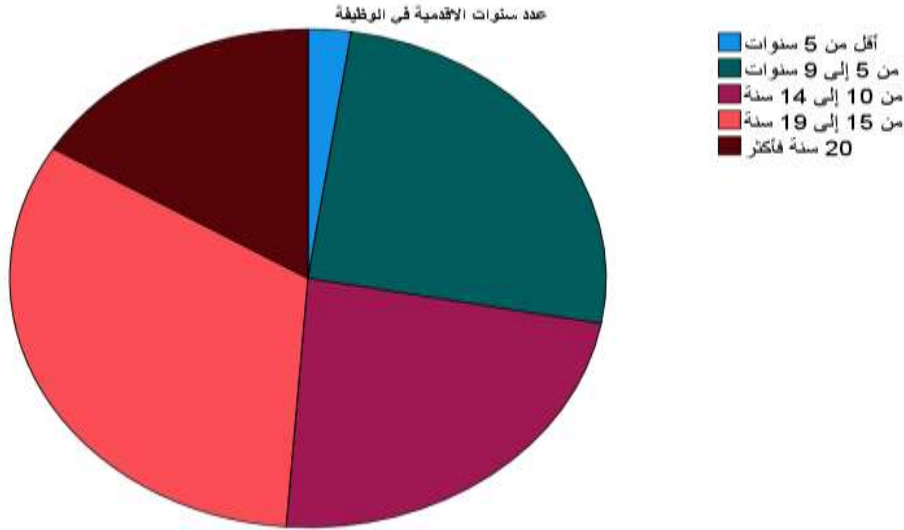
الجدول رقم (III-09): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	المهام الوظيفية
2.3%	1	أقل من 5 سنوات
25.6%	11	من 5 إلى 9 سنوات
23.3%	10	من 10 إلى 14 سنة
32.6%	14	من 15 إلى 19 سنة
16.3%	7	20 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن 14 فردا من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة (32.6%) هم من ذوي عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة من 15 إلى 19 سنة، يليه فئة أقدمية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 25.6%، ثم الفئة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 23.3% وأخيرا الفئة ذات الأقدمية 20 سنة فأكثر بنسبة 16.3%، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (III-06): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية في الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالمحاور الرئيسية

تم تخصيص أربعة محاور في هذا الجزء، حيث سيتم من خلاله عرض وترتيب اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد، وذلك بتحليل مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية المتحصل عليها، والمتمثلة أساسا في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية.

2-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الأول: الاستثمار غير المادي

البعد الأول: دور الاستثمار في رأس المال الفكري

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستمارة حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (III-10): إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الاستثمار في رأس المال الفكري

العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الحايد	6	0.720	3.35	1	18	19	5	0	1-تعمل المؤسسة على تشجيع الإبداع لديك
				2.3	41.9	44.2	11.6	0	%
الموافقة	3	0.652	3.84	4	30	7	2	0	2-تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمردا داخل وخارج المؤسسة
				9.3	69.8	16.3	4.7	0	%
الموافقة	2	0.486	4.05	6	33	4	0	0	3-تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين
				14	76.7	9.3	0	0	%
الموافقة	1	0.391	4.11	6	36	1	0	0	4-تهتم المؤسسة بالعلاقة بين الزبائن والموردين
				14	83.7	2.3	0	0	%
الموافقة	5	0.674	3.70	2	29	9	3	0	5-تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفقا لمتطلبات الجديدة
				4.7	67.4	20.9	7	0	%
الموافقة	4	0.70	3.72	5	22	15	1	0	6-تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير
				11.6	51.2	34.9	2.3	0	%
الحياد	7	0.86	3.30	1	20	14	7	1	7-توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة والكفاءة
				2.3	46.5	32.6	16.3	2.3	%
مرتفع		0.640	3.72	مؤشر الاستثمار في رأس المال الفكري					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-10) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الاستثمار في رأس المال الفكري يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.72 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.640 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر مؤشر الاستثمار في رأس المال الفكري حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تهتم المؤسسة بالعلاقة مع الزبائن والموردين" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.11 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.391، وكانت نسبة الموافقين: $83.7 + 14 = 97.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالعلاقة مع الزبائن والموردين.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.05 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.486، وكانت نسبة الموافقين: $76.7 + 14 = 90.7\%$ من مجموع المستجوبين، مما يعكس قدرة المؤسسة على تخصيص مصاريف لتكوين العاملين.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.84 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.652، وكانت نسبة الموافقين: $69.8 + 9.3 = 79.1\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالتدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.72 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.70، وكانت نسبة الموافقين: $51.2 + 11.6 = 62.8\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالبحث والتطوير.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.70 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.674،

وكانت نسبة الموافقين: $4.7 + 67.4 = 72.1\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس قدرة المؤسسة على إعداد الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: « تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع لديك » في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.35 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 0.720؛ مما يدل على أن الموظفين داخل المؤسسة لا يرون بأنها تعمل على تشجيع الابداع بالشكل المطلوب.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: " توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة والكفاءة " في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.30 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 0.86؛ مما يدل على أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار كثيرا المهارة والكفاءة كأساس للتوظيف.

البعد الثاني: الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستمارة حسب التكرارات والمتوسط

الجدول رقم (III-11): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات

العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرارات	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الموافقة	2	0.544	4.12	9	3	4	0	0	التكرار	1- تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات
				20.9	69.8	9.3	0	0	%	
الموافقة	1	0.450	4.19	9	33	1	0	0	التكرار	2- تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها
				20.9	76.7	2.3	0	0	%	
الموافقة	4	0.704	4.07	10	28	3	2	0	التكرار	3- تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل
				23.3	65.1	7	4.7	0	%	

4-يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة	التكرار	0	5	10	25	3	3.60	0.791	5	الموافقة
	%	0	11.6	23.3	58.1	7				
5-يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية	التكرار	0	2	1	31	9	4.09	0.648	3	الموافقة
	%	0	4.7	2.3	72.1	20.9				
مؤشر الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات							4.01	0.627		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-11) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.01 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.627 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.19 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.450، وكانت نسبة الموافقين: 7.76+20.9=97.6% من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالتحديث المستمر لقواعد بياناتها.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص "تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.12 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.544، وكانت نسبة الموافقين: 8.69+20.9=90.7% من مجموع المستجوبين، مما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير نظم المعلومات.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.09 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.648، وكانت نسبة الموافقين: 72.1+20.9=93% من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس أهمية البيانات الالكترونية.

جاءت العبارة رقم(3) التي تنص: "تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.07 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.704، وكانت نسبة الموافقين: $23.3 + 65.1 = 88.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على اهتمام المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل.

جاءت العبارة رقم(4) التي تنص: "يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.60 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.791، وكانت نسبة الموافقين: $7 + 58.1 = 65.1\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس أهمية مواقع التواصل الاجتماعي ودورها في التقرب من العملاء لمعرفة رغباتهم.

البعد الثالث: الاستثمار في المنتجات غير المادية

الجدول رقم (III-12): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الاستثمار في المنتجات غير المادية

العبارة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					البيانات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
الحياد	5	0.680	3.32	1	16	22	4	0	1-تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات
				2.3	37.2	51.2	9.3	0	%
الموافقة	4	0.649	3.77	4	26	12	1	0	2-يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة
				9.3	60.5	27.9	2.3	0	%
الموافقة	2	0.366	4.09	5	37	1	0	0	3-تركز المؤسسة على تحسين سمعتها
				11.6	86	2.3	0	0	%

الموافقة	1	0.586	4.12	10	28	5	0	0	التكرار	4- يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة
				23.3	65.1	11.6	0	0	%	
الموافقة	3	0.569	4.09	9	29	5	0	0	التكرار	5- تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة
				20.9	67.4	11.6	0	0	%	
مرتفع		0.570	3.88	مؤشر الاستثمار في المنتجات غير المادية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-12) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر الاستثمار في المنتجات غير المادية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.88 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.570 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر الاستثمار في المنتجات غير المادية حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.12 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.586، وكانت نسبة الموافقين: $23.3 + 65.1 = 88.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن للترويج والإشهار دور مهم في تسويق منتجات المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص "تركز المؤسسة على تحسين سمعتها" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.09 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.366، وكانت نسبة الموافقين: $11.6 + 86 = 97.6\%$ من مجموع المستجوبين، مما يدل أن لصورة وسمعة المؤسسة أهمية كبيرة في السوق.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 4.09 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.569، وكانت

نسبة الموافقين: $67.4 + 20.9 = 88.3\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس سعي المؤسسة لتعزيز وتوسيع حصتها السوقية.

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.77 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.649، وكانت نسبة الموافقين: $5.60 + 9.3 = 69.8\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على الاهتمام المتزايد والأهمية الكبيرة لاستعمال أحدث البرمجيات.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.32 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.680؛ مما يعكس السياسة التوسعية للمؤسسة.

2-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

البعد الأول: أبعاد الميزة التنافسية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستمارة حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

الجدول رقم (III-13): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الميزة التنافسية

البيانات	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					التكرار	العبارات
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الموافقة	4	0.638	3.79	2	33	5	3	0	التكرار	1-تقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية
				4.7	76.7	11.6	7	0	%	
الموافقة	1	0.781	3.90	7	28	6	1	1	التكرار	2-توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة
				16.3	65.1	14	2.3	2.3	%	
الموافقة	6	0.827	3.51	4	19	15	5	0	التكرار	

				9.3	44.2	34.9	11.6	0	%	3- يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة
				2	18	16	7	0	التكرار	4- تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع
				4.7	41.9	37.2	16.3	0	%	
				2	33	6	2	0	التكرار	5- تسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن
				4.7	76.7	14	4.7	0	%	
				3	34	4	2	0	التكرار	6- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية
				7	79.1	9.3	4.7	0	%	
				2	29	10	2	0	التكرار	7- تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي
				4.7	67.4	23.3	4.7	0	%	
مرتفع		0.695	3.71	مؤشر أبعاد الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-13) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أبعاد الميزة التنافسية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.71 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.695 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أبعاد الميزة التنافسية حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.90 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.781، وكانت نسبة الموافقين: 65.1 + 16.3 = 81.4% من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن الموظفين بالمؤسسة يتمتعون بكفاءة عالية تسمح للمؤسسة بتحقيق التميز التنافسي.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص "تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.88 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.586، وكانت نسبة الموافقين: $79.1 + 7 = 86.1\%$ من مجموع المستجوبين، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بأقل الأسعار لتحقيق التميز.

جاءت العبارة رقم (5) التي تنص: "تسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.81 وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.588، وكانت نسبة الموافقين: $76.7 + 4.7 = 81.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات زبائنهم بأسرع الطرق الممكنة وفي وقت وجيز لتحقيق التميز التنافسي.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية" في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.638، وكانت نسبة الموافقين: $76.7 + 4.7 = 81.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على اهتمام المؤسسة بتوفير خدمات ذات جودة تلبي رغبات زبائنهم وتضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص: "تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.72 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.630، وكانت نسبة الموافقين: $67.4 + 4.7 = 72.1\%$ ، مما يعكس سعي المؤسسة إلى وضع خطط طويلة المدى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.51 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.827، وكانت نسبة الموافقين: $44.2 + 9.3 = 53.5\%$ ، مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والمستجدات لتحقيق ميزة تنافسية.

جاءت العبارة رقم (4) التي تنص: "تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.35 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "محايد" وبانحراف معياري قدره 0.813، مما يعكس عدم الاهتمام الكبير بالإبداع في المؤسسة لتحقيق التميز التنافسي.

البعد الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

الجدول رقم (III-14): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنواع ومصادر الميزة التنافسية

يتمحور الجدول الموالي حول توزيع أفراد العينة المشاركين في الاستمارة حسب التكرارات والمتوسط الحسابي لاستجاباتهم اتجاه العبارات المختلفة والانحرافات المعيارية لها.

العبارات	التكرار	التكرار والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	اتجاه العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1- تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة	التكرار	0	1	16	24	2	3.63	0.618	8	الموافقة
	%	0	2.3	37.2	55.8	4.7				
2- تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها	التكرار	0	1	3	37	2	3.93	0.458	1	الموافقة
	%	0	2.3	7	86	4.7				
3- تهتم المؤسسة بالإعتماد على استراتيجية التركيز في السوق	التكرار	0	1	9	30	3	3.81	0.588	6	الموافقة
	%	0	2.3	20.9	69.8	7				
4- تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة	التكرار	0	3	5	29	6	3.88	0.730	3	الموافقة
	%	0	7	11.6	67.4	14				
5- ترى أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال	التكرار	0	3	5	29	6	3.88	0.730	3	الموافقة
	%	0	7	11.6	67.4	14				
6- تحرص المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر لمنتجاتها	التكرار	0	1	8	30	4	3.86	0.60	5	الموافقة
	%	0	2.3	18.6	69.8	9.3				

الموافقة	2	0.586	3.88	4	31	7	1	0	التكرار	7- تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة
				9.3	72.1	16.3	2.3	0	%	
الموافقة	7	0.675	3.79	3	31	6	3	0		8-تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة
				7	72.1	14	7	0		
مرتفع		0.623	3.83	مؤشر أنواع ومصادر الميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ونتائج برنامج SPSS.

يظهر استقراء النتائج الموضحة في الجدول رقم (III-14) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مؤشر أنواع ومصادر الميزة التنافسية يعبر عنه بدرجة مرتفعة من الموافقة على مضمون عبارات هذا المؤشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.83 من 5 ويقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي، والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع كما نلاحظ أن الانحراف المعياري بلغ 0.623 ويمكن من خلال الجدول ترتيب عبارات مؤشر أنواع ومصادر الميزة التنافسية حسب درجة موافقة المستجوبين تنازليا من أعلى إلى أقل درجة كما يلي:

جاءت العبارة رقم (2) التي تنص: "تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها" في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.93 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.458، وكانت نسبة الموافقين: $86 + 4.7 = 90.7\%$ من مجموع المستجوبين؛ وهذا يعني أن المؤسسة تتبع استراتيجية قيادة التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية.

جاءت العبارة رقم (7) التي تنص "تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة" في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.88 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.586، وكانت نسبة الموافقين: $9.3 + 81.4 = 90.7\%$ من مجموع المستجوبين، مما يعكس الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسة لتطبيق معايير السلامة البيئية لتحقيق التميز التنافسي.

جاءت كل من العبارة رقم (4) و (5) التي تنص: "تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة" و "تري أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال" في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة

الموافقة 3.88 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري متعادل قدره 0.730، وكانت نسبة الموافقين متماثلة في العبارتين: $14 + 67.4 = 81.4\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يعكس ميل المؤسسة للتجديد المستمر لأنظمتها.

جاءت العبارة رقم (6) التي تنص: "تحرص المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر لمنتجاتها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.86 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.60، وكانت نسبة الموافقين: $9.3 + 69.8 = 79.1\%$ من مجموع المستجوبين؛ مما يدل على اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لمنتجاتها وتقديم خدمات راقية للزبون لتحقيق الميزة التنافسية.

جاءت العبارة رقم (3) التي تنص: "تهتم المؤسسة بالإعتماد على استراتيجية التركيز في السوق" في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.81 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.588، وكانت نسبة الموافقين: $7 + 69.8 = 76.8\%$ ، مما يدل على استهداف المؤسسة لشريحة معينة في السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

جاءت العبارة رقم (8) التي تنص: "تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.79 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.675، وكانت نسبة الموافقين: $7 + 72.1 = 79.1\%$ ، مما يعكس اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية.

جاءت العبارة رقم (1) التي تنص: "تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة" في المرتبة السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة 3.63 وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم لكارث الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق" وبانحراف معياري قدره 0.618، وبلغت نسبة الموافقين: $4.7 + 55.8 = 60.5\%$ ، مما يعكس سعي المؤسسة إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لعملائها بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

3- مناقشة نتائج الدراسة:

من كل ما تقدم من عرض البيانات، توصلنا إلى النتائج التالية:

3-1- نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بعد عرض وتفسير البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث إذ تقدر بـ 55.8% مقابل 44.2% بالنسبة للإناث.

- ✓ غالبية المبحوثين يتركزون في أكبر الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة وذلك بنسبة 53.5% وبتكرار 23، تليها الفئة العمرية 45 سنة فأكثر بنسبة 32.6%، ثم الفئة العمرية من 25-34 سنة بنسبة 14%؛ وتدل نتائج التحليل الإحصائي على أن فئة الكهول هي الفئة الأكثر تمثيلا لعينة الدراسة.
- ✓ أغلب أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة الليسانس وأصحاب الدراسات العليا بنسبة 32.6% لكل فئة، تليه فئة الأقل من ليسانس بنسبة 20.9% ثم الفئة الأخيرة ذات مستوى آخر بنسبة 14%.
- ✓ أغلبية المستجوبين كانت وظيفتهم مسؤول مصلحة بنسبة 41.9%، يليه الأعوان الإداريون الذين يشكلون نسبة 16.3% ثم كل من الأعوان الإداريين الرئيسيين، مدراء الفروع والوظائف الأخرى بنسبة 14% لكل وظيفة.
- ✓ نسبة (32.6%) من المبحوثين هم من ذوي عدد سنوات الأقدمية في الوظيفة من 15 إلى 19 سنة، يليه فئة أقدمية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 25.6%، ثم الفئة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 23.3% وأخيرا الفئة ذات الأقدمية 20 سنة فأكثر بنسبة 16.3%.

3-2- النتائج الخاصة بمحاور الدراسة:

أ. تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: الاستثمار غير المادي

الجدول رقم (III-15): تحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: الاستثمار غير المادي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول	3.72	0.640
البعد الثاني	4.01	0.627
البعد الثالث	3.88	0.570
المحور الأول	3.87	0.612

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على أهمية الاستثمار غير المادي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.612)، وهذا بمستوى مرتفع.

تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (III-16): تحليل النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول	3.71	0.695
البعد الثاني	3.83	0.623
المحور الثاني	3.77	0.659

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين قد أجمعوا على أهمية الميزة التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.659)، وهذا بمستوى مرتفع.

4- عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أولاً: تحليل نتائج اختبار الارتباط (حسب بيرسون)

يبين الجدول الموالي معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور المختلفة.

الجدول رقم (III-17): عرض نتائج اختبار الارتباط (حسب بيرسون)

الرقم	البعد الرابع: أبعاد الميزة التنافسية	البعد الخامس: أنواع ومصادر الميزة التنافسية	المحور الثاني الميزة التنافسية
البعد الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري	0.749	0.687	0.779
	**0.001	**0.001	**0.001
البعد الثاني: الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات	0.453	0.569	0.549
	**0.002	**0.001	**0.001
البعد الثالث: الاستثمار في المنتجات غير المادية	0.595	0.428	0.560
	**0.001	**0.004	**0.001

0.737	0.665	0.696	المحور الأول
**0.001	**0.001	**0.001	الاستثمار غير المادي

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه مختلف العلاقات حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1- وجود أثر للاستثمار في رأس المال الفكري على أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.749$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي قوي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

2- وجود أثر للاستثمار في رأس المال الفكري على أنواع ومصادر الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.687$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

3- وجود أثر للاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.779$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي قوي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الأولى (H_0) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في رأس المال الفكري على الميزة التنافسية.

4- وجود أثر للاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.453$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي ضعيف حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.002$) وهي أقل من 1%.

5- وجود أثر للاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على أنواع ومصادر الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.569$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

6- وجود أثر للاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.549$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

من تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الثانية ($H02$) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة ($H2$) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية.

7- وجود أثر للاستثمار في المنتجات غير المادية على أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.595$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

8- وجود أثر للاستثمار في المنتجات غير المادية على أنواع ومصادر الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.428$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي ضعيف حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.004$) وهي أقل من 1%.

9- وجود أثر للاستثمار في المنتجات غير المادية على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.560$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الثالثة ($H03$) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في المنتجات غير المادية على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة ($H3$) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار في المنتجات غير المادية على الميزة التنافسية.

10- وجود أثر للاستثمار غير المادي على أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.696$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

11- وجود أثر للاستثمار غير المادي على أنواع ومصادر الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.665$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي متوسط حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

12- وجود أثر للاستثمار غير المادي على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.737$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وهي دالة على وجود ارتباط طردي قوي حيث كانت قيمة ألفا ($\alpha = 0.001$) وهي أقل من 1%.

بعد تحليل النتيجة أعلاه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار غير المادي على الميزة التنافسية من وجهة نظر المستجوبين"، ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاستثمار غير المادي على الميزة التنافسية

خلاصة الفصل

اشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-ميلة- والتي كان الهدف منها التعرف على دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية، وبعد تفريغ وتحليل بيانات الاستثمار الذي وزع على عينة الدراسة، تم تحليله باستخدام برنامج (SPSS24) version وقد أكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاستثمار غير المادي والميزة التنافسية، وهذا ما تأكد من خلال دراسة العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الاستثمار غير المادي والميزة التنافسية. وفي الأخير يمكننا أن نقول أن للاستثمار غير المادي علاقة طردية مع الميزة التنافسية فكلما توفر الاستثمار غير المادي في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية.

الخاتمة

الخاتمة:

استخلصنا أن الاستثمار غير المادي من أعلى وأثمن الموجودات في المؤسسة، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة الاستثمار في هذا المورد من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات وحسن الاستثمار في الأفكار والتكوين المستمر للموظفين بالإضافة إلى اعطائهم الحرية الكاملة من أجل الإبداع والبحث والتطوير المستمر كلما كانت قيمة المؤسسة مرتفعة، كما يمثل رأس المال الفكري جزءا كبيرا من الأصول غير الملموسة للمنظمة والذي يتكون بدوره من ثلاث عناصر أساسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، ورأس المال البشري الذي يهتم بالخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، أما رأس المال الهيكلي فهو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين، بينما يمثل رأس المال الزبائني قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزيائنها وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم ويمكن الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال ثلاث أساليب هي الاستثمار في التعليم، التدريب والتكوين من أجل تحسين كفاءة ومهارة موظفي المنظمة.

كما توصلنا من خلال دراسة بعض المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، أن مايكل بورتر من أهم الباحثين في الميزة التنافسية إذ اعتبر أن الاستراتيجيات العامة للتنافس أهم أساس ترتكز عليه المؤسسة في تحقيق أي ميزة تنافسية، حيث تساهم إستراتيجية قيادة التكلفة المعتمدة على تدنية التكاليف في تحقيق ميزة القيادة بالتكلفة، في حين تساهم إستراتيجية الاختلاف أو إستراتيجية التميز في تمايز منتجات المؤسسة.

كما يمكن للإطار الوطني أن يوفر مجموعة من العوامل التي من شأنها مساعدة المؤسسات في قطاعات معينة في تحقيق التميز على المستوى المحلي والدولي إضافة إلى مدخل الموارد والكفاءات، والذي يرى بأنه بإمكان المؤسسة خلق الفارق من خلال مختلف الموارد المتاحة والخاصة بالمؤسسة وأيضا الكفاءات البشرية التي تتميز بصعوبة التقليد خاصة الكفاءات المحورية إضافة للموارد الغير القابلة للتقليد كالسبق لامتلاك المعلومات والمعرفة واستغلالها استغلالاً أمثل إذ من شأنها تحقيق التميز لخدمات ومنتجات المؤسسة، كما يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع، التكنولوجيا وتبني المفاهيم الأساسية للجودة.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية خلصنا إلى مايلي:

أولاً: النتائج النظرية

- يعتبر الاستثمار غير المادي من أحدث المواضيع التي تساهم في خلق القيمة بالإضافة إلى أنه من أعلى وأثمن الموجودات غير الملموسة في المنظمات.
- يؤدي الاستثمار غير المادي إلى الرفع من قيمة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر الاستثمار الفعال في الكفاءات والمهارات ودعم الإبداع والاهتمام بالبحث والتطوير من أهم عوامل النجاح في المنظمات.
- يعتبر رأس المال غير المادي أو الأصول غير الملموسة مورد استراتيجي هام في المنظمات الحديثة.
- يعد رأس المال الفكري جزءا كبيرا من الاستثمار غير المادي.
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر متكاملة هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.
- يعتبر التدريب، التعليم والتكوين من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال الفكري.
- تعتبر الميزة التنافسية من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها في ظل عصر العولمة.
- تعتبر استراتيجيات التميز، التركيز وقيادة التكلفة من أهم الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية.
- يعد الإبداع والتكنولوجيا الحديثة والكفاءة بالإضافة إلى تبني مفاهيم الجودة من أهم العناصر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تعتبر الندرة، القيمة، صعوبة التقليد، عدم القابلية للإستبدال من أهم مميزات الموارد البشرية والتي تكسب المنظمة مزايا تنافسية مستدامة تميزها عن المنافسين.

ثانيا: النتائج الميدانية

للاستثمار غير المادي دور في تحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة-، وهذا ماثبت صحة الفرضية الرئيسية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة-، وهذا ماثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة-، وهذا ماثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الاستثمار في المنتجات غير المادية وتحقيق الميزة التنافسية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميلة-، وهذا ماثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

- ايلاء العناية اللازمة للدور الذي يلعبه الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات مستقبلا.

- محاولة ادراك القيمة المضافة التي يحققها الاستثمار غير المادي في زيادة انتاجية الموظف في مؤسسات الاتصالات.

- دور الاستثمار غير المادي في تحسين أداء الموظفين في مؤسسات الاتصالات.

- دور الاستثمار غير المادي في تحسين أداء مؤسسات الاتصالات.

- أثر الاستثمار غير المادي في تطوير خدمات الاتصالات في الجزائر.

قائمة المراجع

القرآن الكريم

سورة المطففين، الآية 26، عن رواية ورش.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب

- (1) أشواق بن قدور، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- (2) جهاد هماد، إدارة الاستثمار - الإطار النظري والتطبيقات العملية -، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
- (3) جهد فراس الطيلوني، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
- (4) رندة جميل، إدارة المحافظ الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
- (5) زياد رمضان، مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (6) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- (7) سيد سالم عرفة، إدارة المخاطر الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- (8) شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2012.
- (9) عبد الحليم عمار غربي، منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، الطبعة الثانية، مطبوعات كتاب الاقتصاد الإسلامي الإلكتروني المجاني، 2019.
- (10) فيصل محمود الشواور، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية - الأسس النظرية والعملية -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.

- (11) قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار - بين النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
- (12) محسن العبادي، الإستثمار بالعملة الأجنبية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
- (13) محمد أحمد عبده رزق، إستراتيجية تفعيل الاستثمار الرياضي - في المؤسسات الرياضية-، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، 2012.
- (14) محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء-اليمن، 2019.
- (15) محمد مطر، إدارة الاستثمارات- الإطار النظري والتطبيقات العملية، الطبعة السادسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
- (16) محمود حسين الوادي وآخرون، دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
- (17) منصور الزين، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
- المذكرات والأطروحات
- (18) أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، - دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية الخاصة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- (19) أنس رفعت عبد الحميد، أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن، كانون الثاني 2018.
- (20) بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كدعامة لتنافسية المؤسسة الجزائرية- دراسة حالة موبيليس-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2015/2016.
- (21) بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006/2007.

- (22) بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة-، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/ 2014.
- (23) حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2006/ 2007.
- (24) حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، - دراسة حالة بعض المؤسسات -، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013/ 2014.
- (25) حسني محمد حسني عبد الهادي، أثر استراتيجيات الترويج في تحقيق الميزة التنافسية، - دراسة تطبيقية على المستشفى الإسلامي-، مذكرة ماجستير في تخصص التسويق، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2018.
- (26) دحماني عزيز، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/ 2015.
- (27) دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية الشركات التأمين، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
- (28) زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة - دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزور، مجمع حسناوي، ENIE, CMA -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/ 2017.
- (29) ساجد خالد محمد ديب عبد الدايم، واقع رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي في البنوك، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019.
- (30) عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة

- 2004-2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ورقلة، الجزائر، 2014/2015.
- (31) عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017.
- (32) عفراء محمد أحمد عبد الله، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة على مجموعة شركات سودايل للاتصالات بالسودان للفترة 2014 - 2019م -، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2020م.
- (33) غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم - دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، أكتوبر 2017.
- (34) غيث محمود النقري، أثر تطبيق إدارة الجودة على تحسين الميزة التنافسية- دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيلكوم-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2016/2017.
- (35) فادية وليد حنفي أبو شامة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2015.
- (36) فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016.
- (37) كريم أحمد محمد إبراهيم أبو عيش، دور رأس المال الفكري القائم على العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية- بالتطبيق على شركة زهراء المعادي للاستثمار والتعمير-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2021.
- (38) ماجد راضي الزغبى، التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا - دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية-، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة / إدارة الأعمال، قسم الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004.

- (39) ماهر محسن مرهج، تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2016.
- (40) محمد بوظلعة، دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، دائرة علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2007/2008.
- (41) محمد دهان، الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري - مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.
- (42) معطوب السعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحسين أداء البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2019-2020.
- (43) يوسف مريم، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2016.
- المجلات العلمية
- (44) ابراهيمي عبد الله وحميذة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، فيفري 2005.
- (45) أحمد رشاد محمد عثمان، استثمار رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية المصرية، مجلة تطبيقات علوم الرياضة، العدد مائة وثلاثة، جامعة الإسكندرية، مصر، مارس 2020.
- (46) أحمد عبد الله أمانة، تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسية - بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، أوت 2021.
- (47) أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والدارسة التعليمية، مصر، يونيو 2018.
- (48) أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 5، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، نوفمبر 2017.

- (49) إنصاف صديق محمد أيوب، أثر التسويق الإلكتروني على تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مجموعة الطيار للسفر والسياحة بالرياض -، **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات**، العدد الخامس والأربعون، كليات عنيزة الأهلية، كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، المملكة العربية السعودية، مارس 2022.
- (50) إيمان عبد الحكيم رفاعي عبد الواحد، معايير أداء موجّهات رياض الأطفال لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية مصر المستدامة للتعليم، **مجلة دراسات في الطفولة والتربية**، العدد الخامس عشر، جامعة أسيوط، كلية التربية للطفولة المبكرة، مصر، أكتوبر 2020.
- (51) بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال -، **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 5، العدد 1، جامعة معسكر، الجزائر، 2016.
- (52) حسن بوزناق وعيسى مرازقة، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، **مجلة الاقتصاد الصناعي**، العدد 14، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2018.
- (53) حوحو مصطفى وآخرون، واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية، **مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت**.
- (54) ريم بنت ثابت محمد بنى زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م، **مجلة كلية التربية**، العدد 110، جامعة المنصورة، كلية التربية، مصر، أبريل 2020.
- (55) سارة بن موهوب وآخرون، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بشركة موبيليس وكالة الوادي، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، المجلد 08، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2021.
- (56) سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، **مجلة أبحاث ودراسات التنمية**، المجلد 8، العدد 1، جامعة برج بوعريّيج، الجزائر، جوان 2021.
- (57) سامي سعد عبد المنعم عشيبه، تنمية رأس المال الفكري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، قسم أصول التربية.
- (58) سعاد بسيوني عبد النبي وآخرون، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، **مجلة العلوم التربوية**، العدد الخامس، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بالغردقة، مصر، أغسطس 2019.

- (59) سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19)، **المجلة التربوية**، الجزء 2، عدد مارس، جامعة سوهاج، كلية التربية، مصر، 2021.
- (60) شاهر عبيد، تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث- العلوم الإنسانية- المجلد 31**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017.
- (61) عبد العاطي حلقان أحمد عبد العزيز، إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج - دراسة ميدانية- **مجلة كلية التربية**، الجزء الثالث، العدد الخامس والأربعون، جامعة عين شمس، مصر، 2021.
- (62) عبد المطلب بيسار والهاشمي بن واضح، دور الاستثمار في رأس المال الفكري على عمليات إدارة المعرفة، **مجلة معارف**، المجلد 15، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020.
- (63) عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والافصاح- دراسات فكرية من وجهات نظر متعددة-، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد الخامس وعشرون، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010.
- (64) علي أكرم عبد الله علي، رأس المال الكري وأثره في إدارة أداء العاملين، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 32، العدد 98، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- (65) عماري سمير، دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالمسيلة (موبيليس، اوريدو، جازي)، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة 20 أوت سكيكدة 1955، الجزائر، 2021.
- (66) محمد محمود طه، دور التخطيط الفعال في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، **مجلة الجامعة العراقية**، الجزء 1، العدد 53، الجامعة العراقية، العراق، دون سنة.
- (67) محمود محمد الضابط، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 42، العدد 2، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يونيو 2022.
- (68) مروه جمعه عبد الغاني بسيوني، الإسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، العدد التاسع عشر، جامعة الفيوم، مصر، 2020.

- (69) مشاعل بنت علي بن عبد الله الغامدي، إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة نورة بنت عبد الرحمن، العلوم التربوية، الجزء 3، العدد الرابع، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، أكتوبر 2018.
- (70) مصطفى حوحو وأمنة بوخلط، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لمؤسسة HODNA_LAIT بالمسيلة، مجلة الباحث، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018.
- (71) نازم محمود ملكاوي وشحاده مفلح الغرابية، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات السياحة والسفر الأردنية-، مجلة جامعة جدارا للدراسات والبحوث، المجلد الأول- العدد الأول، جامعة جدارا، الأردن، أيلول 2015.
- (72) الهاشمي عباسية وعبد الحميد غوفي، رأس المال الفكري إشكالية مفهوم، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العشرون، جامعة بسكرة الجزائر، الجزائر، 2016.
- (73) هالة عبد المنعم أحمد سليمان، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية -دراسة ميدانية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع عشر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، مارس 2018.
- (74) هشام عثمان المبيضين، نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، الأردن، 2015.
- (75) هند محمد عبد الوارث أبو إسماعيل، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر -دراسة تحليلية- مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، العدد الحادي والعشرون، جامعة مدينة السادات، كلية التربية، مصر، يناير 2022.
- (76) ياسر محمد خليل، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث وعشرون، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، أغسطس 2019.

المواقع الالكترونية

77) <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> ميزة

المداخلات العلمية

- (78) إبراهيم بورنان ويوسف بوخلخال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف/ الشلف/ الجزائر، 13 و14 ديسمبر 2011.
- (79) بلقطة إبراهيم وبراهيمية إبراهيم، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس، 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.
- (80) طرشاني سهام، رأس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- (81) محمود عبد المجيد عساف، متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التنموية)، مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2018.
- (82) مروه جمال وعلي فوزي موسى، أثر التوجه الريادي لدى مدراء شركات التأمين في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في شركة التأمين الوطنية -، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع لكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 28-29/11/2018، المجلد الأول.

تم بعون الله وتوفيقه

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستثمار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

السنة الثانية ماستر

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستثمار حول:

دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله -

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة وبعد ...

نقوم بإجراء دراسة حول " دور الاستثمار غير المادي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة - دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - ميله " وذلك للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

لذا نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في جميع فقرات الاستثمار وذلك من خلال الواقع الذي تعيشونه ومؤسستكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال، حيث أن لدقة إجابتكم على فقرات الاستثمار الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، علما بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إشراف الأستاذة

نمديلي أسماء

أسماء الطلبة

مفتاح جمال

بولكروش سامي

السنة الجامعية 2021 / 2022

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) داخل المربع المناسب

(1) الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة

☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

(3) المستوى التعليمي

☐ أقل من الليسانس ☐ جامعي

☐ دراسات عليا ☐ مستوى آخر

(4) الوظيفة:

☐ عون إداري ☐ عون إداري رئيسي

☐ مسؤول مصلحة ☐ مدير فرع ☐ وظيفة أخرى

(5) الخبرة في الوظيفة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات

☐ من 10 إلى 14 ☐ من 15 إلى 19 سنة

☐ 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: متغيرات الدراسة
المحور الأول: الاستثمار غير المادي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري						
1	تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع لديك					
2	تملك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن					
3	تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة					
4	تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين					
5	تهتم المؤسسة بالعلاقة مع الزبائن والموردين					
6	تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة					
7	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير					
8	توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة والكفاءة					
البعد الثاني: الاستثمار في تكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات						
9	تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات					
10	تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها					
11	تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل					
12	يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة					
13	يتزايد الاعتماد على البيانات الإلكترونية					
14	تستخدم المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة					

					البعد الثالث: الاستثمار في المنتجات غير المادية
					15 تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات
					16 يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة
					17 تركز المؤسسة على تحسين سمعتها
					18 يتزايد الاستثمار في اللوحات الإعلانية والإشهار
					19 تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة السوقية للمؤسسة

المحور الثاني: الميزة التنافسية

					البعد الأول: أبعاد الميزة التنافسية
					20 تقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية
					21 توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة
					22 يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة
					23 تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع
					24 تهتم المؤسسة بالاعتماد على استراتيجية التركيز في السوق
					25 تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية
					26 تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي
					البعد الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية
					27 تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة
					28 تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة
					29 ترى أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال
					30 تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر
					31 تسعى مؤسستكم إلى التكوين والتعليم المستمر
					32 تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة
					33 المسؤولية الاجتماعية

الملحق رقم (02): شعار مؤسسة اتصالات الجزائر



الملحق رقم (03): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	لقب وإسم الأستاذ(ة)
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ميمون معاذ
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عاشوري إبراهيم
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ركيمة فارس
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	لبيض ليندة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	قبايلي أمال
جامعة دالي إبراهيم الجزائر	بوزنورة أسماء
جامعة جيجل	طويجيني زين العابدين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	نمديلي أسماء

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج spss

Fiabilite

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations	Valide 43	100,0
	Exclu ^a 0	,0
	Total 43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	37

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression d'élément
الجنس	134,0698	160,733	-,136	,917
العمر	132,3256	155,034	,229	,914
المستوى التعليمي	133,1163	156,296	,082	,918
الوظيفة	132,5581	153,681	,133	,920
عدد سنوات الإقضية في الوظيفة	132,1628	150,568	,274	,916
تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع لديك	132,1628	150,140	,487	,910
تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة	131,6744	151,939	,429	,911
تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين	131,4651	155,445	,295	,913
تهتم المؤسسة بالعلاقة بين الزبائن والموردين	131,3953	155,245	,396	,912
تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة	131,8140	147,869	,667	,908

الملاحق

تتوهم المؤسسة بالبحث والتطوير	131,7907	148,360	,609	,909
تتوظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة وكفاءة	132,2093	147,646	,520	,910
تتوهم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات	131,3953	152,054	,515	,910
تتوهم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها	131,3256	152,415	,597	,910
تتقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل	131,4419	150,872	,456	,911
يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة	131,9070	149,848	,453	,911
يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية	131,4186	148,916	,627	,909
تتمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات	132,1860	154,060	,280	,913
يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة	131,7442	148,862	,630	,909
تركز المؤسسة على تحسين سمعتها	131,4186	155,916	,351	,912
يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة	131,3953	150,959	,552	,910
تتوهم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة	131,4186	152,297	,472	,911
تتقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية	131,7209	152,016	,434	,911
توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة	131,6047	149,150	,498	,910
يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة	132,0000	145,619	,649	,908
تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع	132,1628	145,997	,641	,908
تتسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن	131,6977	151,264	,529	,910
تتقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية	131,6279	150,192	,607	,909
تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي	131,7907	147,884	,717	,908
تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة	131,8837	148,010	,722	,908

الملاحق

تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها	131,5814	154,297	,418	,912
تهتم المؤسسة بالإعتماد على استراتيجية التركيز في السوق	131,6977	151,454	,515	,910
تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة	131,6279	148,573	,570	,909
تتري أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال	131,6279	146,811	,673	,908
تحرص المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر لمنتجاتها	131,6512	147,614	,773	,907
تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة	131,6279	150,668	,573	,910
تتبع المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة	131,7209	153,016	,347	,912

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
135,5116	159,256	12,61966	37

Fréquences

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الوظيفة	عدد سنوات الاقدمية في الوظيفة
N	Valide 43	43	43	43	43
	Manquant 0	0	0	0	0

Table de fréquences

	الجنس		
Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

الملاحق

Valide	ذكر 24	55,8	55,8	55,8
	أنثى 19	44,2	44,2	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 25 إلى 34 سنة 6	14,0	14,0	14,0
	من 35 إلى 44 سنة 23	53,5	53,5	67,4
	45 سنة فأكثر 14	32,6	32,6	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من أقل 9	20,9	20,9	20,9
	الليسانس 14	32,6	32,6	53,5
	دراسات عليا 14	32,6	32,6	86,0
	مستوى آخر 6	14,0	14,0	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إداري 7	16,3	16,3	16,3
	عون إداري رئيسي 6	14,0	14,0	30,2
	مسؤول مصلحة 18	41,9	41,9	72,1
	مدير فرع 6	14,0	14,0	86,0
	وظيفة أخرى 6	14,0	14,0	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

عدد سنوات الاقدمية في الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 أقل من 5 سنوات	2,3	2,3	2,3
	11 من 5 إلى 9 سنوات	25,6	25,6	27,9
	10 من 10 إلى 14 سنة	23,3	23,3	51,2
	14 من 15 إلى 19 سنة	32,6	32,6	83,7
	7 20 سنة فأكثر	16,3	16,3	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

Fréquences

Statistiques

	تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم	تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين	تتبع المؤسسة بالعلاقة بين الزبائن والموردين	تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلية والتنظيم	تتبع المؤسسة بالباحث والتطوير	توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة ولكفاءة
N	43	43	43	43	43	43
Valide	43	43	43	43	43	43
Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع لديك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 غير موافق	11,6	11,6	11,6
	19 محايد	44,2	44,2	55,8
	18 موافق	41,9	41,9	97,7

الملاحق

موافق	1	2,3	2,3	100,0
بشدة				
Total	43	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
	محايد	7	16,3	16,3	20,9
	موافق	30	69,8	69,8	90,7
	موافق بشدة	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	9,3	9,3	9,3
	موافق	33	76,7	76,7	86,0
	موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالعلاقة بين الزبائن والموردين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	2,3	2,3	2,3
	موافق	36	83,7	83,7	86,0
	موافق بشدة	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 3	7,0	7,0	7,0
	محايد 9	20,9	20,9	27,9
	موافق 29	67,4	67,4	95,3
	موافق بشدة 2	4,7	4,7	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 1	2,3	2,3	2,3
	محايد 15	34,9	34,9	37,2
	موافق 22	51,2	51,2	88,4
	موافق بشدة 5	11,6	11,6	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة ولكفاءة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة 1	2,3	2,3	2,3
	غير موافق 7	16,3	16,3	18,6
	محايد 14	32,6	32,6	51,2
	موافق 20	46,5	46,5	97,7
	موافق بشدة 1	2,3	2,3	100,0
	Total 43	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على تشجيع الابداع لديك	43	3,3488	,71991
تعمل المؤسسة على التدريب والتعليم المستمر داخل وخارج المؤسسة	43	3,8372	,65211
تخصص المؤسسة مصاريف لتكوين العاملين	43	4,0465	,48568
تهتم المؤسسة بالعلاقة بين الزبائن والموردين	43	4,1163	,39093
تقوم المؤسسة بإعادة الهيكلة والتنظيم وفق المتطلبات الجديدة	43	3,6977	,67383
تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير	43	3,7209	,70121
توظف المؤسسة الأفراد على أساس المهارة ولكفاءة	43	3,3023	,86009
N valide (liste)	43		

Fréquences

Statistiques

	يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة	تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل	تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها	تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات	يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية
N	43	43	43	43	43
Valide	43	43	43	43	43
Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	9,3	9,3	9,3
موافق	30	69,8	69,8	79,1
موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	محايد	1	2,3	2,3	2,3
	موافق	33	76,7	76,7	79,1
	موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
	محايد	3	7,0	7,0	11,6
	موافق	28	65,1	65,1	76,7
	موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	11,6	11,6	11,6
	محايد	10	23,3	23,3	34,9
	موافق	25	58,1	58,1	93,0
	موافق بشدة	3	7,0	7,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
	محايد	1	2,3	2,3	7,0

الملاحق

موافق	31	72,1	72,1	79,1
موافق	9	20,9	20,9	100,0
بشدة				
Total	43	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بتطوير نظم المعلومات	43	4,1163	,54377
تهتم المؤسسة بتحديث قواعد بياناتها	43	4,1860	,45018
تقوم المؤسسة باقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة في مجال العمل	43	4,0698	,70357
يتزايد الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع عملاء المؤسسة	43	3,6047	,79101
يتزايد الاعتماد على البيانات الالكترونية	43	4,0930	,64785
N valide (liste)	43		

Fréquences

Statistiques

تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات	يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة	تركز المؤسسة على تحسين سمعتها	يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة	تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة
N Valide 43	43	43	43	43
Manquant 0	0	0	0	0

Table de fréquences

تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 4	9,3	9,3	9,3
	محايد 22	51,2	51,2	60,5
	موافق 16	37,2	37,2	97,7
	موافق بشدة 1	2,3	2,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق 1	2,3	2,3	2,3
	محايد 12	27,9	27,9	30,2
	موافق 26	60,5	60,5	90,7
	موافق بشدة 4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على تحسين سمعتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد 1	2,3	2,3	2,3
	موافق 37	86,0	86,0	88,4
	موافق بشدة 5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	11,6	11,6	11,6
	موافق	28	65,1	65,1	76,7
	موافق بشدة	10	23,3	23,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	11,6	11,6	11,6
	موافق	29	67,4	67,4	79,1
	موافق بشدة	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمنح المؤسسة تراخيص لتقديم خدماتها للشركات الأخرى في مجال الاتصالات	43	3,3256	,68037
يتزايد الاستثمار في شراء البرمجيات الحديثة	43	3,7674	,64871
تركز المؤسسة على تحسين سمعتها	43	4,0930	,36606
يتزايد الترويج والإشهار لمنتجات وخدمات المؤسسة	43	4,1163	,58592
تهتم المؤسسة بتطوير وتعزيز المكانة والحصة التسويقية للمؤسسة	43	4,0930	,56963
N valide (liste)		43	

Fréquences

Statistiques

	تسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن	تدخولون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع	يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة	توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية	تعتبر أن مؤسساتك تتبنى التفكير الاستراتيجي
N	43	43	43	43	43	43
Valide	43	43	43	43	43	43
Manquant	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	3	7,0	7,0	7,0
محايد	5	11,6	11,6	18,6
موافق	33	76,7	76,7	95,3
موافق بشدة	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	1	2,3	2,3	2,3
غير موافق	1	2,3	2,3	4,7
محايد	6	14,0	14,0	18,6

الملاحق

	موافق	28	65,1	65,1	83,7
	موافق بشدة	7	16,3	16,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	11,6	11,6	11,6
	محايد	15	34,9	34,9	46,5
	موافق	19	44,2	44,2	90,7
	موافق بشدة	4	9,3	9,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	16,3	16,3	16,3
	محايد	16	37,2	37,2	53,5
	موافق	18	41,9	41,9	95,3
	موافق بشدة	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
	محايد	6	14,0	14,0	18,6
	موافق	33	76,7	76,7	95,3

الملاحق

موافق	2	4,7	4,7	100,0
بشدة				
Total	43	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
محايد	4	9,3	9,3	14,0
موافق	34	79,1	79,1	93,0
بشدة	3	7,0	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	4,7	4,7	4,7
محايد	10	23,3	23,3	27,9
موافق	29	67,4	67,4	95,3
بشدة	2	4,7	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بتقديم خدمة ذات جودة عالية	43	3,7907	,63838
توجد كفاءة عالية للعاملين بالمؤسسة	43	3,9070	,78115
يتميز التنظيم داخل المؤسسة بالمرونة	43	3,5116	,82728

الملاحق

تدخلون مجال تنافسي جديد بالتركيز على الإبداع	43	3,3488	,81310
تسعى المؤسسة لإيصال وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأسرع وقت ممكن	43	3,8140	,58781
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ذات أسعار تنافسية	43	3,8837	,58592
تعتبر أن مؤسستك تتبنى التفكير الاستراتيجي	43	3,7209	,62965
N valide (liste)	43		

Fréquences

Statistiques

تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة	تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات
تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات	تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمات
43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Table de fréquences

تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة

Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	2,3	2,3	2,3
16	37,2	37,2	39,5

الملاحق

موافق	24	55,8	55,8	95,3
موافق	2	4,7	4,7	100,0
بشدة				
Total	43	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,3	2,3
	محايد	3	7,0	9,3
	موافق	37	86,0	95,3
	موافق بشدة	2	4,7	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالإعتماد على استراتيجية التركيز في السوق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,3	2,3
	محايد	9	20,9	23,3
	موافق	30	69,8	93,0
	موافق بشدة	3	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,0	7,0
	محايد	5	11,6	18,6
	موافق	29	67,4	86,0
	موافق بشدة	6	14,0	100,0

Total	43	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تري أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	7,0	7,0
	محايد	5	11,6	18,6
	موافق	29	67,4	86,0
	موافق بشدة	6	14,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر لمنتجاتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,3	2,3
	محايد	8	18,6	20,9
	موافق	30	69,8	90,7
	موافق بشدة	4	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,3	2,3
	محايد	7	16,3	18,6
	موافق	31	72,1	90,7
	موافق بشدة	4	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة

الملاحق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	7,0	7,0	7,0
غير موافق				
محايد	6	14,0	14,0	20,9
موافق	31	72,1	72,1	93,0
موافق بشدة	3	7,0	7,0	100,0
Total	43	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتبع المؤسسة إستراتيجية التميز في تقديم الخدمة	43	3,6279	,61811
تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليف خدماتها ومنتجاتها	43	3,9302	,45750
تهتم المؤسسة بالإعتماد على استراتيجية التركيز في السوق	43	3,8140	,58781
تمتلك المؤسسة موارد تكنولوجية متطورة	43	3,8837	,73060
ترى أن نظام المعلومات بمؤسستك فعال	43	3,8837	,73060
تحرص المؤسسة على الإبداع والتطوير المستمر لمنتجاتها	43	3,8605	,60085
تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة	43	3,8837	,58592
تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والعملاء داخل وخارج المؤسسة	43	3,7907	,67465
N valide (liste)	43		

Corrélations

Corrélations								
		المحور 2	البعد 1	البعد 2	البعد 3	المحور 1	البعد 4	البعد 5
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,779**	,549**	,560**	,737**	,934**	,913**
	Sig. (bilatérale)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	43	43	43	43	43	43	43
البعد 1	Corrélation de Pearson	,779**	1	,483**	,674**	,830**	,749**	,687**
	Sig. (bilatérale)	<,001		,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	43	43	43	43	43	43	43
البعد 2	Corrélation de Pearson	,549**	,483**	1	,579**	,839**	,453**	,569**
	Sig. (bilatérale)	<,001	,001		<,001	<,001	,002	<,001
	N	43	43	43	43	43	43	43
البعد 3	Corrélation de Pearson	,560**	,674**	,579**	1	,872**	,595**	,428**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,004
	N	43	43	43	43	43	43	43
المحور 1	Corrélation de Pearson	,737**	,830**	,839**	,872**	1	,696**	,665**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	43	43	43	43	43	43	43
البعد 4	Corrélation de Pearson	,934**	,749**	,453**	,595**	,696**	1	,706**
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	,002	<,001	<,001		<,001
	N	43	43	43	43	43	43	43
البعد 5	Corrélation de Pearson	,913**	,687**	,569**	,428**	,665**	,706**	1
	Sig. (bilatérale)	<,001	<,001	<,001	,004	<,001	<,001	
	N	43	43	43	43	43	43	43

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).